

Quinta Edición

Supervisión



Quinta edición

Supervisión

Stephen P. Robbins

Universidad Estatal de San Diego

David A. DeCenzo

Coastal Carolina University

TRADUCCIÓN

Martha Leticia González Acosta

REVISIÓN TÉCNICA

Enrique Benjamín Franklin

*Universidad Nacional Autónoma
de México*



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y DECENZO, DAVID A.

Supervisión. Quinta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

ISBN: 978-970-26-1083-0

Área: Universitarios

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 528

Authorized translation from the English language edition entitled, *Supervision Today!*, 5th ed. by *Stephen Robbins and David A. DeCenzo*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright ©2007. All rights reserved.

ISBN 0-13-172609-9

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés *Supervision Today!*, 5th ed. por *Stephen Robbins y David A. DeCenzo* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice-Hall Copyright ©2007. Todos los derechos reservados.

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Juan José García Guzmán

QUINTA EDICIÓN, 2008

D.R. ©2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5° Piso
Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Prentice-Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o tramitarse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 10: 970-26-1083-4
ISBN 13: 978-970-26-1083-0



Impreso en México. *Printed in México.*

® 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

Contenido breve

parte 1	Introducción 1
CAPÍTULO 1	Definición del trabajo de supervisor 2
CAPÍTULO 2	Comprensión de los retos de supervisión en el entorno cambiante actual 28
parte 2	Planeación, organización, contratación de personal y control 63
CAPÍTULO 3	Establecimiento de metas 64
CAPÍTULO 4	Organización de un departamento efectivo 92
CAPÍTULO 5	Reclutamiento del personal correcto 122
CAPÍTULO 6	Diseño e implementación de controles 152
CAPÍTULO 7	Solución de problemas y toma de decisiones 182
parte 3	Estimulación del desempeño individual y grupal 213
CAPÍTULO 8	Motivación de los empleados 214
CAPÍTULO 9	Aportación de liderazgo efectivo 244
CAPÍTULO 10	Comunicación efectiva 274
CAPÍTULO 11	Supervisión de grupos y equipos de trabajo 302
parte 4	Manejo de la dinámica del lugar de trabajo 327
CAPÍTULO 12	Evaluación del desempeño de los empleados 328
CAPÍTULO 13	Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable 358
CAPÍTULO 14	Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociaciones 386
CAPÍTULO 15	Manejo del cambio y de la innovación 420
CAPÍTULO 16	Papel del supervisor en las relaciones de trabajo 442
	Posdata: desarrollo personal 466

Contenido

PREFACIO xix

parte 1

Introducción 1

CAPÍTULO 1 ■ ■ ■

Definición del trabajo de supervisor 2

Conceptos clave 3

Resultados del capítulo 3

Respuesta a un dilema de supervisión 4

Introducción 4

Las organizaciones y sus niveles 4

¿Qué características comunes tienen todas las organizaciones? 5

¿Qué son los niveles organizacionales? 5

El proceso administrativo 7

¿Qué es administración? 7

¿Cuáles son las cuatro funciones administrativas? 8

¿Difieren las funciones administrativas según los niveles organizacionales? 8

Cambio de expectativas sobre los supervisores 9

¿Qué papel desempeñan los supervisores? 9

Verifique su comprensión 1-1 10

¿Los supervisores son más importantes en las organizaciones actuales? 10

¿El supervisor necesita ser un entrenador? 11

La transición de empleado a supervisor 12

¿De dónde vienen los supervisores? 13

¿Es difícil la transición a supervisor? 13

¿En realidad desea ser supervisor? 15

Algo para pensar: Para convertirse en supervisor 16

Capacidades de supervisión 17

¿Qué es la competencia técnica? 17

¿Cómo ayudan las capacidades interpersonales? 17

¿Qué es la competencia conceptual? 17

¿Por qué debe tener una competencia política? 18

¿Cómo cambian las capacidades de acuerdo con el nivel administrativo? 18

De conceptos a habilidades 19

¿Qué es aptitud? 20

¿Qué más es importante saber sobre supervisión? 21

Verifique su comprensión 1-2 22

Reforzamiento de la comprensión 23

Resumen 23

Comprensión: Preguntas de repaso y análisis 23

¿A qué concepto clave se refiere? 24

Desarrollo de habilidades de supervisión 25

Conociéndose a sí mismo 25

Construcción de un equipo 25

Ejercicio de experiencia: compartir y recibir información 25

Internet: actividad en la red 25
 Asesoría para otros 25
Comunicación efectiva 26
 Pensamiento crítico 26
Caso 1-A: La transición a supervisor 26
Caso 1-B: Dirigir al equipo-A 27

CAPÍTULO 2 ■ ■ ■ Comprensión de los retos de supervisión en el entorno cambiante actual 28

Conceptos clave 29
 Resultados del capítulo 29
 Respuesta a un dilema de supervisión 30
 Introducción 31
 Competitividad global 31
 ¿Existe algo que dice “compre lo estadounidense”? 31
 ¿Cómo afecta la globalización a los supervisores? 32
 Algo para pensar: ¿Quién es dueño de qué? 33
 Intensificación de la tecnología 34
 ¿Qué es la tecnología? 36
 ¿Cómo cambia la tecnología el trabajo de supervisor? 36
 El fenómeno e-negocio 37
 ¿Qué es un e-negocio? 38
 ¿Qué cambios pueden esperar los supervisores de un e-negocio? 39
 Verifique su comprensión 2-1 40
 Trabajo en una organización diversa 41
 ¿Qué es la diversidad en la fuerza de trabajo? 41
 ¿Cómo afecta la diversidad a los supervisores? 41
 Cambio en la forma en que opera un negocio 43
 ¿Por qué las organizaciones están haciendo más con menos? 43
 ¿Por qué resaltar los programas de mejora continua? 44
 ¿Cuál es la diferencia entre ingeniería del proceso de trabajo y la mejora continua? 45
 ¿Cuáles son las implicaciones para la supervisión del recorte de personal, los programas de mejora continua y la ingeniería del proceso de trabajo? 46
 Prosperar en el caos 47
 Del caos a la crisis 48
 La organización buena y lucrativa 49
 ¿Qué es una organización socialmente responsable? 50
 ¿Cómo actuamos con responsabilidad? 51
 ¿Qué es la ética? 52
 Verifique su comprensión 2-2 54
 Reforzamiento de la comprensión 55
 Resumen 55
 Comprensión: Preguntas de repaso y análisis 56
 ¿A qué concepto clave se refiere? 57
 Desarrollo de habilidades de supervisión 58
 Conociéndose a sí mismo 58
 Construcción de un equipo 58
 Ejercicio de experiencia: trabajando con la diversidad 58
 Internet: actividad en la red 58
 Directrices para actuar con ética 59
 Comunicación efectiva 59

Pensamiento crítico 60
Caso 2-A: Banca de autoservicio 60
Caso 2-B: Consideraciones éticas 60

parte 2

Planeación, organización, contratación de personal y control 63

CAPÍTULO 3 ■ ■ ■

Establecimiento de metas 64
 Conceptos clave 65
 Resultados del capítulo 65
 Respuesta a un dilema de supervisión 66
 Introducción 67
 ¿Qué es la planeación formal? 67
 Productividad 67
 ¿Qué es la productividad? 67
¡Última noticia! El lado negativo de la planeación 68
 ¿Por qué es importante la productividad en Estados Unidos? 69
 La planeación y el nivel en la organización 70
 ¿Cuál es el alcance de la planeación? 70
 ¿En qué difieren los horizontes de tiempo de la planeación? 71
 ¿Cuál es el vínculo entre los planes y los niveles de supervisión? 71
 ¿Los programas de mejora continua ayudan en la planeación? 72
 Guías de planeación clave 74
 ¿Qué son los planes fijos? 74
 ¿Qué son los planes de una sola vez? 75
Verifique su comprensión 3-1 76
 Establecimiento de metas 80
 ¿Cómo se establecían las metas en el pasado? 81
 ¿Cuál es la clave para que sea efectivo el establecimiento de metas? 82
 ¿Por qué podría funcionar el establecimiento de metas para usted? 82
 Un caso especial de planeación: el supervisor con capacidad empresarial 83
 ¿Qué es la iniciativa empresarial? 83
 ¿Los emprendedores tienen características similares? 83
 ¿Cuál es la comparación de los emprendedores con los supervisores tradicionales? 84
Verifique su comprensión 3-2 85
 Reforzamiento de la comprensión 86
 Resumen 86
 Comprensión: Preguntas de repaso y análisis 86
 ¿A qué concepto clave se refiere? 87
 Desarrollo de habilidades de supervisión 88
 Conociéndose a sí mismo 88
 Construcción de un equipo 88
Ejercicio de experiencia: establecimiento de metas 88
Internet: actividad en la red 88
 Establecimiento de metas 89
Comunicación efectiva 89

Pensamiento crítico 90

Caso 3-A: Establecimiento de planes 90

Caso 3-B: Establecimiento de metas en el Servicio Postal de Estados Unidos 90

CAPÍTULO 4 ■ ■ ■

Organización de un departamento efectivo 92

Conceptos clave 93

Resultados del capítulo 93

Respuesta a un dilema de supervisión 94

Introducción 95

¿Qué es organizar? 95

Conceptos básicos de organización 96

¿Qué es la especialización del trabajo? 96

¿Qué es el alcance de control? 96

¿Qué es la cadena de mando? 98

¿Qué es autoridad? 98

¡Última noticia! Obediencia a la autoridad 100

Algo para pensar: Regreso al pasado 101

¿Dónde se toman las decisiones? 102

¿Cuáles son las cinco maneras para departamentalizar? 102

Verifique su comprensión 4-1 105

De la departamentalización a la estructura 106

Cómo organizar a sus empleados 111

¿Cómo se identifican las tareas que deben hacerse? 111

¿Cuál es el propósito de la descripción del trabajo? 112

Dar autoridad a otros delegando 113

¿Qué es delegar? 113

¿Delegar es abdicar? 114

Verifique su comprensión 4-2 115

Reforzamiento de la comprensión 116

Resumen 116

Comprensión: Preguntas de repaso y análisis 116

¿A qué concepto clave se refiere? 117

Desarrollo de habilidades de supervisión 118

Conociéndose a sí mismo 118

Construcción de un equipo 118

Ejercicio de experiencia: ¿cómo está organizada su escuela? 118

Internet: actividad en la red 118

Delegar 118

Comunicación efectiva 120

Pensamiento crítico 120

Caso 4-A: Uso de planes 120

Caso 4-B: Un supervisor noble 121

CAPÍTULO 5 ■ ■ ■

Reclutamiento del personal correcto 122

Conceptos clave 123

Resultados del capítulo 123

Respuesta a un dilema de supervisión 124

Introducción 125

El ambiente legal de la ARH 126

Algo para pensar: ¿Es seguro? 127

Planeación de contratación	128
¿Cómo efectúa un supervisor la evaluación de un empleado?	128
¿Cómo se determinan las necesidades futuras de empleados?	129
Reclutamiento y selección	129
¿Dónde buscar candidatos para reclutar?	129
¿Cómo maneja un supervisor las bajas?	131
¿Hay una premisa básica en la selección de candidatos para un empleo?	131
¿Cuán eficaces son las pruebas y entrevistas como herramientas de selección?	133
<i>¡Última noticia! Presentación realista del puesto</i>	135
<i>Verifique su comprensión 5-1</i>	136
Inducción, capacitación y desarrollo	136
¿Cómo introduce a la organización a las personas de nuevo ingreso?	136
¿Qué es la capacitación de los empleados?	137
Evaluaciones del desempeño	140
Remuneración y prestaciones	140
¿Cómo se determinan los niveles de pago?	140
¿Por qué las organizaciones ofrecen prestaciones a sus empleados?	141
Temas actuales en la administración de los recursos humanos	141
¿Cómo maneja un supervisor la diversidad de la fuerza de trabajo?	141
¿Qué es el acoso sexual?	142
¿Cómo responden los “sobrevivientes” a los despidos?	144
<i>Verifique su comprensión 5-2</i>	145
Reforzamiento de la comprensión	146
Resumen	146
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	146
¿A qué concepto clave se refiere?	147
Desarrollo de habilidades de supervisión	148
Conociéndose a sí mismo	148
Construcción de un equipo	148
<i>Ejercicio de experiencia: despido de trabajadores</i>	148
<i>Internet: actividad en la red</i>	149
Entrevista	149
<i>Comunicación efectiva</i>	150
Pensamiento crítico	150
<i>Caso 5-A: Ponga ese trabajo en la red</i>	150
<i>Caso 5-B: Asignación y contratación</i>	151
CAPÍTULO 6 ■ ■ ■	Diseño e implementación de controles
	152
Conceptos clave	153
Resultados del capítulo	153
Respuesta a un dilema de supervisión	154
Introducción	155
El proceso de control	155
¿Cómo se mide el desempeño real?	156
¿Cómo se contrastan los resultados con los estándares?	157
¿Cuándo deben realizarse acciones correctivas?	161
Tipos de control	162
¿Qué es el control preventivo?	162
¿Cuándo se usan los controles concurrentes?	162

¿Qué es el control correctivo?	163
El enfoque de control	163
<i>Verifique su comprensión 6-1</i>	164
¿Qué costos deben controlarse?	164
¿Por qué hay que cuidar los inventarios?	165
¿Qué es la administración de la cadena de valor?	167
¿Por qué enfocarse en la calidad?	168
¿Cuáles son las características de los controles efectivos?	169
¿Los controles crean problemas?	170
Aspectos de control contemporáneos	173
¿Va en aumento el robo que hacen los empleados?	173
¿Qué es la ley de Sarbanes-Oxley?	174
<i>Verifique su comprensión 6-2</i>	175
Reforzamiento de la comprensión	176
Resumen	176
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	176
¿A qué concepto clave se refiere?	177
Desarrollo de habilidades de supervisión	178
Conociéndose a sí mismo	178
Construcción de un equipo	178
<i>Ejercicio de experiencia: desarrollo de un presupuesto</i>	178
<i>Internet: actividad en la red</i>	178
Para establecer presupuestos	178
<i>Comunicación efectiva</i>	179
Pensamiento crítico	180
<i>Caso 6-A: Impactos de la cadena de proveedores</i>	180
<i>Caso 6-B: Medidas de control en Frito-Lay</i>	180

CAPÍTULO 7 ■ ■ ■ Solución de problemas y toma de decisiones 182

Conceptos clave	183
Resultados del capítulo	183
Respuesta a un dilema de supervisión	184
Introducción	185
Proceso de toma de decisiones	185
¿Cómo se identifica el problema?	186
¿Cómo se reúne la información relevante?	186
¿Cómo se desarrollan alternativas?	187
¿Cómo evaluar cada alternativa?	187
¿Cómo seleccionar la mejor alternativa?	187
¿Cómo implantar la decisión?	188
¿Cómo hacer el seguimiento y la evaluación?	189
Herramientas de decisión	189
¿Cuáles son las condiciones de la toma de decisiones?	189
¿Qué es el análisis del valor esperado?	190
¿Cuál es la utilidad de los árboles de decisiones?	190
¿Qué es el análisis marginal?	192
Estilos de toma de decisiones	192
¿Cuáles son los cuatro estilos de toma de decisiones?	192
¿Para qué separar estos cuatro estilos de toma de decisiones?	193

¿Se cometen errores comunes en el proceso de toma de decisiones?	194
<i>Verifique su comprensión 7-1</i>	196
Problemas contra decisiones	196
<i>¡Última noticia! Toma de decisiones global</i>	197
¿En qué difieren los problemas?	197
¿Cuál es la diferencia entre las decisiones programadas y las no programadas?	198
Toma de decisiones grupal	198
¿Cuáles son las ventajas de las decisiones en grupo?	199
¿Existen desventajas en la toma de decisiones en grupo?	199
¿Existe una guía para saber cuándo usar la toma de decisiones en grupo?	200
¿Cómo puede mejorarse la toma de decisiones en grupo?	200
Ética en la toma de decisiones	201
¿Qué son las racionalizaciones comunes?	202
¿Cuáles son los tres puntos de vista acerca de lo ético?	203
¿Hay alguna guía para actuar con ética?	204
<i>Verifique su comprensión 7-2</i>	204
Reforzamiento de la comprensión	205
Resumen	205
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	206
¿A qué concepto clave se refiere?	207
Desarrollo de habilidades de supervisión	208
Conociéndose a sí mismo	208
Construcción de un equipo	208
<i>Ejercicio de experiencia: decisiones individuales contra decisiones en grupo</i>	208
<i>Internet: actividad en la red</i>	209
Para ser más creativo	209
<i>Comunicación efectiva</i>	210
Pensamiento crítico	210
<i>Caso 7-A: Desarrollo de un estilo de toma de decisiones</i>	210
<i>Caso 7-B: La segunda vez</i>	211

parte 3

Estimulación del desempeño individual y grupal 213

CAPÍTULO 8 ■ ■ ■ Motivación de los empleados 214

Conceptos clave	215
Resultados del capítulo	215
Respuesta a un dilema de supervisión	216
Introducción	216
¿Qué es la motivación?	217
Comprensión de las diferencias individuales	218
¿Pueden los tipos de personalidad ayudar a predecir los comportamientos prácticos relacionados con el trabajo?	218
¿Cómo ayuda entender la personalidad a ser un supervisor más efectivo?	219
Las primeras teorías de motivación	219

¿Cómo se enfoca usted en las necesidades?	220
¿Los supervisores se centran en la naturaleza de las personas?	221
¿Cómo afecta la organización a la motivación?	222
<i>Verifique su comprensión 8-1</i>	223
Teorías de motivación contemporáneas	224
¿Qué es centrarse en el logro?	224
¿Qué tan importante es la equidad?	225
¿Los empleados reciben en realidad lo que esperan?	226
¿Cómo establecer una atmósfera en la que los empleados deseen trabajar?	227
Diseño de trabajos motivadores	229
Retos de motivación para los supervisores de hoy	230
¿Cuál es la clave para motivar a una fuerza de trabajo diversa?	231
¿Debe pagarse a los empleados por el desempeño o por el tiempo en el trabajo?	232
¿Cómo motivar a los empleados que ganan el salario mínimo?	233
¿En qué difiere motivar a los empleados profesionales y a los técnicos?	234
¿Qué puede hacer un supervisor para mejorar el equilibrio trabajo-vida de los empleados?	235
<i>Verifique su comprensión 8-2</i>	236
¿Cómo afectan a la motivación los planes de empleados dueños de acciones?	236
Reforzamiento de la comprensión	237
Resumen	237
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	238
¿A qué concepto clave se refiere?	239
Desarrollo de habilidades de supervisión	240
Conociéndose a sí mismo	240
Construcción de un equipo	240
<i>Ejercicio de experiencia: motivando a otros</i>	240
<i>Internet: actividad en la red</i>	240
Diseño del trabajo	241
Comunicación efectiva	241
Pensamiento crítico	241
Caso 8-A: Pago desigual para trabajo igual	241
Caso 8-B: Cambios en la nueva economía	242

CAPÍTULO 9 ■ ■ ■ Aportación de liderazgo efectivo 244

Conceptos clave	245
Resultados del capítulo	245
Respuesta a un dilema de supervisión	246
Introducción	246
Comprensión del liderazgo	247
¿Los líderes nacen o se hacen?	247
¿Cuáles son los atributos de los líderes exitosos?	248
¿A qué se le llama carisma?	249
¿Qué es el liderazgo visionario?	251
<i>Verifique su comprensión 9-1</i>	253
¿Cómo se convierte en líder?	253
¿Por qué un líder necesita habilidades técnicas?	253
¿Cómo afectan las habilidades conceptuales su liderazgo?	254
¿Por qué las habilidades para establecer contactos lo hacen un mejor líder?	254

¿Qué papel juegan las relaciones humanas en el liderazgo efectivo?	255
Comportamientos y estilos de liderazgo	255
¿Qué es el comportamiento centrado en la tarea?	256
¿Qué son los comportamientos centrados en las personas?	256
¿Qué comportamiento debe mostrar?	257
Liderazgo efectivo	257
<i>¡Última noticia! La cultura nacional podría afectar su estilo de liderazgo</i>	260
Papeles contemporáneos de liderazgo	260
¿En realidad importan la credibilidad y la confianza?	260
¿Por qué son importantes la credibilidad y la confianza?	261
¿Y si consiente a sus favoritos?	261
¿Cómo liderar a través de delegar autoridad y responsabilidad (empowerment)?	262
Aspectos actuales del liderazgo	263
¿Qué son los líderes transaccionales y transformacionales?	263
¿Qué es el liderazgo de equipo?	264
¿El liderazgo siempre es relevante?	264
<i>Verifique su comprensión 9-2</i>	266
Reforzamiento de la comprensión	267
Resumen	267
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	268
¿A qué concepto clave se refiere?	269
Desarrollo de habilidades de supervisión	270
Conociéndose a sí mismo	270
Construcción de un equipo	270
<i>Ejercicio de experiencia: características de liderazgo</i>	270
<i>Internet: actividad en la red</i>	270
<i>Comunicación efectiva</i>	271
Pensamiento crítico	272
<i>Caso 9-A: Dejar marca como líder</i>	272
<i>Caso 9-B: Identificación del liderazgo</i>	273

CAPÍTULO 10 ■ ■ ■ **Comunicación efectiva** 274

Conceptos clave	275
Resultados del capítulo	275
Respuesta a un dilema de supervisión	276
Introducción	277
¿Qué es la comunicación?	278
El proceso de comunicación	279
Métodos de comunicación	280
¿Cómo se comunica en forma oral?	280
<i>Algo para pensar: ¿Las mujeres y los hombres se comunican en forma diferente?</i>	281
¿Por qué se usa la comunicación escrita?	281
¿Es más eficiente la comunicación electrónica?	282
¿Cómo afecta su comunicación la comunicación no verbal?	282
¿Qué es la vía del rumor?	283
Barreras para la comunicación efectiva	284
¿De qué manera el lenguaje afecta la comunicación?	284
¿Qué dijo?	285
¿Recibió mi mensaje?	285

¿Ve lo que yo veo?	286
¿Qué tienen que ver los roles con la comunicación?	286
<i>Verifique su comprensión 10-1</i>	287
¿Existe un medio de información preferido?	287
¿De qué manera la honestidad afecta la comunicación?	288
¿Cómo mejorar la efectividad de la comunicación?	289
<i>¡Última noticia! Diferencias de comunicación en el mundo global</i>	290
Una habilidad de comunicación especial: la escucha activa	291
La importancia de las habilidades de retroalimentación	292
¿Cuál es la diferencia entre la retroalimentación positiva y la negativa?	293
¿Cómo se proporciona la retroalimentación efectiva?	293
<i>Verifique su comprensión 10-2</i>	295
Reforzamiento de la comprensión	296
Resumen	296
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	296
¿A qué concepto clave se refiere?	297
Desarrollo de habilidades de supervisión	298
Conociéndose a sí mismo	298
Construcción de un equipo	298
<i>Ejercicio de experiencia: práctica de las habilidades para escuchar</i>	298
<i>Internet: actividad en la red</i>	299
Escucha activa	299
<i>Comunicación efectiva</i>	300
Pensamiento crítico	300
<i>Caso 10-A: Problemas de comunicación en la Corporación Ozark</i>	300
<i>Caso 10-B: Escucha activa</i>	301

CAPÍTULO 11	Supervisión de grupos y equipos de trabajo	302
	Conceptos clave	303
	Resultados del capítulo	303
	Respuesta a un dilema de supervisión	304
	Introducción	304
	¿Qué es un grupo?	305
	¿Por qué las personas forman grupos?	305
	Comprensión de los grupos de trabajo informales	306
	¿Qué son las normas y cómo afectan el comportamiento en el trabajo?	307
	<i>¡Última noticia! Solomon Asch y la conformidad con el grupo</i>	308
	¿Los grupos cohesivos son más efectivos?	309
	¿Qué es un líder emergente?	309
	¿Cómo pueden ser útiles los grupos informales?	310
	¿Existen formas para influir en el grupo de trabajo informal?	310
	<i>Verifique su comprensión 11-1</i>	312
	El uso creciente de equipos	312
	Conversión de grupos en equipos	313
	¿Cómo se construyen los equipos reales?	314
	Retos de los equipos para los supervisores	315
	¿Qué obstáculos existen al crear equipos efectivos?	316
	¿Cómo vencer los obstáculos de los equipos?	316
	Temas actuales acerca de los equipos	318

¿Por qué los equipos son modulares para los programas de mejora continua?	318
¿Cómo afecta la diversidad de la fuerza de trabajo a los equipos?	319
<i>Verifique su comprensión 11-2</i>	320
Reforzamiento de la comprensión	321
Resumen	321
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	321
¿A qué concepto clave se refiere?	322
Desarrollo de habilidades de supervisión	323
Conociéndose a sí mismo	323
Construcción de un equipo	323
<i>Ejercicio de experiencia: construcción de equipos de trabajo efectivos</i>	323
<i>Internet: actividad en la red</i>	324
Desarrollo de sus habilidades de supervisión	324
<i>Comunicación efectiva</i>	324
Pensamiento crítico	325
<i>Caso 11-A: Distribución en Hewlett-Packard</i>	325
<i>Caso 11-B: Bienvenido a Barnes City Hospital</i>	326

parte 4

Manejo de la dinámica del lugar de trabajo 327

CAPÍTULO 12



Evaluación del desempeño de los empleados 328

Conceptos clave	329
Resultados del capítulo	329
Respuesta a un dilema de supervisión	330
Introducción	330
Propósito de las evaluaciones del desempeño de los empleados	331
¿Cuándo hay que evaluar?	331
¿Cuál es su papel en las evaluaciones de desempeño?	332
¿Cuáles son los aspectos legales en las evaluaciones del desempeño?	335
¿Hay criterios adecuados para evaluar el desempeño?	336
¿Cómo se recolectan los datos de desempeño?	337
Métodos para la evaluación del desempeño	337
¿Qué es la medida de estándares absolutos?	337
¿Cómo se usan los estándares relativos?	340
<i>Verifique su comprensión 12-1</i>	341
Objetivos	342
Problemas potenciales en las evaluaciones del desempeño	342
<i>Algo para pensar: Evaluación de estudiantes</i>	343
¿Qué es el error de indulgencia?	343
¿Cómo afecta las evaluaciones el efecto de halo?	343
¿Qué es el error de semejanza?	344
¿Qué es el error de novedad?	344
¿Cómo afecta las evaluaciones el error de tendencia central?	344
¿Usted se inclina por usar presiones inflacionarias?	345
¿Cómo vencer estos obstáculos?	345

Respuesta a problemas de desempeño	348
<i>¡Última noticia! Las evaluaciones del desempeño en las organizaciones contemporáneas</i>	349
¿Qué debe saber sobre la asesoría para empleados?	349
¿Es ética su acción?	351
<i>Verifique su comprensión 12-2</i>	352
Reforzamiento de la comprensión	353
Resumen	353
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	353
¿A qué concepto clave se refiere?	354
Desarrollo de habilidades de supervisión	355
Conociéndose a sí mismo	355
Construcción de un equipo	355
<i>Ejercicio de experiencia: la evaluación de 360 grados</i>	355
<i>Internet: actividad en la red</i>	355
Conducción de una evaluación del desempeño	355
<i>Comunicación efectiva</i>	356
Pensamiento crítico	356
<i>Caso 12-A: Uso de evaluaciones del desempeño de 360 grados</i>	356
<i>Caso 12-B: Evaluación del desempeño en la tienda Athletic Shoe Shop</i>	357

CAPÍTULO 13 ■ ■ ■ Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable 358

Conceptos clave	359
Resultados del capítulo	359
Respuesta a un dilema de supervisión	360
Introducción	360
Occupational Safety and Health Act	361
¿Cuáles son las prioridades de vigilancia de OSHA?	361
¿Cómo mantiene un supervisor los registros para OSHA?	363
¿Cuáles son las acciones punitivas de OSHA?	366
¿Funciona OSHA?	366
<i>¡Última noticia! OSHA y los piquetes de agujas</i>	367
<i>Verifique su comprensión 13-1</i>	368
Programas de seguridad en el trabajo	368
¿Qué causa los accidentes en el trabajo?	369
¿Cómo prevenir los accidentes?	369
¿De qué modo garantizan los supervisores la seguridad en el trabajo?	370
Un caso especial de seguridad: violencia en el lugar de trabajo	370
Preservación de un entorno de trabajo saludable	371
¿Cómo se crea un entorno sin humo de cigarro?	372
¿Qué son las lesiones por estrés repetitivo?	373
Estrés	374
¿Hay causas comunes del estrés?	375
¿Cuáles son los síntomas del estrés?	375
¿Cómo reducir el estrés?	376
Ayuda al empleado como persona	376
¿Cómo surgieron los PAE?	376
¿Por qué deben proporcionarse programas de bienestar?	377
<i>Verifique su comprensión 13-2</i>	378
Reforzamiento de la comprensión	379
Resumen	379

Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	379
¿A qué concepto clave se refiere?	380
Desarrollo de habilidades de supervisión	381
Conociéndose a sí mismo	381
Construcción de un equipo	381
<i>Ejercicio de experiencia: salud y seguridad</i>	381
<i>Internet: actividad en la red</i>	381
Desarrollo de sus destrezas de seguridad	382
<i>Comunicación efectiva</i>	382
Pensamiento crítico	383
<i>Caso 13-A: Combate contra el estrés y mejoramiento de la salud en la compañía Catamount</i>	383
<i>Caso 13-B: La seguridad es primero en la compañía Samson</i>	384

CAPÍTULO 14 ■ ■ ■ Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociaciones 386

Conceptos clave	387
Resultados del capítulo	387
Respuesta a un dilema de supervisión	388
Introducción	388
¿Qué es un conflicto?	389
¿Todos los conflictos son malos?	389
¿Cómo surgen los conflictos?	390
¿Cómo se maneja el conflicto?	391
¿Cuáles técnicas de resolución son útiles?	391
¿Cuáles conflictos debe manejar?	392
¿Cómo elegir la técnica de solución adecuada?	393
¿Cómo se estimula el conflicto?	394
¿Con cuánta precaución debe proceder al estimular el conflicto?	395
<i>Verifique su comprensión 14-1</i>	396
Comprensión de la política en la organización	396
¿Qué es política?	397
¿Por qué existe la política en una organización?	397
¿Es posible hacer política y ser ético?	398
¿Cómo saber cuándo debe entrar en la política?	399
<i>¡Última noticia! Estatus en la organización</i>	400
El proceso disciplinario	401
¿A qué tipos de problemas de disciplina se enfrenta?	402
¿La disciplina siempre es la solución?	403
Principios básicos de la disciplina	403
¿Cómo presentar las bases para la disciplina?	404
¿Cómo hacer que la disciplina sea progresiva?	404
¿Qué factores deben considerarse en la disciplina?	406
Acerca de la Ley	406
Negociación	408
¿En qué difieren las estrategias de negociación?	408
¿Cómo desarrollar habilidades de negociación efectivas?	410
<i>Verifique su comprensión 14-2</i>	411
Reforzamiento de la comprensión	412
Resumen	412

Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	412
¿A qué concepto clave se refiere?	413
Desarrollo de habilidades de supervisión	414
Conociéndose a sí mismo	414
Construcción de un equipo	414
<i>Ejercicio de experiencia: negociación de un aumento</i>	414
<i>Internet: actividad en la red</i>	415
Cómo disciplinar a un empleado	415
<i>Comunicación efectiva</i>	417
Pensamiento crítico	417
<i>Caso 14-A: Política barata</i>	417
<i>Caso 14-B: Manejo de conflictos en Eco Landscape</i>	418

CAPÍTULO 15 ■ ■ ■ Manejo del cambio y de la innovación 420

Conceptos clave	421
Resultados del capítulo	421
Respuesta a un dilema de supervisión	422
Introducción	422
Las fuerzas para el cambio	423
¿Cuáles son las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio?	423
<i>¡Última noticia! EA Sports</i>	424
¿Qué fuerzas internas crean la necesidad de cambio?	425
¿Cómo pueden los supervisores ser agentes de cambio?	425
Dos puntos de vista sobre el proceso de cambio	425
¿Cuál es el punto de vista tradicional del cambio?	426
¿Cuál es el punto de vista contemporáneo del cambio?	427
¿Enfrentará un mundo de cambio constante y caótico?	427
¿Por qué la gente se resiste al cambio?	427
¿Cómo superar la resistencia al cambio?	430
<i>Verifique su comprensión 15-1</i>	431
Estimulación de la innovación	432
¿Cómo se relacionan la creatividad y la innovación?	432
¿Qué implica la innovación?	433
¿Cómo puede un supervisor promover la innovación?	434
<i>Verifique su comprensión 15-2</i>	435
Reforzamiento de la comprensión	436
Resumen	436
Comprensión: Preguntas de repaso y análisis	436
¿A qué concepto clave se refiere?	437
Desarrollo de habilidades de supervisión	438
Conociéndose a sí mismo	438
Construcción de un equipo	438
<i>Ejercicio de experiencia: la compañía Space Cowboys</i>	438
<i>Internet: actividad en la red</i>	439
Estimulación de la creatividad	439
<i>Comunicación efectiva</i>	440
Pensamiento crítico	440
<i>Caso 15-A: La tecnología impulsa el cambio</i>	440
<i>Caso 15-B: Lograr cambios para la Introl Systems</i>	441

CAPÍTULO 16	■ ■ ■	Papel del supervisor en las relaciones de trabajo 442
		Conceptos clave 443
		Resultados del capítulo 443
		Respuesta a un dilema de supervisión 444
		Introducción 444
		¿Qué son las relaciones laborales? 445
		¿Por qué los empleados se unen a sindicatos? 446
		Leyes del trabajo 448
		Ley Wagner 449
		Ley Taft-Hartley 449
		Otras leyes que afectan las relaciones obrero-patronales 450
		<i>Verifique su comprensión 16-1</i> 451
		¿Cómo se sindicalizan los empleados? 452
		Negación colectiva 453
		<i>¡Última noticia! Cuando llega el sindicato</i> 454
		¿Cuáles son el objetivo y el alcance de la negociación colectiva? 455
		¿Qué es el proceso de negociación colectiva? 455
		¿Que ocurre cuando no se puede llegar a un acuerdo? 458
		<i>Verifique su comprensión 16-2</i> 460
		Reforzamiento de la comprensión 461
		Resumen 461
		Comprensión: Preguntas de repaso y análisis 461
		¿A qué concepto clave se refiere? 462
		Desarrollo de habilidades de supervisión 463
		Conociéndose a sí mismo 463
		Construcción de un equipo 463
		<i>Ejercicio de experiencia: manejo de una querella</i> 463
		<i>Internet: actividad en la red</i> 463
		Solución de una querella 464
		<i>Comunicación efectiva</i> 464
		Pensamiento crítico 465
		<i>Caso 16-A: Texaco proporciona capacitación obrero-patronal</i> 465
		<i>Caso 16-B: Faragut Services enfrenta un reto sindical</i> 465
Posdata	■ ■ ■	Desarrollo personal 466
		Introducción 466
		¿Qué es una carrera? 467
		Preparación del currículum 469
		Una entrevista excelente 470
		Algunas sugerencias para desarrollar una carrera exitosa 471
		Una última palabra 472
		GLOSARIO 473
		RESPUESTAS A LOS CRUCIGRAMAS 483
		ÍNDICE 493
		CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS 500

Prefacio

Bienvenido a la quinta edición de *Supervisión*. Creemos que usted encontrará este libro de una forma que nuestros usuarios han considerado útil. Muchos han contribuido a lograr que las ediciones previas de este libro fueran un éxito. En esta edición, deseamos seguir ese camino y hacer de su lectura una experiencia aún mejor.

En nuestra búsqueda de hacer el libro de texto más completo sobre supervisión en el mercado actual, tomamos en cuenta la retroalimentación de nuestros lectores. Seguimos presentando un libro que se enfoca en los elementos fundamentales de la supervisión: el cual cubra los conceptos esenciales y tradicionales de la supervisión efectiva de empleados; que tenga un fuerte enfoque aplicado, práctico y de destrezas; y que sea amigable con el lector. Esta nueva edición continúa siendo rica en ayudas de aprendizaje y en oportunidades de experiencia. Resaltemos algunos de estos elementos, específicamente, la base para el contenido, las nuevas características y el enfoque “amigable con el alumno” de esta edición.

Bases para la quinta edición

La mayoría de nosotros comprende los conceptos mejor cuando podemos relacionarlos con nuestra vida cotidiana. En esta edición lo ayudaremos a construir la comprensión de la supervisión usando conceptos, ejemplos y prácticas de la vida real. Creemos que cuando usted tenga la oportunidad de aplicar lo que está aprendiendo —en un escenario educativo que fomenta la toma de riesgos—, se desempeñará de forma más efectiva en su trabajo. Más aún, en el proceso, usted ¡construirá su propio portafolios de destrezas de supervisión!

Reconocemos que el trabajo de supervisor ha cambiado significativamente en los últimos años. Los supervisores ahora trabajan con una fuerza laboral más diversa en términos de raza, género y origen étnico. Los trabajos de supervisión también se han visto afectados por los cambios tecnológicos, por un mercado más competitivo y por reestructuración corporativa y rediseño del flujo de trabajo. A pesar de todos estos cambios, los supervisores continúan necesitando comprender los elementos tradicionales de la dirección del trabajo de otros y de las destrezas específicas requeridas: establecer metas, elaborar el presupuesto, planear, delegar, entrevistar, negociar, manejar las quejas, aconsejar a empleados y evaluar el desempeño de éstos.

Un buen texto sobre supervisión debe dirigirse tanto a temas tradicionales como contemporáneos. Creemos que hemos hecho esto enfocándonos en temas relevantes e incluyendo múltiples ejemplos y estímulos visuales, para lograr que los conceptos tengan vida. Hemos incluido un diseño de formato para captar visualmente la realidad y la emoción del trabajo del supervisor. También pasamos años desarrollando un estilo de escritura que se ha denominado “vivaz, coloquial e interesante”. Es sólo otra forma de decir que usted será capaz de comprender lo que estamos diciendo y de sentir como si realmente estuviéramos frente a usted dándole el curso. Claro, usted sólo podrá juzgar la legibilidad de este libro. Le pedimos que lea unas cuantas páginas al azar. Creemos que encontrará nuestro estilo de escritura tanto informativo como vivaz.

¿Qué hay de nuevo en la quinta edición?

A menudo las nuevas ediciones implican un reto para los autores —especialmente cuando las ediciones previas han sido tan bien recibidas. Sin duda, algunos cambios están garantizados. No obstante, cambiar tan sólo por cambiar podría resultar problemático. Debe haber un razonamiento lógico detrás de los cambios y es necesario que los nuevos elementos agreguen valor al texto. Creemos que hemos alcanzado estas condiciones en esta nueva edición. Por ejemplo, los siguientes temas son nuevos en esta edición:

- Motivación y equilibrio en el trabajo
- Hurto de empleados como tema de control
- El decreto Sarbanes-Oxley como un tema de control
- Cadena de mando frente a unidad de mando
- La relevancia del liderazgo
- Administración de la cadena de valor
- Una sección completamente revisada acerca del desarrollo personal

Cada capítulo se actualizó para incluir lo siguiente:

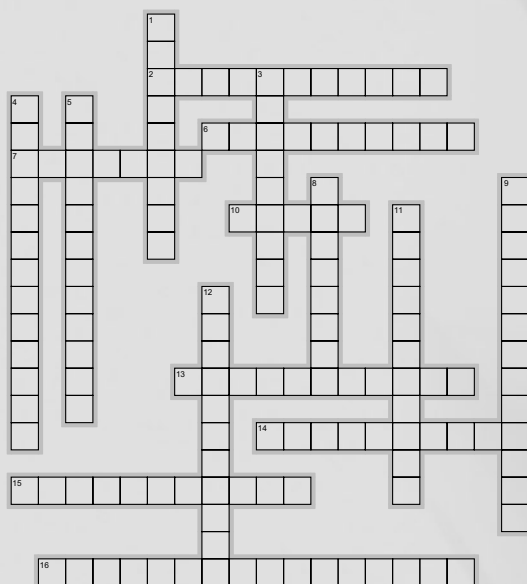
- Un caso nuevo en cada capítulo
- Secciones *Verifique su comprensión*. Ésta es una característica del tipo “¿está comprendiendo lo que usted está leyendo?” que puede aplicarse de forma rápida. En cada capítulo hay dos de estas secciones con preguntas objetivas (encontrará las respuestas al final del capítulo) que le retroalimentarán rápidamente sobre si aprendió lo que leyó. Si tiene problemas para responder las preguntas correctamente, deberá releer dichas secciones antes de avanzar a nuevo material en el libro. Desde luego que no se pueden hacer preguntas sobre todos y cada uno de los elementos de los capítulos —como tampoco es posible que el responder correctamente a tales preguntas garantice la comprensión. Sin embargo, el hecho de responderlas de manera correcta indicaría que usted está progresando y aprendiendo.

Verifique su comprensión 4-1

1. El proceso de dividir un trabajo en un número de pasos que realizan diferentes individuos, se llama
 - a. alcance de control
 - b. especialización del trabajo
 - c. cadena de mando
 - d. diversidad de la fuerza de trabajo
2. Reportarse sólo a un jefe recibe el nombre de
 - a. unidad de mando
 - b. alcance de control
 - c. cadena de mando
 - d. ninguna de las anteriores
3. El control que el supervisor tiene sobre individuos fuera de su área directa se llama
 - a. responsabilidad
 - b. poder

- **Crucigrama de conceptos clave:** Una de las cuestiones que las personas hacen cuando reciben el periódico cada mañana es resolver el crucigrama. Hay algo de terapéutico, excitante e intelectualmente estimulante en trabajar con un crucigrama. Creemos que la misma energía puede emplearse en el estudio de la supervisión. Por tanto, hemos desarrollado un crucigrama empleando los conceptos clave de cada capítulo. Esto es simplemente otra forma de reforzar la comprensión en un nivel, y de una forma que lo disfrutará. Confiamos en que estos crucigramas de conceptos clave lo animarán a aprender ofreciéndole un formato familiar y divertido. Pero, a diferencia del periódico, no tendrá que esperar hasta el siguiente día para tener las respuestas, ni tampoco deberá llamar a un número 900 que le costará \$1 por minuto. Proporcionamos las respuestas para los crucigramas al final del libro para que las encuentre de forma inmediata.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

2. _____ participativo. Líder que permite a sus seguidores opinar en lo que se decide y el grupo toma la decisión.
6. _____ participativo. Un líder que busca insumos de sus seguidores pero toma la decisión final.
7. Sin _____. Líder que da a sus empleados completa autonomía para tomar decisiones que los afectarán.
10. Centrado en la _____. Líder con una fuerte tendencia a enfatizar los aspectos técnicos del trabajo.
13. Habilidad de un empleado para terminar la tarea.
14. Liderazgo _____. Habilidad para crear y articular una imagen realista, creíble y atractiva del futuro.
15. Líder que se caracteriza como capataz.
16. Líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.

VERTICAL

1. Atributos de _____. Cualidades como inteligencia, encanto, decisión y entusiasmo.
3. La creencia en la integridad y carácter del líder.
4. Estilo de liderazgo de un individuo que activamente busca insumos de sus seguidores.
5. Honestidad, capacidad y habilidad para inspirar.
8. Centrado en las _____. Líder que enfatiza las relaciones interpersonales con sus seguidores.
9. Un líder que guía o motiva a los empleados en dirección de las metas establecidas.
11. Ajuste del tipo de liderazgo basado en las necesidades del empleado.
12. Líder _____. Individuo con una visión precisa o sentido de propósito.

APOYOS DE APRENDIZAJE

Antes de iniciar un viaje, es útil conocer hacia dónde se dirige uno. De esta manera podrá minimizar las desviaciones. Lo mismo sucede al leer un libro. Para hacer el aprendizaje más eficaz, hemos incluido las siguientes características.

RESULTADOS DEL CAPÍTULO Cada capítulo abre con una lista de resultados que describen lo que usted será capaz de hacer después de estudiarlo. Estos resultados están diseñados para enfocar su atención en los temas principales de cada capítulo. Cada resultado es un elemento de aprendizaje fundamental.

CONCEPTOS CLAVE Cada capítulo contiene una lista de conceptos clave revisados. Estos términos representan áreas de comprensión críticas. Y a través de una de nuestras nuevas características (los crucigramas de palabras clave) obtendrá retroalimentación de qué tan bien ha comprendido tales conceptos.

RESPUESTA A UN DILEMA DE SUPERVISIÓN Estas interesantes historias se enfocan en un tema ético referente a un aspecto que se analizará en el capítulo. Aunque valiosas, estas secciones a menudo pasan inadvertidas. Para resolver el problema, y para enfocarnos fuertemente en los temas éticos, todas nuestras imágenes de entrada proponen dilemas éticos. No importa dónde podría usted trabajar como supervisor, en algún punto de su carrera encarará algún asunto difícil —uno que vaya más allá de simplemente seguir la norma. Estas entradas fueron diseñadas para motivarlo a pensar acerca de lo que podrá enfrentar y a que empiece a desarrollar un plan de acción para manejar dilemas éticos y morales.

NOTAS AL MARGEN Los conceptos clave identificados al inicio de cada capítulo se encuentran en negritas la primera vez que aparecen en el capítulo. Las notas al margen definen el término para tener una referencia rápida.

¡ÚLTIMA NOTICIA! A causa de la popularidad de estas secciones en ediciones previas, las hemos incluido en esta nueva edición. Cada una presenta un tema que resalta una diferencia entre los roles de supervisión tradicionales y los contemporáneos.

ALGO PARA PENSAR Los supervisores toman decisiones todos los días. Algunas decisiones representan respuestas claras basadas en normas y regulaciones formales y de la compañía. Sin embargo, otras resoluciones quizá no sean tan evidentes. Usted necesita evaluar y pensar acerca de un gran número de variables para desarrollar una respuesta o un curso de acción. Estas secciones son excelentes para iniciar la discusión en clase.

REFORZAMIENTO DE LA COMPRENSIÓN Seguimos presentando nuestros encabezados de segundo nivel en forma de pregunta. Cada una de estas preguntas fueron escritas de forma cuidadosa para reforzar la comprensión de información muy específica. Después de leer un capítulo (o una sección), usted deberá ser capaz de regresar a estos encabezados y responder la pregunta. Si no puede responderla o está inseguro de su respuesta, sabrá exactamente qué apartados deberá volver a leer o repasar, o dónde esforzarse más. Después de todo, este formato proporciona una verificación de sí mismo acerca de su lectura de comprensión.

PENSAMIENTO CRÍTICO El pensamiento crítico es también un resultado importante. Hace varios años, las organizaciones de capacitación empezaron a analizarse a sí mismas. Por lo general, encontraron que sus programas requerían incrementar las destrezas basadas en el lenguaje, los conocimientos y las habilidades. ¿Qué resultados obtuvieron? En esencia, indicaron la necesidad de que todos los programas cubrieran las áreas de destrezas básicas de comunicación, pensamiento crítico, tecnología computacional, globalización, diversidad, ética y valores.

Esta edición de *Supervisión* sigue con esta característica para facilitar la adquisición de esas destrezas clave para subir los niveles de pensamiento, del conocimiento a la comprensión y, finalmente, a la aplicación. Proporcionamos conocimientos relevantes sobre la supervisión, le damos a usted la oportunidad de reforzar su comprensión y le demostramos cómo puede aplicar los conceptos.

CARACTERÍSTICAS AL FINAL DEL CAPÍTULO: UN ENFOQUE CONCENTRADO EN LA DESTREZA

En la actualidad no es necesario simplemente saber acerca de supervisión: se requieren destrezas para tener éxito en sus esfuerzos como supervisor. Así, hemos mantenido nuestro componente de destrezas en las secciones de “Reforzamiento de la comprensión” y “Desarrollo de habilidades de supervisión” al final de cada capítulo, que incluyen las siguientes características:

- Resumen
- Preguntas de comprensión
- Crucigrama de conceptos clave
- Conociéndose a sí mismo
- Construcción de un equipo
- Descripción paso a paso sobre cómo desarrollar sus destrezas en el área que se estudia en ese capítulo
- Dos estudios de caso

Tales características están diseñadas para ayudarlo a construir destrezas analíticas, de diagnóstico, de construcción de equipos, de investigación, para Internet y de escritura. Examinamos estas áreas de destreza en varias formas. Por ejemplo, incluimos ejercicios de experiencia para desarrollar destrezas de construcción de equipos; casos para mejorar las habilidades de diagnóstico, analíticas y de toma de decisiones; tareas escritas sobre temas sugeridos para aumentar las destrezas de escritura; y ejercicios de búsqueda en Internet para desarrollar habilidades de investigación en la Web.

RESUMEN Así como los resultados del capítulo aclaran hacia dónde vamos, los resúmenes del capítulo nos recuerdan dónde hemos estado. Cada capítulo de este libro concluye con un resumen conciso y organizado alrededor de los resultados de aprendizaje del inicio.

COMPRENSIÓN: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS Estas preguntas refuerzan el contenido del capítulo. Si ha leído y comprendido el contenido de un capítulo, usted será capaz de responder las preguntas de repaso, que fueron extraídas directamente del material en el capítulo. Las preguntas de análisis, por otro lado, tienden a ir más allá de la comprensión del contenido del capítulo. Están diseñadas para promover destrezas de pensamiento de orden superior. Las preguntas de análisis le permiten demostrar que no sólo conoce los hechos del capítulo, sino que también puede usarlos para enfrentarse a temas más complejos.

¡ALGO NUEVO! CRUCIGRAMAS DE CONCEPTOS CLAVE Hemos desarrollado crucigramas empleando los conceptos clave de cada capítulo como otra forma de reforzar la comprensión, en un nivel y de una forma que los disfrutará. Y, al contrario de lo que sucede con los crucigramas en los periódicos, no tendrá que esperar a mañana para tener las respuestas, ni siquiera deberá llamar a un número 900 que le costará \$1 el minuto. Le proporcionamos las respuestas a los crucigramas al final del libro, para que encuentre de inmediato las respuestas y el reforzamiento.

CONOCIÉNDOSE A SÍ MISMO Antes de que usted pueda supervisar de forma efectiva a otros, debe conocer sus actuales fortalezas, así como las áreas que necesitan desarrollo. Para ayudarle en este proceso de aprendizaje, le recomendamos que complete las auto-evaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

EJERCICIOS DE EXPERIENCIA Estos ejercicios le darán a usted la oportunidad de trabajar como equipo aprendiendo y practicando las destrezas de supervisión presentadas en el capítulo. Combinando su nuevo conocimiento y sus talentos naturales, usted será capaz de practicar una actividad de supervisión y de evaluar su propio progreso.

INTERNET: ACTIVIDAD DE EJERCICIO WEB Esta característica le da a usted la oportunidad de usar Internet como una herramienta de investigación e información.

CÓMO ENFOCARSE EN EL TEMA DEL CAPÍTULO Esta sección inicia con instrucciones paso a paso sobre cómo desarrollar una destreza directamente relacionada con un tema abordado en el capítulo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA Esta característica le ayudará a desarrollar destrezas de escritura a través de proyectos escritos sugeridos, los cuales también pueden ser presentaciones para reforzar destrezas verbales y de presentación.

PENSAMIENTO CRÍTICO: ANÁLISIS DE CASOS En cada capítulo presentamos dos casos que le darán la oportunidad de pensar críticamente acerca de tomar decisiones sobre un tema de supervisión. Estos casos le permitirán aplicar su conocimiento a la solución de los problemas que enfrenta un supervisor.

Material complementario

PARA EL ESTUDIANTE (EN INGLÉS)

Companion Website (www.pearsoneducacion.net/robbins): Esta Companion Website es ideal para trabajo adicional al curso o para utilizarse en cursos a distancia. Es un centro de estudio electrónico 24/7 que incluye resultados del capítulo, preguntas de opción múltiple, preguntas de ensayo, preguntas de verdadero/falso y ligas a otros sitios relevantes en Internet.

PARA EL PROFESOR (EN INGLÉS)

CD de recursos para el profesor: Este CD contiene el “Manual del profesor” con el archivo de reactivos de prueba, el generador de exámenes, y diapositivas en PowerPoint; todo lo cual está disponible para descargar del centro de recursos para el profesor localizado en www.pearsoneducacion.net/robbins.

Manual del profesor con archivo de reactivos de prueba: El manual del profesor incluye sugerencias de un extracto del curso, muestra de examen, índice de lectura, bosquejos de lecturas, soluciones a las preguntas de repaso y análisis, sugerencias de respuestas a los estudios de caso de *Pensamiento crítico*, actividades adicionales, pruebas de los capítulos, y exámenes parciales y finales.

Diapositivas en PowerPoint: Más de 300 láminas que proporcionan apuntes detallados de las clases, incluyendo figuras clave del libro, para guiar el análisis en clase.

Generador de exámenes: Es un programa que permite a los profesores ver y editar el banco de preguntas de examen, crear exámenes, e imprimirlas o enviarlas *online* en una gran variedad de formatos.

Cursos *online* CourseCompass WebCT o BlackBoard: Los cursos *online* incluyen un Navegador que es una excelente herramienta de investigación *online* que le da acceso a los alumnos a miles de artículos de periódicos, diarios y revistas.

Contacte a su representante local de Pearson Educación para mayores detalles.

Agradecimientos

Escribir un libro de texto a menudo requiere del trabajo de un número de personas cuyos nombres generalmente nunca aparecen en la cubierta. Sin embargo, sin su ayuda y colaboración, un proyecto como éste nunca vería la luz. Deseamos reconocer a algunas personas especiales que se brindaron desinteresadamente a la realización de este libro.

Queremos agradecer a los usuarios de las ediciones previas y a los alumnos que proporcionaron tantas sugerencias para esta revisión. Agradecemos especialmente a los revisores del texto: David H. Hartmann, Universidad de Central Oklahoma, Edmond, OK; Carl O. Hilgarth, Universidad de Shawnee State, Portsmouth, OH; y Olusegun Sogunro, Universidad Estatal de Central Connecticut, New Britain, CT.

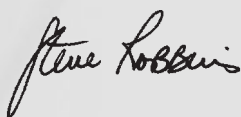
Para todos nuestros revisores, sepan que tomamos seriamente sus comentarios y retroalimentación. Revisamos cada comentario y hemos visto cómo podíamos incorporarlo al texto. Por desgracia, en pocos casos, aunque los comentarios y las sugerencias daban exactamente en el clavo, no fue posible la inclusión de esa información específica. Ello no quiere decir que hayamos descartado lo que nos dijeron, sino que tuvimos que equilibrar el enfoque del libro con la retroalimentación recibida.

Finalmente queremos agregar notas personales.

Del escritorio de Steve: A mi esposa, Laura Ospanik. Laura sigue siendo una fenomenal fuente de ideas y apoyo. Te estoy muy agradecido.

Del escritorio de Dave: Deseo agradecer especialmente a mi familia, que me dio el apoyo y el ánimo para seguir escribiendo libros. Cada uno de ustedes es especial para mí, y me siguen dando amor y calidez a mi vida. Gracias Terri, Mark, Meredith, Gabriella y Natalie. Estoy orgulloso de formar parte de sus vidas.

Esperamos que disfrute leer el libro tanto como nosotros disfrutamos preparándolo para usted.



Steve Robbins



Dave DeCenzo

Introducción



descripción de la parte

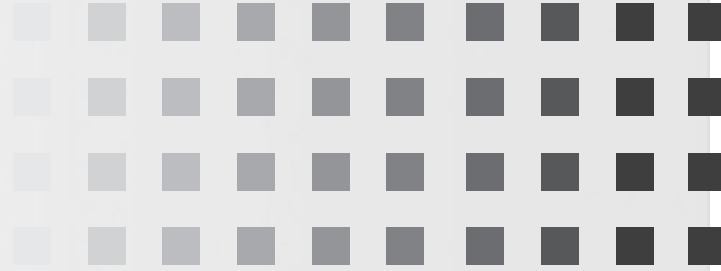
La parte 1 contiene dos capítulos:

- Capítulo 1 Definición del trabajo de supervisor
- Capítulo 2 Comprensión de los retos de supervisión en el entorno cambiante actual

La parte 1 nos introduce al mundo del trabajo y a las funciones de supervisión. Aquí se hace énfasis en las funciones del supervisor y en las habilidades que le son necesarias para tener éxito en el ámbito de trabajo, en constante cambio, de nuestros días. Los puestos de supervisión también están influenciados por un buen número de factores ambientales. Se analizará lo que son estos factores y cómo afectan la función de supervisión.

capítulo 1

Definición del trabajo de supervisor





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

administración
administradores de primer nivel
alta administración
aptitud
capacidades de supervisión
competencia conceptual
competencia interpersonal
competencia política
competencia técnica
controlar
efectividad
eficiencia
empleados operativos
funciones administrativas
liderazgo
mandos medios
organización
organizar
planear
proceso
supervisores

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Explicar la diferencia entre supervisores, mandos medios y alta administración.
2. Definir *supervisor*.
3. Identificar las cuatro funciones del proceso de administración.
4. Explicar por qué la función del supervisor se considera ambigua.
5. Describir las cuatro competencias esenciales para la supervisión.
6. Identificar los elementos necesarios para tener éxito como supervisor.

Respuesta a un dilema de supervisión



¿Los supervisores están cambiando sus funciones en las organizaciones de hoy en día? La respuesta es definitivamente sí. Pero no es cierta en todos los casos. Los supervisores tradicionales —aquellos que mandan desde una posición autoritaria— aún viven y prosperan en las organizaciones actuales.

Es importante reconocer que el modelo del supervisor como jefe dominó en las organizaciones en casi todas las décadas del siglo pasado. Así, se esperaba que los supervisores supieran absolutamente todo acerca del trabajo que sus empleados desempeñaban. De hecho, se suponía que debían ser capaces de realizar el trabajo de cada empleado tan bien o mejor que los propios trabajadores. Debido a que tenía más conocimientos y habilidades, los empleados buscaban su dirección. Los supervisores respondían dando órdenes. Los empleados esperaban que les dijeran lo que debían hacer y los supervisores lo hacían. Más aún, exigían que sus órdenes se cumplieran. Una vez dadas las órdenes, aseguraban el cumplimiento de las reglas, regulaciones y metas de producción establecidas.

Los supervisores tradicionales eran los principales responsables y se esperaba que enfatizaran en los aspectos técnicos o de la tarea. Su preocupación principal era que el trabajo se realizara, a cualquier costo. Mientras los empleados hicieran lo que se les decía, tanto los supervisores como los jefes estaban contentos. Así es como los supervisores se ganaron el título de capataces. Estos individuos no dejaban dudas sobre quién mandaba y quién tenía la autoridad y poder en el grupo; ellos decían a los demás lo que debían hacer. Este “decir” con frecuencia tomaba la forma de órdenes, mandatos que se esperaba que se obedecieran. No obedecer esas órdenes, por lo general tenía como consecuencia el despido del empleado por insubordinación.

Aún es posible encontrar supervisores tradicionales en todo tipo de organizaciones, como en los negocios, el gobierno y la milicia. Algunas de estas organizaciones han encontrado que el supervisor tradicional es efectivo.

¿En las organizaciones con las que está familiarizado hay algún supervisor tipo capataz tradicional? ¿Es efectivo este estilo en su organización? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Este estilo de supervisión funciona mejor en algunos lugares que en otros? De ser así ¿dónde?

Introducción

Este libro trata acerca de millones de supervisores que trabajan en las dinámicas organizaciones actuales y de los trabajos que realizan para ayudar a sus organizaciones a alcanzar las metas. También presenta los desafíos para las actividades y el mundo cambiante de la supervisión en nuestros días.

Las organizaciones y sus niveles

El trabajo de los supervisores se realiza en lugares llamados **organizaciones**. Antes de identificar lo que son y hacen los supervisores, es importante clarificar lo que queremos decir con el término *organización*. Una organización es un grupo siste-

organización ■ Grupo sistemático de personas reunidas para lograr algún propósito en específico.

mático de personas reunidas para alcanzar un propósito en específico. Su escuela o universidad es una organización. También lo son supermercados, organismos de ayuda, iglesias, gasolineras, el equipo de fútbol americano de los Patriotas de Nueva Inglaterra, la corporación Nokia, la Asociación Dental Australiana y el Hospital Cedars-Sinai. Todas son organizaciones, porque cada una tiene características comunes específicas.

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS COMUNES TIENEN TODAS LAS ORGANIZACIONES?

Todas las organizaciones, no importa su tamaño o enfoque, comparten tres características en común. Primero, cada organización tiene un propósito. Este propósito distintivo de una organización se expresa en términos de una meta o un conjunto de metas que la organización desea lograr. Segundo, cada organización está compuesta de individuos. Se necesitan personas para establecer el propósito, así como para desempeñar una variedad de actividades que harán la meta realidad. Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define las diferentes funciones de sus miembros y que a menudo establece límites en los comportamientos de trabajo. Esto incluye crear reglas y regulaciones, dar a algunos miembros la responsabilidad de supervisar a otros, formar equipos de trabajo o escribir descripciones de puestos para que los miembros de la organización conozcan sus responsabilidades.

Aunque las organizaciones y sus estructuras varían mucho, debido a su adaptación al ambiente en el que operan, en la mayoría de las organizaciones tradicionales la estructura de la organización es una pirámide que contiene cuatro categorías generales (vea la figura 1-1).

¿QUÉ SON LOS NIVELES ORGANIZACIONALES?

En términos generales, dividimos a las organizaciones en cuatro niveles distintos: empleados operativos, supervisores, mandos medios y alta administración. Revise-mos brevemente cada nivel.



FIGURA 1-1 ■ Niveles en la pirámide organizacional tradicional.

empleados operativos ■ Empleados que físicamente producen los bienes y servicios de una organización trabajando en tareas específicas.

alta administración ■ Grupo de personas responsables de establecer los objetivos globales en la organización y desarrollar las políticas para lograr dichos objetivos.

mandos medios ■ Todos los empleados por debajo del nivel de administradores de alto nivel que dirigen a otros administradores; son responsables de establecer y cumplir las metas departamentales o de la unidad establecidas por la alta administración.

supervisores ■ Parte del equipo administrativo de una organización, los supervisores dirigen el trabajo de los empleados operativos y son los únicos administradores que no dirigen a otros administradores. *Vea también* administradores de primer nivel.

administradores de primer nivel ■ Administradores que representan el primer nivel en la jerarquía administrativa. *Vea también* supervisores.

El nivel base de la pirámide está ocupado por los **empleados operativos**. Éstos producen los bienes y servicios en una organización al trabajar en tareas específicas. El cobrador en Burger King, el ajustador de quejas de Progressive Insurance, el trabajador de la línea de ensamble en la planta automotriz de Toyota, el representante de UPS que entrega paquetes, todos ellos son empleados operativos. Esta categoría incluye muchos puestos profesionales: médicos, abogados, contadores, ingenieros y especialistas en tecnologías de la información. La característica común que comparten estos empleados operativos es que no dirigen ni supervisan el trabajo de ningún otro empleado.

Ahora dirija su atención a los dos niveles más altos de la figura 1-1. Éstas son posiciones de administración tradicionales. La **alta administración** es un grupo de personas responsables de establecer los objetivos globales de la organización y desarrollar las políticas para alcanzarlos. Los títulos típicos de los puestos de alta administración en empresas de negocios incluyen presidente del consejo, director general, presidente y vicepresidente. Entre las organizaciones sin fines de lucro, la alta administración tiene títulos como director del museo, superintendente de escuelas o gobernador de un estado. Los **mandos medios** incluyen todos los empleados debajo de los administradores de alto nivel que dirigen a otros administradores. Estos individuos son responsables de establecer y cumplir las metas específicas en su departamento o unidad. Sus metas, sin embargo, no se establecen de forma aislada. Los objetivos propuestos por la alta administración les brindan una dirección específica respecto a lo que se espera que logren. En teoría, si cada administrador medio alcanza sus metas, entonces la organización completa logra sus objetivos. Ejemplos de títulos de los administradores medios son vicepresidente de finanzas, director de ventas, gerente de división, gerente de grupo, gerente de distrito, gerente de unidad o director de secundaria.

Regresemos a la figura 1-1. La única categoría que no hemos descrito son los **supervisores**. Igual que los administradores de alto nivel y los medios, los supervisores son parte del equipo administrativo de una organización. Su particularidad es que dirigen el trabajo de los empleados operativos. Los supervisores, entonces, son los únicos administradores que no dirigen administradores. Otra forma de considerar a los supervisores es como **administradores de primer nivel**. Es decir, al contar desde la base de la organización tradicional con forma de pirámide, los supervisores representan el primer nivel en la jerarquía administrativa.

¿Qué tipo de títulos indican que alguien es un supervisor? Aunque los nombres en ocasiones son engañosos, las personas con títulos de trabajo como asistente administrativo, cabeza de departamento, jefe de departamento, entrenador en jefe, capataz o líder de equipo son posiciones típicas de supervisión. Un aspecto interesante del trabajo del supervisor es que participa en las tareas operativas de sus empleados. Quizás el cajero de Burger King también sea el supervisor de turno. El supervisor de quejas en Progressive también podría procesar las formas de las quejas. Es importante reconocer que aun cuando desempeñen tareas operativas, los supervisores siguen siendo parte de la administración. En 1947 esto quedó claro cuando el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley Taft-Hartley. Esta ley excluyó específicamente a los supervisores de la definición de *empleado*. Más aún, la ley Taft-Hartley estableció que cualquier individuo que puede “contratar, suspender, transferir, despedir, volver a llamar, promover, despedir, asignar, recompensar o disciplinar a otros empleados utilizando juicios independientes es un supervisor”. Como los administradores de primer nivel tienen esta autoridad, el hecho de que también realicen el mismo tipo de trabajo que sus empleados desempeñan no cambia su estatus administrativo. En realidad, se espera además que desempeñen las tareas y responsabilidades asociadas con el proceso administrativo.

El proceso administrativo

Así como las organizaciones tienen características en común, también las poseen los administradores de todos los niveles de la organización. Aun cuando sus títulos varían, existen elementos en común en sus trabajos, no importa si el supervisor es una jefa de enfermeras en la unidad coronaria del Hospital Central de Washington que dirige personal de once especialistas en terapia intensiva o un director ejecutivo de Exxon Corporation con más de 150,000 empleados. En esta sección, al analizar el proceso de administración, veremos estas características comunes y qué hacen los administradores.

¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN?

El término **administración** se refiere al proceso de hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente, a través de y con otras personas. Varias componentes de esta definición deben analizarse: los términos *proceso*, *eficiencia* y *efectividad*.

El término **proceso** en la definición de administración representa las actividades primarias que desempeñan los supervisores. Llamamos a estas actividades, funciones administrativas. En la siguiente sección describiremos estas funciones.

Eficiencia significa hacer la tarea correctamente y se refiere a la relación entre la entrada o insumo y la salida o producto. Si se obtiene una salida mayor para una entrada dada, aumenta la eficiencia. También se incrementa la eficiencia cuando obtenemos la misma salida con menos recursos. Ya que los supervisores manejan los recursos de entrada que son escasos —dinero, personal, equipo— deben preocuparse de su uso eficiente. En consecuencia, los supervisores deben procurar minimizar los costos de los recursos.

Aunque minimizar los costos de los recursos es importante, no basta para ser eficiente. Un supervisor también debe ver que las actividades terminen. Esto se llama **efectividad**, hacer la tarea correcta. En una organización esto se traduce en el logro de metas. La figura 1-2 muestra cómo se interrelacionan la eficiencia y la efectividad. La necesidad de eficiencia tiene un profundo efecto sobre el nivel de efectividad. Es más fácil ser efectivo si ignoramos la eficiencia. Por ejemplo, usted produciría productos más sofisticados y de alta calidad si hace caso omiso de los costos de entrada de mano de obra y materia prima, aunque esto crearía serios problemas financieros. En consecuencia, ser un buen supervisor significa preocuparse

administración ■ Proceso de lograr que se realicen las cosas de forma efectiva y eficiente, a través de y con otras personas.

proceso ■ Actividades primarias que realizan los supervisores.

eficiencia ■ Hacer la tarea correctamente; también se refiere a la relación entre entrada y salida o insumos y producción.

efectividad ■ Hacer la tarea correcta, logro de la meta.

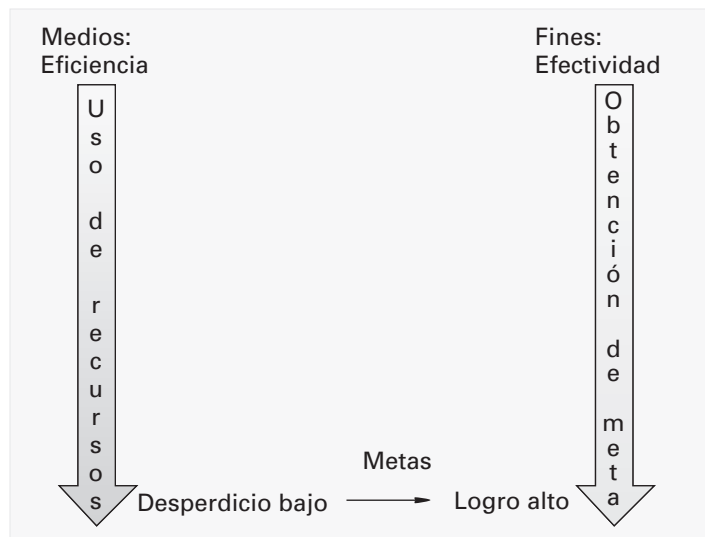


FIGURA 1-2 ■ Eficiencia contra efectividad.

funciones administrativas ■ Planear, organizar, dirigir y controlar.

planear ■ Definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

organizar ■ Arreglar y agrupar el trabajo, asignar recursos y tareas para que las actividades se realicen como fue planeado; determinar qué tareas deben hacerse, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y cuándo deben tomarse las decisiones.

dirigir ■ Motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros.

controlar ■ Monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas previamente establecidas. Si existe una desviación significativa, lograr que la organización recupere la dirección adecuada.

tanto por alcanzar las metas (efectividad) como por hacerlo con la mayor eficiencia posible.

¿CUÁLES SON LAS CUATRO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS?

En los primeros años del siglo XX, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco **funciones administrativas**: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.¹ En ese siglo, a mediados de la década de los cincuenta, dos profesores de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) utilizaron las funciones de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar como marco teórico para su libro de texto sobre administración.² La mayoría de los libros sobre la materia siguen organizándose a partir de dichas funciones aunque casi siempre las condensan en cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar (vea la figura 1-3).

Puesto que las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien tiene que definir ese propósito y los medios para alcanzarlo. Un administrador es ese alguien. La función de **planeación** abarca definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Establecer metas mantiene el trabajo a realizar en una dirección adecuada y ayuda a los miembros de la organización a centrar su atención en lo que es más importante.

Los administradores también tienen que dividir el trabajo en componentes manejables y coordinar los resultados para lograr los objetivos. Ésta es la función de **organizar**. Incluye determinar qué tareas se harán, quién las hará, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y cuándo deberán tomarse las decisiones.

Ahora sabemos que cada organización está formada por gente, y que parte del trabajo de un administrador es dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La función administrativa de **dirigir** es para desempeñar estas actividades. Cuando los administradores motivan a sus empleados, dirigen las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más efectivo o resuelven conflictos entre los miembros, están liderando.

La última función que desempeñan los administradores es **controlar**. Después de establecer las metas, formular los planes, determinar los arreglos estructurales y contratar, capacitar y motivar a las personas, podría seguir faltando algo. Para asegurar que las cosas vayan como deben ir, un administrador debe vigilar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas establecidas. Si existiera cualquier desviación significativa, la responsabilidad del administrador es hacer que la organización recupere su camino. Este proceso de vigilar, comparar y corregir constituye la función de control.

¿DIFIEREN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS SEGÚN LOS NIVELES ORGANIZACIONALES?

El nivel de un administrador en una organización afecta cómo se desempeñan las funciones administrativas. Un supervisor de ventas en Black & Decker no hará el mismo tipo de planeación que el presidente de Black & Decker. Esto se debe a que, a pesar de que todos los administradores desempeñan las cuatro funciones administrativas, existen diferencias importantes que dependen de su nivel. Por lo general, la alta administración se centra en una planeación estratégica de largo plazo, como determinar en qué negocios globales debe intervenir la compañía. Los supervisores se enfocan en

¹ H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).

² H. Koontz y C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (Nueva York: McGraw-Hill, 1955).

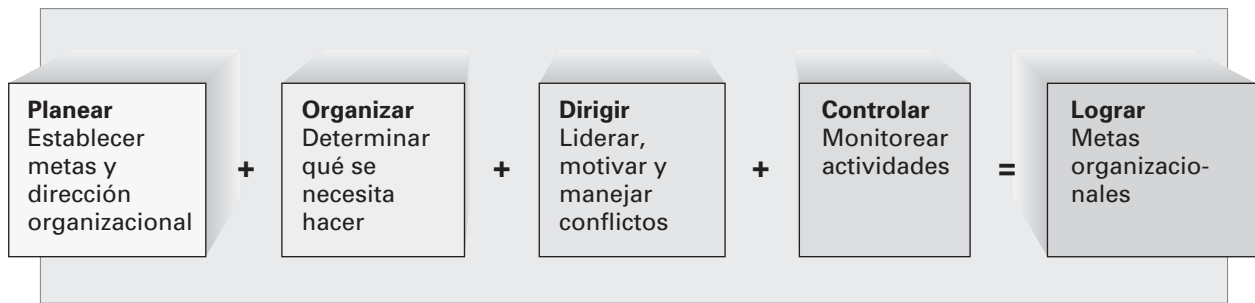


FIGURA 1-3 ■ Funciones administrativas.

el corto plazo, la planeación táctica como programar la carga de trabajo del departamento para el siguiente mes. De forma similar, la alta administración se preocupa por estructurar globalmente a la organización, mientras que los supervisores se centran en estructurar los trabajos de los individuos y de los grupos de trabajo.

Cambio de expectativas sobre los supervisores

Si hace setenta años hubiera preguntado a un grupo de altos ejecutivos cuál pensaban que era el trabajo de un supervisor, habría obtenido una respuesta generalizada. Lo habrían descrito como un hombre (lo más probable que es que lo fuera en ese entonces) que toma decisiones de forma contundente, que dice a sus empleados lo que deben hacer, que los vigila de cerca para asegurarse que hagan lo que dijo, que los disciplina cuando rompen las reglas y que despide a quienes “no dan el ancho”. Los supervisores eran los jefes en “el piso de operaciones” y su trabajo era mantener a los empleados en línea y hacer que realizaran el trabajo.

Si hoy hiciera la misma pregunta a un grupo de altos ejecutivos, encontraría que muy pocos sostienen aún la perspectiva de supervisor como jefe. Pero también escucharía a los ejecutivos describir al supervisor de hoy con términos como *instructor*, *consejero*, *mentor*, *facilitador* o *entrenador*. En esta sección veremos algunas de estas expectativas cambiantes sobre los administradores de supervisión.

¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LOS SUPERVISORES?

El trabajo del supervisor es único, ya que es un puente entre la administración y los empleados operativos. Nadie más en la organización tiene ese derecho. Sin embargo, debido a esta singularidad, los supervisores tienen un papel ambiguo. Cada uno de los siguientes casos ofrece un punto de vista diferente acerca del papel del supervisor.³

Persona clave: los supervisores sirven como enlace de comunicación vital en la cadena de autoridad de la organización. Son como el eje de la rueda alrededor de la cual giran todas las actividades operativas.

Persona en el medio: debido a que no son “ni de arriba, ni de abajo”, los supervisores deben interactuar y reconciliar las fuerzas opuestas y las expectativas en competencia de la alta administración y los trabajadores. Si no se resuelve, este papel conflictivo crea frustración y estrés en los supervisores.

³ Basado en J. Newstrom y K. Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 239.

Como cualquier trabajador: algunas personas, en especial administradores de nivel alto, consideran a los supervisores como “cualquier otro trabajador”, en lugar de verlos como administradores. Esto se refuerza cuando su autoridad para tomar decisiones está limitada, se les excluye de la toma de decisiones de nivel alto y desempeñan tareas operativas junto a las mismas personas que supervisan.

Especialista del comportamiento: congruente con la creencia de que una de las habilidades más importantes que necesitan los supervisores es tener fuertes aptitudes interpersonales, se les ve como especialistas del comportamiento. Para tener éxito en sus trabajos, los supervisores deben ser capaces de comprender las diferentes necesidades de su personal, así como ser capaces de escuchar, motivar y liderar.

Aunque estas cuatro descripciones tienen todas algo de verdad, cada una ofrece una visión parcial del trabajo del supervisor. Nuestra opinión es que las distintas personas sostienen diferentes percepciones de este trabajo, lo cual crea ambigüedad y conflictos para los supervisores actuales.

Verifique su comprensión 1-1

1. Todas las siguientes, excepto una, son características de todas las organizaciones. ¿Cuál de ellas no es una característica?
 - a. propósito
 - b. ganancia
 - c. personas
 - d. estructura
2. El término *proceso* dentro de la definición de administración se refiere a
 - a. las principales actividades que realizan los supervisores en sus trabajos
 - b. la transformación de materia prima en bienes
 - c. la relación entre hacer la tarea correctamente y hacer la tarea correcta
 - d. los medios para la obtención de las metas
3. La función administrativa que monitorea las actividades para asegurar que los objetivos se están logrando se llama
 - a. planear
 - b. organizar
 - c. dirigir
 - d. controlar
4. Una persona clave en una función de supervisor es alguien que
 - a. interactúa con fuerzas opuestas para reconciliar las diferencias
 - b. sirve como enlace vital de comunicación en la organización
 - c. es tan sólo otro trabajador
 - d. tiene una gran habilidad para escuchar y comprender lo que se está diciendo

¿LOS SUPERVISORES SON MÁS IMPORTANTES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES?

A pesar de lo que piense la gente y las diferentes percepciones que mantengan acerca de la función, podemos estar seguros de que el trabajo del supervisor será cada vez más importante y complejo en el futuro. ¿Por qué? Podemos dar por lo menos tres razones.

En primer lugar, las organizaciones están implementando cambios significativos y programas de calidad para reducir costos y aumentar la productividad. Ejemplos de estos programas son la mejora continua en la calidad, la introducción

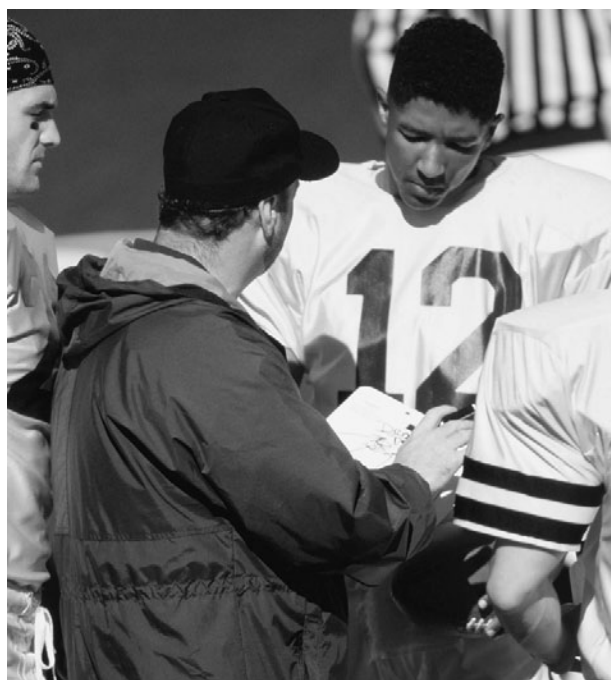
de grupos de trabajo, los planes de bonos para grupos, horas de trabajo flexibles y programas de prevención de accidentes y de reducción de estrés. Estos programas tienden a enfocarse en las actividades de trabajo de los empleados operativos. En consecuencia, los supervisores son cada vez más importantes porque son quienes asumen la responsabilidad de introducir e implementar estos esfuerzos de cambio en el nivel operativo.

En segundo lugar, las organizaciones están realizando grandes recortes de personal. Boeing, General Motors, United Airlines, Motorola, IBM y American Express, son algunas de las grandes compañías que han recortado entre 1,000 y 50,000 empleos. Las organizaciones están adelgazando sus mandos entre los administradores medios y el personal de apoyo. “Esbelto y promedio” sigue siendo el tema principal para las mejores corporaciones. Las implicaciones de estos recortes son claras para los supervisores. El tener menos administradores medios significará que los supervisores tendrán más personas que se reporten directamente con ellos. Más aún, muchas tareas que antes realizaban personas de las unidades de apoyo —como diseño de trabajo, proceso de flujo, programación y control de la calidad— serán reasignadas a los supervisores y a sus empleados. El efecto neto será el aumento significativo de las responsabilidades para los supervisores.

Por último, la capacitación de los empleados es más importante que nunca, ahora que las organizaciones buscan incrementar su productividad. Los nuevos empleados, muchos de los cuales no están preparados para trabajar o tienen deficiencias en el lenguaje o la comunicación, requieren capacitación básica en materias como lectura, escritura y matemáticas. Los cambios en los puestos ocasionados por las computadoras, la automatización y otros avances tecnológicos, requieren capacitación adicional para los empleados actuales, a fin de prevenir que sus destrezas se vuelvan obsoletas. Los supervisores llevarán el peso de identificar estas deficiencias en las destrezas, diseñarán programas de capacitación adecuados y en algunos casos, incluso brindarán la propia capacitación.

¿EL SUPERVISOR NECESITA SER UN ENTRENADOR?

Es menos probable que los supervisores de hoy sean capaces de hacer todo lo que sus empleados hacen. Los supervisores necesitan saber lo que sus empleados hacen,



Como los entrenadores deportivos, los supervisores de hoy necesitan lograr que sus empleados estén “listos para el juego” y animarlos hacia el éxito.

pero no es necesario que sean expertos en las tareas específicas de cada empleado. Es más, los empleados no precisan una figura de autoridad que les diga qué deben hacer o que los “mantenga en línea”. En lugar de eso, requieren un entrenador que los escuche, guíe, entrene y ayude. Se espera que los supervisores, en su papel de entrenadores, se aseguren de que sus empleados tengan los recursos que necesitan para hacer un trabajo de primera clase. También deben desarrollar a sus empleados, aclarar responsabilidades y metas, motivar a los empleados para que tengan un nivel más alto de desempeño y representar los intereses de su grupo de trabajo dentro de la organización.

La transición de empleado a supervisor

No fue fácil cambiar de ser un especialista en el departamento de control de calidad a ser un supervisor. El viernes yo era uno de ellos. El siguiente lunes me convertí en su jefe. De pronto las personas con quienes había bromeado y socializado durante años, se estaban distanciando de mí. Podía ver que se sentían inquietos. No estaban seguros, ahora, si yo era de fiar. Yo no creía que nuestra relación fuese diferente. Oigan, eran mis amigos. Salíamos juntos todos los viernes después del trabajo. Pero ahora soy un administrador. Sigo pensando que soy uno de ellos, que soy parte del grupo. Pero ellos ya no me ven de esa forma. Aun cuando me reúno con ellos para ir a tomar unos tragos, las cosas ya no son iguales. Ahora se mantienen a la defensiva. Ha sido difícil adaptarme.

Estos comentarios, de alguien promovido a supervisor de control de calidad en Monsanto, nos muestran el dilema que muchos supervisores enfrentan cuando los promueven.

Es importante reflexionar un momento en lo que realmente significa este paso de convertirse en supervisor. Para muchas personas en la fuerza de trabajo, conver-

Los supervisores deben comprender que en la actualidad supervisar a los empleados es por completo diferente de lo que era antes. Hoy un supervisor debe actuar como un entrenador en lugar de ser un capataz. Esto se traduce en estar consciente de las necesidades de los empleados y estar dispuesto a dejarlos hacer su trabajo, dándoles apoyo cuando sea necesario.



irse en supervisor es un momento crucial en sus carreras. Es el momento de volverse responsable, no sólo del propio trabajo, sino del trabajo de los demás. Es un momento en que se da la autoridad a alguien; y esa autoridad se puede usar de muchas formas. También es un momento de responsabilidad agregada hacia la organización: el supervisor se vuelve parte del equipo administrativo.

Aunque para muchos es emocionante, ser supervisor representa desafíos. Es complejo y conflictivo tener que alcanzar metas, tomar decisiones adecuadas, supervisar a los empleados y ser el vehículo de comunicación para la información que debe llegar a los empleados, todo esto presenta actividades y eventos que pueden ser complejos y problemáticos. Pero también es grande la recompensa cuando se cuenta con las habilidades y capacidades para ser un supervisor afectivo.

En esta sección veremos los principales caminos que las personas toman para convertirse en supervisores y los desafíos que enfrentan para dominar una nueva identidad.

¿DE DÓNDE VIENEN LOS SUPERVISORES?

Muchos supervisores son promovidos desde sus empleos actuales. La segunda fuente principal del personal de supervisión la forman los universitarios recién graduados. En ocasiones, se contratan empleados de otras organizaciones para convertirlos en supervisores de primera línea; sin embargo, esto cada vez es menos común. Porque si hay un puesto de supervisión vacante, los empleadores prefieren ocuparlo con alguien conocido y enterado de la organización. Esto favorece la promoción interna.

Existen varias razones por las cuales los empleadores tienden a promover a empleados operativos a algún puesto de administración de primera línea. Están al tanto de cómo funciona el trabajo. Saben el modo de hacer las cosas en la organización. Conocen a quienes supervisarán. Otra ventaja, la organización sabe mucho acerca del candidato. Cuando la administración promueve a “uno de los suyos” a un puesto de supervisión, minimiza el riesgo. Si contrata a alguien externo, la administración debe confiar en la limitada información proporcionada por los empleadores anteriores. Con la promoción interna, la administración tiene a la mano la historia completa del candidato. Por último, y muy importante, este tipo de promoción motiva a los empleados. Les proporciona un incentivo para trabajar fuerte y sobresalir.

¿Qué criterios tienden a aplicar los administradores para decidir a quién ascender a los puestos administrativos de primera línea? Se favorece a empleados con historial de trabajo bueno y con interés por la administración. Es irónico, pero no todos los empleados operativos “buenos” serán buenos supervisores. La razón es que las personas con destrezas técnicas no siempre poseen las habilidades necesarias para manejar a otros. Las organizaciones que promueven a sus empleados desde sus propias filas con éxito, seleccionan a empleados con habilidades técnicas y les dan capacitación de supervisión al inicio de sus nuevas tareas.

Los universitarios recién graduados son otra fuente de candidatos para los puestos de supervisión. Los programas universitarios de supervisión y administración de dos y cuatro años brindan las bases para preparar a un individuo en el trabajo de supervisión. Con capacitación organizacional adicional, muchos de estos universitarios recién graduados estarán listos para integrarse a la administración de primera línea.

¿ES DIFÍCIL LA TRANSICIÓN A SUPERVISOR?

Moverse de un puesto administrativo medio a otro o de uno medio a uno alto rara vez crea la ansiedad que se presenta al subir de empleado a supervisor. Es muy pa-

recido a convertirse en padre. Si ya tiene tres hijos, uno más no causa gran problema. ¿Por qué? Ya sabe bastante acerca de la paternidad, ya la vivió antes. El reto radica en la transición de no tener hijos a ser padre por primera vez. Lo mismo sucede aquí. El reto es único al moverse a la administración de primera línea; no se parece a nada de lo que encontrarán más adelante los administradores al subir por la escalera organizacional.⁴

Un estudio de lo que 19 supervisores experimentaron en su primer año de trabajo, ayudará a entender mejor lo que significa convertirse en un administrador de primera línea.⁵ En el estudio participaron 14 hombres y 5 mujeres. Todos trabajaban en ventas o marketing. Sin embargo, lo que vivieron parecerá relevante a quien esté en la transición de empleado a supervisor.

Aun cuando estos nuevos supervisores habían trabajado como vendedores en sus respectivas organizaciones durante un promedio de seis años, sus expectativas del puesto de supervisión eran incompletas y simplistas. No apreciaban la amplia gama de demandas que se les harían. Cada uno de ellos era un vendedor estrella. Fueron promovidos, en gran parte, como recompensa por su buen desempeño. Pero el “buen desempeño” de un vendedor es muy diferente al “buen desempeño” de un supervisor, y sólo algunos de estos nuevos supervisores lo entendieron. Su éxito precedente en las ventas, irónicamente, tal vez haya hecho más difícil su transición a la administración. Debido a su amplia experiencia técnica y alta motivación, dependían menos de sus supervisores para obtener orientación y apoyo, en comparación con los vendedores promedio. Cuando de pronto se convirtieron en supervisores, no estaban preparados para manejar a empleados desmotivados y con bajo nivel de desempeño.

Los 19 supervisores se encontraron con un buen número de sorpresas. Resumiremos las principales, porque captan la esencia de lo que muchos supervisores encuentran cuando intentan dominar su nueva identidad:

Su incorrecta visión inicial del administrador como “jefe”: Antes de tomar el puesto de supervisor, estos futuros administradores hablaban del poder que tendrían y de tener el control. Como uno de ellos dijo, “ahora seré yo quien diga qué se hace”. Un mes después, hablaban de ser un “bombero”, un “malabarista” y un “artista del cambio”. Todos resaltaban como sus responsabilidades principales solucionar problemas, tomar decisiones, ayudar a los demás y asignar recursos. Ya no percibían sus puestos como ser “el jefe”.

No estaban preparados para las demandas y ambigüedades que enfrentarían: En su primera semana, estos supervisores se sorprendieron del implacable ritmo y carga de trabajo que conlleva ser administrador. En un día común debían trabajar simultáneamente en muchos problemas y tenían interrupciones continuas.

La experiencia técnica ya no era el determinante principal para el éxito o el fracaso: Los supervisores estaban acostumbrados a sobresalir por desempeñar tareas técnicas específicas y por sus aportaciones individuales, no por tener capacidad administrativa y hacer que los demás hicieran cosas. A la mayoría le llevó de cuatro a seis semanas en el puesto darse cuenta de que aho-

⁴ Vea por ejemplo, R.D. Ramsey, “So You’ve Been Promoted or Changed Jobs. Now What?”, *Supervision* (noviembre, 1998), pp. 6-8.

⁵ Esta sección se basa en L.A. Hill, *Becoming a Manager: Mastery of New Identity* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

ra serían juzgados por su habilidad para motivar a los demás a un desempeño más alto.

El trabajo de supervisor viene acompañado de tareas administrativas: También descubrieron que las actividades de comunicación rutinarias, como la documentación y el intercambio de información, consumían mucho tiempo e interferían con su autonomía.

No estaban preparados para los “retos de personas” de sus nuevos puestos: Los supervisores fueron unánimes en que las habilidades más demandantes que debieron aprender durante su primer año se relacionaban con el manejo de personal. Estuvieron a disgusto al dar asesoría a sus empleados y proporcionarles dirección. Como uno de ellos dijo, “no me había dado cuenta... lo difícil que es motivar a las personas o ayudarlas en su desarrollo o a enfrentar sus problemas personales”.

Ya que estos problemas y otros semejantes surgen cuando uno se convierte en supervisor, ¿qué se requiere para ser un supervisor eficiente? ¿Qué competencias o categorías de habilidades se necesitan? ¿Son las mismas, sin importar el nivel que se tenga en la organización? Responderemos estas preguntas en la siguiente sección.

¿EN REALIDAD DESEA SER SUPERVISOR?

El hecho de que usted esté aprendiendo nuestra materia indica que le interesa entender cómo supervisar a la gente. ¿Pero, qué le atrae de supervisar gente? ¿Porque así podría ayudar a una organización a alcanzar sus metas? ¿Le interesa el reto de supervisar a los demás, dirigir su trabajo? ¿Será que la supervisión podría llevarlo a un puesto administrativo con la esperanza de subir en su carrera profesional? Cualesquiera que sean sus razones, necesita tener una idea clara de qué le espera.

Los puestos de supervisión no son fáciles. Aun cuando usted haya sido una superestrella como empleado, esto no es una garantía de que logrará éxito como supervisor. El ser capaz de realizar un excelente trabajo es un gran plus, pero hay muchos otros factores a considerar. Necesita estar consciente de que supervisar a otros requiere más horas de trabajo. A menudo llegará a trabajar antes que sus empleados y se retirará después que ellos. Supervisar es un trabajo de 24 horas al día los 7 días de la semana. Bueno, esto no debe interpretarlo como que debe permanecer en el trabajo cada hora de cada día. Pero cuando uno acepta la responsabilidad de supervisar a otros, realmente nunca se “aleja” del trabajo. Suceden cosas y se esperará que las maneje, no importa cuándo sucedan o dónde esté. No es poco probable recibir una llamada telefónica cuando vacaciona, si surge un problema. ¿Cómo es que en la organización obtuvieron el número telefónico del lugar de sus vacaciones? Tal vez lo dio a alguien, porque así lo requieren las políticas de la organización o usted mismo cuando llamó para ver cómo marchaban las cosas.

También considere que deberá atender una pila inacabable de documentación. Aunque algunas organizaciones continuamente trabajan para eliminar la mayoría del papeleo, aún queda mucho. La documentación trata sobre horarios de trabajo, estimaciones de los costos de producción, documentos de inventario o presupuesto y asuntos de nómina.

Otra cuestión importante a considerar es ¡el efecto que tendrá el puesto de supervisor en su salario! En algunas organizaciones un aumento en su sueldo base, cuando se convierte en supervisor, tal vez no se traduzca en un mayor ingreso anual. ¿Por qué? Considere lo siguiente, como supervisor, por lo general no será

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

Para convertirse en supervisor

Llegar a ser supervisor es una oportunidad desafiante. Algunas personas ansían “tomar el timón” de una brigada de trabajadores, otras llegan a esta situación sin saberlo con anticipación o sin capacitación. Mientras considera colocarse en un puesto de supervisión —o volverse un supervisor más efectivo de lo que ya es— piense en lo siguiente:

1. Enumere cinco razones por las que desea ser supervisor.

2. Identifique cinco problemas o dificultades potenciales que podría encontrar cuando se convierta en supervisor.

considerado para recibir un pago por trabajar tiempo extra. En su lugar, tal vez obtenga tiempo libre compensatorio. Si es trabajador operativo, su organización está obligada legalmente a pagarle las horas extra de trabajo. Esto tal vez no sea cierto si es supervisor. Si usted obtuvo un aumento de \$6,000 cuando se convirtió en supervisor, pero el año anterior ganó \$6,500 por tiempo extra, está ganando menos. Quizá deba discutir esto con su organización antes de tomar la decisión de aceptar su nuevo cargo.

¿Qué dicen en realidad los párrafos anteriores? La idea es que piense por qué quiere supervisar. Dirigir a otros es recompensante. La emoción es real, también lo son los dolores de cabeza. Necesita entender con exactitud qué lo motiva y qué concesiones estará dispuesto a hacer para convertirse en el mejor supervisor que pueda ser.

Capacidades de supervisión

Hace más de treinta años el profesor Robert Katz inició el proceso de identificar las **capacidades de supervisión** esenciales.⁶ Lo que Katz y otros encontraron, es que los supervisores exitosos deben contar con cuatro capacidades básicas: técnicas, personales, conceptuales y políticas. Son tan relevantes hoy como lo eran cuando Katz las describió por primera vez.

capacidades de supervisión ■ Competencias conceptuales, interpersonales, técnicas y políticas.

¿QUÉ ES LA COMPETENCIA TÉCNICA?

La alta administración está compuesta por generalistas. Las actividades que realizan —planeación estratégica, desarrollo de la estructura global y cultura de la organización, sostenimiento de relaciones con los consumidores y banqueros principales, comercialización del producto, etcétera— son genéricas por naturaleza. Sus demandas técnicas tienden a relacionarse con el conocimiento de la industria y la comprensión general de los procesos y productos de la organización. Lo cual no es cierto para los administradores de otros niveles.

La mayoría de los supervisores dirigen áreas de conocimiento especializado: el vicepresidente de recursos humanos, el director de sistemas computacionales, el gerente regional de ventas, el supervisor de quejas sobre la salud. Para ello requieren **competencia técnica**, la habilidad para aplicar la experiencia o conocimiento especializado. Es difícil, si no imposible, una supervisión eficiente de empleados que poseen habilidades especializadas cuando no se tiene una noción adecuada de los aspectos técnicos de sus trabajos. Si bien el supervisor no necesita ser capaz de desempeñar ciertas tareas técnicas, entender lo que cada trabajador hace sí es parte de su trabajo. Por ejemplo, la tarea de programar el flujo de trabajo exige la competencia técnica para determinar qué necesita hacerse.

competencia técnica ■ Habilidad para aplicar experiencia o conocimiento especializado.

¿CÓMO AYUDAN LAS CAPACIDADES INTERPERSONALES?

La habilidad para trabajar bien con las personas, comprender sus necesidades, comunicarse y motivar a otros —tanto en lo individual como en grupos— es la **competencia interpersonal**. Muchas personas con habilidad técnica, tienen incompetencias interpersonales. Tal vez sean torpes para escuchar, indiferentes a las necesidades de los demás o quizá se les dificulte manejar conflictos. Los supervisores hacen cosas por medio de otros. Deben contar con habilidades interpersonales para comunicar, motivar, negociar, delegar y resolver conflictos.

competencia interpersonal ■ Habilidad para trabajar con, comprender, comunicarse con y motivar a otras personas, tanto individualmente como en grupo.

¿QUÉ ES LA COMPETENCIA CONCEPTUAL?

La **competencia conceptual** es la habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Algunas de estas habilidades permiten al supervisor ver que la organización es un sistema complejo de muchas partes interrelacionadas y que en sí misma es parte de un sistema mayor que incluye la industria, la comunidad y la economía nacional. Esto da al supervisor una perspectiva más amplia y contribuye a la solución creativa de problemas. En un nivel más práctico, las competencias conceptuales sólidas ayudan a los administradores a tomar decisiones acertadas.

competencia conceptual ■ Habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

⁶ R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre, 1974), pp. 90-102; y Brad Humphrey y Jeff Stokes, "The 21st Century Supervisor", *HR Magazine* (mayo, 2000), pp. 185-192.

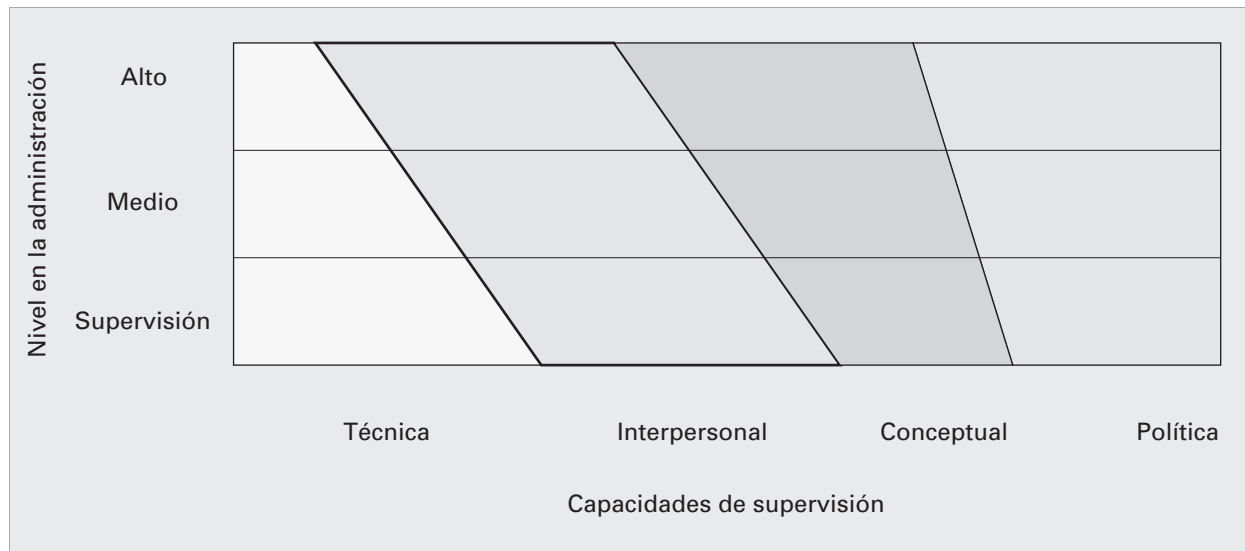


FIGURA 1-4 ■ Cómo varían las demandas de competencias en los diferentes niveles administrativos.

competencia política ■ Habilidad del supervisor para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones “correctas” en la organización.

¿POR QUÉ DEBE TENER UNA COMPETENCIA POLÍTICA?

La **competencia política** es la pericia del supervisor para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones “correctas” en la organización. Los supervisores participan en la política cuando intentan influir en una situación. Va más allá de las actividades normales de trabajo. Cada vez que dos o más individuos se reúnen con algún propósito, cada uno tiene una idea de lo que debe ocurrir. Si una persona trata de influir la situación para obtener más beneficios que los otros, o no permite que los demás obtengan alguna ventaja, entonces la política “entra en juego”. Pero no todo el comportamiento político es negativo. No es necesario manipular una serie de eventos, quejarse de los colegas supervisores o sabotear el trabajo o reputación de otro para avanzar en la carrera propia. Existe una línea sutil entre el comportamiento político adecuado y la política negativa. Regresaremos a la política organizacional en el capítulo 14.

¿CÓMO CAMBIAN LAS CAPACIDADES DE ACUERDO CON EL NIVEL ADMINISTRATIVO?

Si se exige a los supervisores las cuatro capacidades, la importancia de cada una de éstas en el trabajo de cualquier administrador varía según su nivel dentro de la organización. Como lo representa la figura 1-4, 1) la importancia de la competencia técnica disminuye a medida que los individuos avanzan en la organización; 2) las competencias interpersonales son constantes para tener éxito, no importa el nivel en la organización, y 3) la importancia de las competencias conceptuales y políticas se incrementa en la medida que aumenta la responsabilidad administrativa.

Las habilidades técnicas tienen la mayor relevancia para los administradores de primer nivel. Por dos razones, en primer lugar, muchos supervisores desempeñan trabajo técnico lo mismo que administrativo. En comparación con otros niveles, la diferencia entre el trabajador individual y el administrador de primera línea a menudo es vaga. En segundo lugar, los supervisores pasan más tiempo que otros ad-

ministradores, capacitando y desarrollando a sus empleados. Esto requiere que cuenten con un mayor conocimiento tecnológico del trabajo de sus empleados que los administradores de nivel medio y alto. Una abrumadora evidencia indica que las habilidades interpersonales son cruciales en todos los niveles administrativos. Esto no debe asombrarnos, ya que sabemos que los administradores logran el trabajo por medio de otras personas. Los supervisores en particular, necesitan las competencias interpersonales porque pasan mucho de su tiempo en actividades cuya función es liderar. Cuando hablamos con docenas de supervisores en ejercicio, el punto de vista común era la importancia de las habilidades para trabajar con personas para conseguir con éxito los objetivos de sus unidades.

La importancia de las competencias conceptuales aumenta conforme los administradores suben en la organización. Esto se debe a los tipos de problemas que encuentra el administrador y las decisiones que toma a niveles más altos. Cuanto más alto suba un administrador dentro de la organización, los problemas tenderán a ser más complejos, ambiguos y mal definidos. Estos problemas requieren soluciones hechas a la medida. En contraste, los supervisores se enfrentan a problemas más claros, familiares y que se definen con facilidad y llevan a soluciones más rutinarias. Los problemas mal estructurados y las soluciones hechas a la medida imponen más demandas conceptuales a los administradores que los problemas estructurados y la toma de decisiones rutinaria.

Por último, cuán más alto se llegue en la jerarquía de la organización, más importante es la competencia política. Las decisiones sobre asignación de recursos se toman en los niveles altos de la organización, los administradores medios y altos “luchan” por su rebanada del pastel organizacional. Su necesidad por desarrollar alianzas, apoyar un proyecto sobre otro o influir en ciertas situaciones, requiere habilidades políticas de alto nivel. No es que la política sea menos importante para los supervisores. Como el puesto del supervisor está bien definido, requiere una competencia política sólida para lograr que el trabajo de su unidad se complete y sobreviva.

De conceptos a habilidades

El conocimiento de un tema es importante, pero lo es también poder hacer algo con ese conocimiento. ¿Es posible poner el conocimiento en práctica? Así como no permitiría que un cirujano sin práctica lo opere, o no volaría en un avión piloteado por quien jamás ha volado, no es suficiente que sólo conozca acerca de supervisar. ¡Debe ser capaz de supervisar! ¡Puede aprender a ser un supervisor efectivo! Nadie nace con habilidades de supervisión. Aunque algunas personas tienen ventaja al iniciar.

Es cierto que para algunos es más fácil supervisar que para otros. Los individuos con la fortuna de tener padres, parientes o amigos que supervisan empleados, cuentan con modelos para imitar y les dan una idea de lo que entraña el trabajo. De forma similar, los individuos cuyos padres les ayudaron a establecer metas realistas, les proporcionaron retroalimentación positiva, alentaron su autonomía, practicaron la comunicación abierta y promovieron el desarrollo de su autoestima aprendieron comportamientos que les ayudarán cuando sean supervisores. Asimismo, quienes tuvieron la suerte de trabajar con un buen supervisor, cuentan con un modelo a imitar. Sin embargo, quienes no cuentan con estas ventajas siempre podrán mejorar sus habilidades de supervisión.

Este libro le ayudará a ser un supervisor efectivo enfocándose tanto en el conocimiento conceptual como en las habilidades prácticas. En un capítulo posterior es-

tudiaremos, por ejemplo, la importancia de planear para que el supervisor tenga éxito y mostraremos por qué establecer metas es una parte clave de la planeación. Después presentaremos técnicas específicas para ayudar a los empleados a establecer metas y ofreceremos una oportunidad para practicar y desarrollar habilidades en el establecimiento de metas.

¿QUÉ ES APTITUD?

aptitud ■ Habilidad para mostrar un sistema y la secuencia de comportamientos que tienen una relación funcional con el logro de una meta de desempeño.

Aptitud es la habilidad para demostrar un sistema y la secuencia de comportamientos que tienen una relación funcional con el logro de una meta de desempeño.⁷ Una acción no constituye una aptitud. Por ejemplo, la habilidad para escribir comunicados claros es una aptitud. Las personas con esta aptitud conocen la secuencia determinada de acciones a realizar para proponer un proyecto o resumir un reporte. Son capaces de separar las ideas principales de las secundarias. Organizan sus pensamientos en una forma lógica. Simplifican las ideas complejas. Ninguna de estas acciones por sí mismas es una aptitud. La aptitud es un conjunto de comportamientos que se pueden aplicar a una amplia gama de situaciones.

¿Cuáles son las aptitudes clave relacionadas con la efectividad de la supervisión? No existe un acuerdo unánime entre maestros y capacitadores en supervisión, algunas aptitudes han mostrado ser más importantes que otras. La figura 1-5 enumera las aptitudes de supervisión clave, las hemos organizado como se presentan en este libro. Además, forman la competencia base para la supervisión eficiente.

Relacionadas con la planeación y el control

- Establecimiento de metas
- Preparación de presupuestos
- Solución creativa de problemas
- Desarrollo de gráficas de control

Relacionadas con organización, personal y desarrollo de empleados

- Delegación de autoridad
- Entrevistas
- Proporcionar realimentación
- Entrenamiento (coaching)

Relacionadas con la estimulación del desempeño individual y grupal

- Diseño de trabajos motivantes
- Proyección de carisma
- Escuchar
- Conducir una reunión grupal

Relacionadas con el manejo de dinámicas en el lugar de trabajo

- Negociación
- Reducción del estrés
- Asesoría
- Disciplinar
- Manejo de quejas

FIGURA 1-5 ■ Aptitudes clave de supervisión

⁷ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (Nueva York: Wiley, 1982), p. 33.

¿QUÉ MÁS ES IMPORTANTE SABER SOBRE SUPERVISIÓN?

Ahora estará algo sorprendido por lo que el supervisor debe hacer y las aptitudes con que debe contar para tener éxito en una organización, pero hay algunos elementos más que debe considerar. En especial, ¿cuáles son los problemas personales que deberá atender?

Lo primero que necesita reconocer es que como supervisor es parte de la administración. Esto significa que apoyará a la organización y los deseos de la administración arriba de usted. Aunque quizá no estará de acuerdo con dichos deseos, como supervisor debe ser leal a la organización. También desarrollará los medios para ganarse el respeto de sus empleados, así como el de sus colegas y su jefe. Si va a ser eficiente como supervisor, necesitará desarrollar su confianza y construir credibilidad ante ellos. Una forma de hacerlo es mantener sus aptitudes y capacidades actualizadas. Deberá continuar su preparación académica, no sólo porque lo ayuda, sino también porque marca el ejemplo para sus empleados. Esto transmite que aprender importa.

También deberá entender qué poder legítimo le otorga la organización por dirigir la actividad de otros. Este poder legítimo es la autoridad para actuar y esperar que los demás sigan sus instrucciones. Sin embargo, mandar con puño de hierro tal vez no funcione. Entonces necesita saber cuándo ejercer su autoridad y cuándo dejar que las cosas se hagan sin recurrir al “porque te lo digo yo”. En todo caso, necesita desarrollar habilidades interpersonales que le ayuden a influir a los demás. Esto es cierto en especial cuando se lidia con miembros de la organización que usted no supervisa.

Por último, debe reconocer que los miembros de la organización son diferentes, no sólo en sus talentos, sino también como individuos. Precisaré de ser sensible a sus necesidades, tolerarlos e incluso celebrar sus diferencias, así como ser empático. En parte, el éxito empieza con el conocimiento de lo que significa ser flexible.

A lo largo de este libro abordaremos cada una de estas áreas. Por ejemplo, en el siguiente capítulo presentaremos la diversidad de la fuerza de trabajo y su significado para usted. En el capítulo 9 introduciremos la confianza y la credibilidad y su papel en la efectividad como líder.

Verifique su comprensión 1-2

5. ¿Falso o verdadero? La transición de administrador medio a alto administrador crea tanta ansiedad como convertirse de trabajador en supervisor.
6. ¿Cuál de las siguientes es una competencia interpersonal?
 - a. conocimiento especializado
 - b. motivar a otros
 - c. aptitudes de análisis
 - d. incrementar la propia base de poder
7. Una _____ es la habilidad para mostrar un sistema y la secuencia de comportamientos que tienen relación funcional con el logro de una meta de desempeño.
 - a. esfuerzo de planeación
 - b. competencia política
 - c. aptitud
 - d. planeador exitoso
8. ¿Cuál de los siguientes aspectos no se relaciona con la estimulación del desempeño individual y grupal?
 - a. escuchar
 - b. conducir reuniones grupales
 - c. entrevistar
 - d. proyectar carisma



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

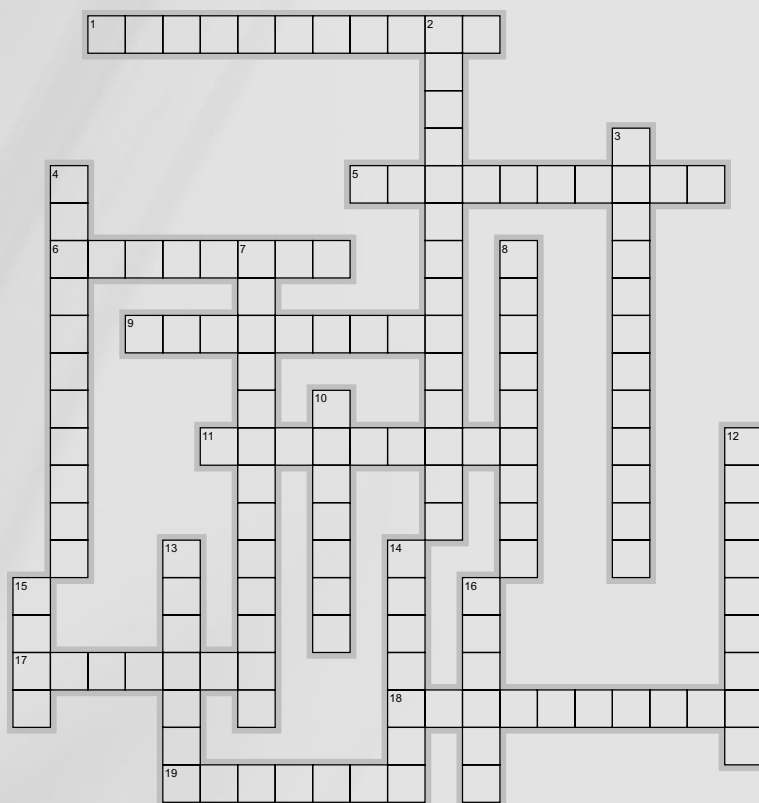
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Explicar la diferencia entre supervisores, administradores medios y la alta administración.** Aunque todos son parte de las categorías administrativas, su nivel difiere en la organización. Los supervisores son administradores de primer nivel, manejan a los empleados operativos. Los administradores medios abarcan a todos los administradores que dirigen supervisores hasta aquellos en las categorías de vicepresidente. La alta administración está compuesta por los administradores de más alto nivel, responsables de establecer los objetivos globales de la organización y desarrollar las políticas para alcanzar dichos objetivos.
2. **Definir qué es un supervisor.** Un supervisor es un administrador de primer nivel que supervisa el trabajo de los empleados operativos o no administrativos.
3. **Identificar las cuatro funciones en el proceso administrativo.** Planear, organizar, dirigir y controlar comprenden el proceso administrativo. Planear implica establecer estrategias globales y metas. Organizar implica ordenar y agrupar trabajos, asignar recursos y designar trabajo para que las actividades se realicen como fue planeado. Dirigir es motivar empleados, dirigir las actividades de otros, comunicar con propiedad y resolver conflictos entre miembros de la organización. Controlar es monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas establecidas.
4. **Explicar por qué se considera ambiguo el papel del supervisor.** Un supervisor es 1) una persona clave (un vínculo de comunicación importante en la organización); 2) una persona en el medio (que interactúa y reconcilia fuerzas opuestas y las expectativas que compiten); 3) sólo otro trabajador (su autoridad en la toma de decisiones es limitada, los supervisores desempeñan tareas operativas al lado de las mismas personas que supervisan), y 4) un especialista en comportamiento (capaz de escuchar, motivar y liderar).
5. **Describir las cuatro competencias esenciales de supervisión.** Son las capacidades técnica, interpersonal, conceptual y política. La competencia técnica refleja la propia habilidad para aplicar el conocimiento especializado o la experiencia. La competencia interpersonal es la habilidad para trabajar, entender y comunicar con otros, tanto individualmente como en grupo. La competencia conceptual es la habilidad mental propia para analizar y diagnosticar situaciones complejas. La competencia política es la habilidad para aumentar el propio poder construyendo una base de poder y estableciendo las conexiones correctas en la organización.
6. **Identificar los elementos necesarios para tener éxito como supervisor.** Varios elementos son necesarios para convertirse en un supervisor exitoso: comprender que es parte del equipo administrativo, manejar el poder legítimo adecuadamente y reconocer las diferencias entre los empleados.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la diferencia entre los puestos de supervisión y el resto de los niveles administrativos?
2. ¿Qué es un propietario-administrador de un pequeño negocio con tres empleados, un empleado operativo, un supervisor o un alto administrador? Explique su respuesta.
3. ¿Cuáles son las tareas específicas comunes a todos los administradores, sin importar su nivel dentro de la organización?
4. Compare el tiempo dedicado a funciones administrativas por un supervisor contra un alto administrador.
5. “Los empleados mejor calificados deben ser promovidos a supervisores” ¿Está de acuerdo o no con esta afirmación? Explique su respuesta.
6. ¿Por qué la competencia conceptual es más importante para los altos administradores que para los supervisores de primer nivel?
7. Un supervisor es tanto “una persona clave” como “sólo otro trabajador”. Explique este fenómeno.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. Hacer la tarea correcta.
5. Competencia en la habilidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas.
6. Competencia en la habilidad para incrementar el propio poder.
9. Monitorear actividades.
11. Empleado que físicamente produce bienes y servicios.
17. Competencia en la habilidad para aplicar conocimiento especializado o experiencia.
18. Hacer bien una tarea.
19. Motivar a los empleados.

VERTICAL

2. Proceso de hacer las cosas de forma efectiva y eficiente a través de y con otras personas.

3. Administradores de primera línea.
4. Competencias de _____. Conceptual, interpersonal, técnica y política.
7. Competencia en la habilidad para trabajar y comunicarse con otros.
8. _____ administrativas. Planear, organizar, liderar y controlar.
10. Las actividades principales que desempeñan los supervisores.
12. Ordenar y agrupar trabajos.
13. Habilidad para demostrar un comportamiento relacionado con el logro de una meta de desempeño.
14. Definir las metas de la organización.
15. _____ administrador. Persona responsable de establecer objetivos globales en una organización.
16. Mandos _____. Personas que dirigen a otros administradores.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 1-1

1. b 2. a 3. d 4. b

Verifique su comprensión 1-2

5. Falso 6. b 7. c 8. c

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuán motivado estoy para administrar? [How Motivated Am I to Manage? (#47)]
2. ¿Cuál es mi personalidad básica? [What's My Basic Personality? (#1)]

3. ¿Cuál es mi personalidad tipo 16 jungiana? [What's My Jungian 16-Type Personality? (#2)]

4. ¿Cuál es mi puntuación de inteligencia emocional? [What's My Emotional Intelligence Score? (#23)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: COMPARTIR Y RECIBIR INFORMACIÓN

Cuando inicia un nuevo curso, ¿tiene expectativas específicas acerca de lo que desea de él? Quizá, pero ¿con qué frecuencia las comunica a su instructor?⁸ Esta información es importante para ambos. Como supervisor, necesitará acostumbrarse a compartir y recibir información acerca de sus expectativas y las de otros. Comience por definir sus expectativas para este curso. Primero, tome una hoja de papel y escriba primero su nombre. Después responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué deseo de este curso? ¿Por qué?
2. ¿Por qué estas cosas son importantes para mí?

3. ¿Cómo se ajusta este curso en los planes de mi carrera?

4. ¿Cómo me gustaría que el profesor enseñara el curso?

5. ¿Cuál es mi mayor reto al tomar este curso?

Cuando termine, reúnase con otro miembro de la clase (de preferencia con alguien a quien no conozca) e intercambien sus hojas. Conózcanse (utilice la información en estas hojas como punto de partida). Elabore una presentación de su compañero y comparta las respuestas que él dio con el resto de la clase y el profesor.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA RED

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Asesoría para otros

Un asesor es alguien en la organización con más experiencia y una posición de mayor nivel, que patrocina o apoya a otro empleado (conocido como “protegido”). Un asesor enseña, guía y anima. Algunas organizaciones tienen programas formales de asesoría, pero aun cuando su organización no los tenga, la asesoría es una

habilidad de supervisión que es importante que desarrolle.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Comuníquese honesta y abiertamente con su protegido. Si su protegido va a aprender de usted

⁸ La idea para crear este ejercicio provino de B. Goza, “Graffiti Needs Assessment Involving Students in the First Class Session”, *Journal of Management Education*, vol. 17, núm. 1 (febrero, 1993), pp. 99-106.

y a beneficiarse con su experiencia, deberá ser abierto y honesto al hablar acerca de lo que ha hecho. Hable tanto de los fracasos como de los éxitos. Recuerde que la asesoría es un proceso de aprendizaje y para que tenga lugar, es preciso ser abierto y honesto “diciéndolo como es”.

PASO 2: Anime a su protegido a comunicarse con usted abierta y honestamente. Necesita saber qué desea obtener su protegido de esta relación. Entonces deberá motivarlo para solicitar información y ser específico respecto a lo que él o ella desean.

PASO 3: Maneje la relación con el protegido como una oportunidad de aprendizaje. No pretenda tener

todas las respuestas ni todo el conocimiento. Comparta lo que ha aprendido a través de sus experiencias. En sus conversaciones e interacciones con su protegido, tal vez aprenda de la persona, tanto como él o ella aprendan de usted. Así que esté abierto para escuchar lo que su protegido dice.

PASO 4: Dedique tiempo para conocer a su protegido. Como asesor deberá estar deseoso de dedicar tiempo para conocer a su protegido, así como sus intereses. Si no desea destinar tiempo extra, quizá no deba emprender una relación de asesoría.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Desarrolle una respuesta de 3 o 4 páginas sobre la siguiente pregunta: ¿Los supervisores están en una situación de no ganar en la organización? Presente ambos lados del argumento e incluya datos que los apoyen. Concluya su análisis defendiendo y apoyando uno de los dos argumentos presentados.
2. Describa la manera en que el profesor de su curso tiene responsabilidades de supervisión y cómo se aplican las habilidades de supervisión en su clase.

Pensamiento crítico

CASO 1-A: LA TRANSICIÓN A SUPERVISOR

Rafael Jones es un empleado de reciente ingreso en la planta de llenado de una farmacéutica. Ha pasado los últimos diez meses aprendiendo la operación como técnico de calidad. Rafael tiene un grado académico en química e intenta descifrar sus opciones y la dirección de su carrera. En el puesto actual Rafael trabaja estrechamente con un grupo de doce trabajadores, quienes atienden una línea importante de cápsulas. Su responsabilidad es monitorear la tasa de rechazo, el cumplimiento de las especificaciones y la prueba de esterilidad de la producción del grupo. La compañía recién anunció la disponibilidad de un puesto para supervisor de producción.

Las relaciones de Rafael con sus colegas de trabajo siempre han sido muy buenas. Se le percibe como un sólido trabajador en equipo y sus antecedentes en el área

de la química han sido valiosos. Rafael y sus colegas de trabajo pasan tiempo discutiendo animadamente lo que harían si estuvieran a cargo y respondiendo a la pregunta, “¿qué estás pensando ahora?”

Rafael tiene ciertos temores acerca de solicitar el puesto de supervisor. Se pregunta si será capaz de soportar la presión del puesto y si la dirección de su carrera debe dirigirse hacia la administración o si debe mejor pensar en avanzar en su disciplina académica estudiando algún posgrado. Los empleados de su unidad no han dicho nada respecto a quién puede ser el nuevo supervisor. De camino al trabajo, Rafael oyó sin querer a un colega comentar, “todos los nuevos tratan de ser supervisores, pero rara vez funciona”. Rafael cree que esta decisión será relevante para su futuro.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Una de las situaciones más difíciles para un nuevo supervisor es interactuar con sus antiguos colegas. ¿Qué tipo de consejo le sería útil a Rafael en esta situación?
2. El papel de supervisor puede considerarse como un primer paso hacia la administración. ¿Cuáles son los

beneficios y desventajas potenciales al perseguir una carrera administrativa?

3. El problema de Rafael es decidir si continuar con una trayectoria de trabajo técnico o ir por la de supervisión. ¿Cuáles son algunos de los factores que Rafael necesita tomar en cuenta?

CASO 1-B: DIRIGIR AL EQUIPO-A

Karen Simmons es supervisora diurna en la tienda local Lube-Thru en Sioux City, Iowa. Karen es responsable de doce empleados. Sus labores incluyen planear las actividades diarias de estos empleados, certificar que el trabajo se realice adecuadamente y manejar todas las transacciones monetarias. Cuando Karen no está “supervisando”, aparentemente funciona como un miembro del equipo A. En esta actividad certifica varios fluidos, agrega fluidos de ser necesario e inspecciona cosas como filtros de aire, filtros de gasolina y las luces de los automóviles. Como supervisor, con frecuencia debe cambiar a un empleado de una tarea a otra, en ocasiones para terminar un trabajo y en otras para desempeñar trabajos especializados. Por ejemplo, sólo dos empleados están certificados para manejar el servicio de transmisiones.

Cada día, al cerrar el negocio, Karen está en contacto con su jefa, la propietaria Jill Ingalls. Con ella revisa cuántos automóviles recibieron servicio ese día, qué servicios se proporcionaron y la cantidad de dinero depositado. Karen mantiene informada a Jill sobre el estado de los inventarios y qué órdenes tienen que colocarse. También la informa de todos los problemas que surgen con clientes o empleados.

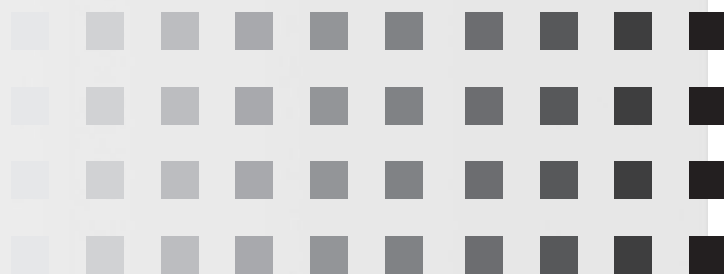
Debido a la naturaleza de servicio de este negocio, es imperativo que los empleados lleguen a trabajar a tiempo y terminen su trabajo lo más rápido posible. Karen sabe que la clave de este negocio es una fuerza de trabajo feliz que, a su vez, satisfaga a los clientes. Entonces tiene especial cuidado en asegurarse de que sus empleados disfruten su trabajo y los mantiene informados de los cambios que pudieran afectarlos. En ocasiones Karen les invita una pizza después del trabajo, sólo para agradecer a sus empleados haber hecho un buen trabajo.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Dé una lista de todas las responsabilidades de Karen. Priorice esa lista. Explique por qué ha colocado algunas al inicio y otras al final.
2. Describa las funciones de supervisión que Karen desempeña. ¿Usted considera que algunas funciones son más importantes que otras? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo evitaría Karen los problemas que puede encontrar al supervisar a sus empleados y complacer a su jefa? ¿Qué puede hacer para fomentar una buena relación con su jefa? ¿Con sus empleados?

capítulo 2

Comprensión de los retos de supervisión en el entorno cambiante actual





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

ambientes culturales
baby boomers
calidad de vida
cantidad de vida
código de ética
distancia del poder
diversidad de la fuerza de trabajo
e-comercio
e-negocio
ética
evasión de la incertidumbre
individualismo
ingeniería del proceso de trabajo
kaizen
mejora continua
mentalidad provinciana
obligación social
ocio cibernético
recorte
responsabilidad social
sensibilidad social
tecnología
trabajo a distancia

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Explicar cómo afecta la globalización a los supervisores.
2. Describir la manera en que la tecnología está cambiando el puesto de supervisor.
3. Diferenciar entre un e-negocio y un e-comercio.
4. Identificar los cambios significativos que han ocurrido en la composición de la fuerza de trabajo.
5. Explicar por qué las corporaciones realizan recortes.
6. Entender el concepto de mejora continua e identificar sus metas.
7. Describir por qué los supervisores deben “prosperar en el caos”.
8. Definir *ética*.

Respuesta a un dilema de supervisión



Contratar a trabajadores temporales es una bendición tanto para las organizaciones como para los trabajadores temporales. Los trabajadores eventuales brindan un conjunto enriquecedor de aptitudes conforme se necesitan. Además, las organizaciones contratan en el momento preciso en que se debe realizar el trabajo específico. Dan la oportunidad para conservar sus habilidades a quienes desean trabajar menos de tiempo completo. Al mismo tiempo, ser un trabajador temporal les permite equilibrar sus compromisos entre cuestiones personales y sus carreras. Sin embargo, muchas de las ventajas aparentes para los individuos giran alrededor de la suposición de que ellos eligieron hacer trabajos temporales. Por desgracia, no siempre es así. Los puestos en el mundo global han cambiado en términos de requisitos de habilidades y ubicaciones, y se espera que esta tendencia continúe. En consecuencia, se espera que la fuerza de trabajo temporal involuntaria crezca en los años por venir.

Formar parte de la fuerza de trabajo temporal, aun cuando no sea por elección propia, podría no ser tan malo para los trabajadores si recibieran las prestaciones que se ofrecen a los trabajadores permanentes. Aunque en ocasiones el pago por hora suele ser mayor para los trabajadores temporales, son ellos quienes deben pagar por sus prestaciones, si desean tenerlas. Por ejemplo, el trabajador por contrato debe pagar sus primas del Seguro Social; para la fuerza de trabajo permanente de una organización, los empleados y el empleador comparten este “impuesto”. Entonces esa tasa de salario más alta de los trabajadores temporales se descuenta como un gasto. Además de la seguridad social, hay otras cosas como pagar por el seguro médico. Si se compra el seguro médico en grupo a través de la organización, resulta más barato que pagarlo individualmente. Lo mismo sucede cuando se compran suministros y equipo. Y se pueden olvidar del tiempo libre pagado. No reciben pago por vacaciones, días de fiesta, permiso por enfermedad —los trabajadores temporales pueden tomar los días que deseen—, simplemente no ganan dinero en estos casos.

Hace casi 20 años, sólo había alrededor de 600,000 trabajadores temporales en Estados Unidos. Hoy el número supera los 4 millones.* Tendencias parecidas se observan en Asia y Europa. ¿Cómo se sienten los empleados respecto al aumento del trabajo temporal? Aunque algunos parecen preferir la flexibilidad que les da el estatus temporal, quizá es correcto decir que la mayor parte de la fuerza de trabajo prefiere el empleo permanente y de tiempo completo. Pero en un mundo de cambios rápidos, los empleados permanentes algunas veces limitan la flexibilidad del supervisor. Por ejemplo, una gran fuerza de trabajo permanente restringe las opciones y aumenta los costos, en especial cuando la organización está sujeta a los ciclos del mercado. Así, podemos esperar que los supervisores se apoyen cada vez más en eventuales para llenar los puestos nuevos y las vacantes.

¿Cree usted que las organizaciones que contratan trabajadores temporales que preferirían tener empleos permanentes, los están explotando? ¿Se debería exigir legalmente a las organizaciones que proporcionen a los empleados temporales algunas prestaciones básicas como: seguro médico, vacaciones, ausencias por enfermedad y jubilación?

*U. S. Bureau of Labor Statistics, *Contingent and Alternative Employment* (Washington DC; Government Printing Office, 2001), p. 1.

Introducción

A menudo se ha dicho que lo único que permanece constante en nuestras vidas es el cambio. La mayoría de las personas sin duda están de acuerdo con la veracidad de esta afirmación. Los supervisores siempre deben estar preparados para los eventos cambiantes que pueden tener un efecto importante en sus vidas. Estos eventos ayudan a moldear las interacciones entre los supervisores y sus empleados, y sin duda seguirán haciéndolo. De los cambios más recientes podemos citar la competitividad global de mercado, el incremento de la tecnología y los negocios electrónicos (que llamaremos “e-negocios”), la diversidad de la fuerza de trabajo, los programas de mejora continua, los recortes y los aspectos éticos. Ahora veamos cómo afectan estos cambios a los supervisores dentro de las organizaciones.

Competitividad global

Muchas compañías estadounidenses tuvieron un crecimiento poderoso a partir de la Segunda Guerra Mundial porque enfrentaron una competencia modesta del resto del mundo. Por ejemplo, en las décadas de 1950 y 1960, General Motors se convirtió en la corporación más grande y rentable de todo el mundo. ¿Sería porque GM produjo de forma eficiente productos de primera clase que se ajustaban cuidadosamente a las necesidades de los consumidores de automóviles? Tal vez, en parte. Sin embargo, el éxito de GM se debió más al hecho de que la competencia principal que enfrentó provenía de otros dos productores estadounidenses menos eficientes: Ford y Chrysler. Veamos a General Motors hoy en día. Ha hecho una drástica reducción de costos, mejoró la calidad y disminuyó el tiempo que toma desde diseñar un auto hasta tenerlo en las distribuidoras. ¿Habría hecho GM estos cambios de forma voluntaria? ¡Definitivamente no! Se vio forzado a hacerlos para igualar la cambiante competencia global. Ford y Chrysler mejoraron su calidad, desarrollaron productos novedosos como la minivan y empezaron a vender autos importados con el nombre de su marca. Ford y Chrysler también se adelantaron a fraguar su presencia global, Ford lo hizo comprando Volvo, Jaguar y Land-Rover; Chrysler adquirió Maserati y se fusionó con Daimler-Benz. Mientras tanto, la competencia agresiva de compañías extranjeras como Honda, Toyota, Nissan y BMW ha aumentado la presión para que GM siga cambiando si desea sobrevivir.

¿EXISTE ALGO QUE DICE “COMPRE LO ESTADOUNIDENSE”?

El ejemplo de la GM demuestra que las organizaciones ya no están restringidas a los límites nacionales. Considere lo siguiente, la compañía Green Giant pertenece a una firma británica (Grand Metropolitan PLC), y McDonald's vende hamburguesas en China. Otras compañías estadounidenses que reciben una parte importante de sus ingresos por operaciones en el extranjero son: Exxon, Coca-Cola, AFLAC y Wal-Mart.¹ Honda fabrica autos en Ohio, Toyota y General Motors poseen juntos una planta que fabrica autos en California. Las partes para los autos Crown Victoria de Ford vienen de todo el mundo: de México (asientos, parabrisas y tanques de combustible), de Japón (amortiguadores), de España (controles electrónicos del motor), de Alemania (sistema de frenos ABS) y de Inglaterra (partes para los ejes).

¹ Cacace, L.M. y R.K. Tucksmith, “Global 500”, *Fortune* (26 de julio, 2004), pp. F1-F4.

Es importante señalar que si bien las organizaciones tienen perspectivas cada vez más globales y han aceptado la realidad de que los límites nacionales ya no definen a las corporaciones, parte del público ha sido más lento para aceptar este hecho. Algunos individuos sienten que la venta de productos extranjeros quita empleos a los estadounidenses. A menudo claman: “compre lo estadounidense”. La ironía es que muchos productos considerados extranjeros son elaborados en Estados Unidos. Por ejemplo, la mayoría de los televisores Sony que se venden en Estados Unidos, están hechos en California, en tanto que los televisores “estadounidenses” Zenith están hechos en México. El mensaje de este ejemplo es evidente: el origen nacional de una compañía no es un buen indicador del lugar donde hace negocios o la nacionalidad de sus empleados (vea: “Algo para pensar: ¿Quién es dueño de qué?”). Compañías como Sony y Samsung emplean a miles de personas en Estados Unidos. Al mismo tiempo, firmas como Coca-Cola, Exxon y Citycorp utilizan a miles en lugares como la India, Hong-Kong y Reino Unido. Entonces frases como “compre lo estadounidense” representan viejos estereotipos y no reflejan el mundo global cambiante.

¿CÓMO AFECTA LA GLOBALIZACIÓN A LOS SUPERVISORES?

Un mundo sin fronteras presenta nuevos desafíos a los supervisores. Estos desafíos varían desde el modo en que perciben los supervisores a la gente proveniente de otros países, hasta cómo desarrollan una comprensión de las culturas de los trabajadores inmigrantes. Un reto específico es reconocer las diferencias que existen y encontrar formas para que la interacción con todos los empleados sea más eficiente. Entonces, uno de los primeros aspectos que deben manejar es la percepción de “extranjeros”.

mentalidad provinciana ■ Ver las cosas sólo a través de los propios ojos y desde la propia perspectiva; creer que la personal es la mejor forma de hacer las cosas.

Los estadounidenses de antes en general tenían una **mentalidad provinciana** para ver el mundo. Esto significa que veían las cosas sólo a través de sus propios ojos, desde su perspectiva estadounidense singular. Esto se traduce en “creemos que lo que hacemos es mejor”. A menudo los estadounidenses no reconocen que las demás personas tienen formas válidas, aunque diferentes, de pensar y hacer las cosas. La mentalidad provinciana provoca que los estadounidenses consideren sus prácticas como mejores que las de otras culturas. Evidentemente, sabemos que no puede ser cierto. Sin embargo, cambiar esta percepción primero requiere entender las diferentes culturas y a sus ambientes.

Todos los países tienen ambientes culturales diferentes reflejados en sus valores, moral, costumbres y leyes. Debido a que los aspectos culturales son mucho más profundos y van más allá del objetivo de este libro, revisaremos sólo algunos aspectos culturales básicos que los supervisores deben comprender. Por ejemplo, en Estados Unidos existen leyes que protegen contra la contratación y prácticas de empleo discriminatorias. No en todos los países existen leyes parecidas. Por tanto, es indispensable comprender los ambientes culturales para tener éxito al supervisar a otros en el mundo global.

ambientes culturales ■ Valores, moral, costumbres y leyes de los países.

Uno de los estudios más conocidos de los **ambientes culturales** fue el realizado por Geert Hofstede.² Él analizó varios aspectos de las culturas de diferentes países y encontró que la cultura de un país tiene un efecto importante en los valores y actitudes relacionados con el trabajo. Al analizar varias dimensiones, Hofstede desarrolló un marco teórico para comprender las diferencias culturales. Los países que comparten culturas similares se representan en la figura 2-1.

² G. Hofstede, *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1990).

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

¿Quién es dueño de qué?

Una forma de comprender la naturaleza dinámica del ambiente global, es considerar al país dueño de algunos productos y compañías conocidas. Tal vez se sorprenderá al encontrar que muchos de los productos de renombre que consideraba fabricados por compañías de Estados Unidos, no lo son. Realice el siguiente examen. En Internet investigue en las páginas de las compañías para saber las respuestas correctas.

- La compañía matriz de los electrodomésticos Braun (rasuradoras, cafeteras) se localiza en:
 - Suiza
 - Alemania
 - Estados Unidos
 - Japón
- Bic Corporation (fabricante de plumas) es
 - japonesa
 - inglesa
 - estadounidense
 - francesa
- La compañía que hace el helado Häagen-Dazs se localiza en
 - Alemania
 - Gran Bretaña
 - Suecia
 - Estados Unidos
- Los televisores RCA se producen en una compañía cuya sede está en
 - Francia
 - Estados Unidos
 - Malasia
 - Taiwán
- La firma que posee Green Giant (vegetales) se localiza en
 - Estados Unidos
 - Canadá
 - Gran Bretaña
 - Italia
- Los dueños de la compañía de chocolate Godiva están localizados en
 - Estados Unidos
 - Suiza
 - Bélgica
 - Suecia
- La compañía que produce Vaseline es
 - estadounidense
 - holandesa
 - alemana
 - francesa
- Los jeans Wrangler están fabricados por una compañía con base en
 - Japón
 - Taiwán
 - Gran Bretaña
 - Estados Unidos
- La compañía que posee Holiday Inn tiene su base en
 - Arabia Saudita
 - Francia
 - Estados Unidos
 - Gran Bretaña
- El jugo de naranja Tropicana está hecho por una compañía con sede en
 - México
 - Canadá
 - Estados Unidos
 - Japón

Los hallazgos de Hofstede agrupan a los países de acuerdo con variables culturales como diferencias de estatus, incertidumbre social y asertividad. Estas variables indican los medios de un país para manejar a sus ciudadanos y cómo se ven las personas a sí mismas. Por ejemplo, en una sociedad individualista, la principal preocupación de la gente es su familia. Por el contrario, en una sociedad colectiva (la opuesta a la individualista), las personas se interesan por todos los individuos que forman parte de su grupo. Estados Unidos es una sociedad fuertemente individualista. Por tanto, un supervisor estadounidense tendrá dificultades para relacionarse con gente proveniente de países de la costa del Pacífico, donde predomina el colectivismo, a menos que esté consciente de esta diferencia cultural.

Al trabajar con gente de diferentes culturas aprendemos las diferencias, de modo informal, que existen entre su cultura y la nuestra. Muchas compañías también brindan capacitación formal en esta área. Los supervisores aprenden que deben ser

FIGURA 2-1 ■ Países con características culturales similares.

Fuente: Adaptado de S. Ronen y A. Kranut, "Similarities among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes", *Columbia Journal of World Business* (verano, 1997), p. 94.

América Latina	Argentina Chile Colombia México Perú Venezuela
Anglo-América	Australia Canadá Irlanda Nueva Zelanda Sudáfrica Reino Unido Estados Unidos
Europa central	Austria Alemania Suiza
Europa latina	Bélgica Francia Italia Portugal España
Nórdicos	Dinamarca Finlandia Noruega Suecia

flexibles y adaptables al manejar a sus empleados. Reconocer las diferencias en los antecedentes y costumbres de sus empleados favorece la apreciación e incluso la celebración de dichas diferencias (vea "¡Última noticia! Las variables culturales").

Intensificación de la tecnología

¿Qué significan para el supervisor del mañana los términos cambio, novedad, incertidumbre? Aunque hacer predicciones parezca un ejercicio inútil, la evidencia apoya la idea de que los supervisores deben ocuparse del cambio. La clave del éxito, si se reduce a una frase, es: prepárese para hacer ajustes. Las oportunidades abundarán para quienes estén preparados para aceptar y manejar la era de la información. Piense que hace sólo 25 años casi nadie contaba con una máquina de fax, un teléfono celular o un asistente personal de datos. Las computadoras eran demasiado grandes para caber en un escritorio. El público no usaba términos como *correo electrónico*, *módem* e *Internet*. La seguridad en casa implicaba tener un perro grande. Los dispositivos más sofisticados eran ¡las videocasetas beta!

Hoy la tecnología de la información, apoyada por los avances en el chip de silicio, ha alterado para siempre la vida del supervisor. Las comunicaciones electrónicas, los caracteres ópticos y el reconocimiento de voz, el almacenamiento y recuperación de las bases de datos, entre otras tecnologías, influyen grandemente la forma en que se crea, almacena y usa la información.

¡Última noticia!

Las variables culturales

A la fecha, el marco teórico más valioso para ayudar a los administradores a comprender las diferencias entre las culturas de las naciones, es el desarrollado por Geert Hofstede.* Entrevistó a más de 116,000 empleados en cuarenta países, todos ellos trabajadores de IBM. ¿Cuál fue su hallazgo? Que los supervisores y empleados varían en cuatro dimensiones según la cultura de su nación: 1) individualismo-colectivismo, 2) distancia del poder, 3) evasión de la incertidumbre y 4) cantidad contra calidad de vida.**

El **individualismo** se refiere a una red social holgada en la cual se supone que los individuos ven por sus propios intereses y por los de su familia inmediata. Esto es posible gracias a la gran libertad que dicha sociedad otorga a los individuos. El **colectivismo**, su opuesto, se caracteriza por una red social rígida. Las personas esperan que el grupo al que pertenecen (como familia u organización) los cuide y proteja cuando estén en peligro. A cambio, sienten que le deben lealtad absoluta al grupo.

La **distancia del poder** es una medida del grado en el cual una sociedad acepta que el poder de las instituciones y organizaciones se distribuye de forma desigual. Una sociedad con una gran distancia del poder, acepta amplias diferencias de poder en las organizaciones. Los empleados muestran mayor cantidad de respeto para quienes poseen la autoridad. Los títulos, el rango y el estatus pesan demasiado. En contraste, una sociedad con menor distancia del poder intenta disminuir en lo posible las desigualdades. Los supervisores tienen autoridad, pero los empleados no temen a su jefe.

Una sociedad que tiene una alta **evasión de la incertidumbre** se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en un mayor nerviosismo, estrés y agresividad. Debido a que la gente de estas sociedades se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad, se crean mecanismos para darle seguridad y reducir los riesgos. Es probable que sus organizaciones tengan más reglas formales, menos

tolerancia a las ideas y comportamientos desviados y los miembros luchan por creer en las verdades absolutas. No sorprende que en las organizaciones de los países con alta evasión de la incertidumbre, los empleados demuestren poca movilidad en los trabajos y el empleo de por vida sea una política ampliamente practicada.

En el individualismo y el colectivismo la cantidad contra la calidad de vida representa una dicotomía. Algunas culturas dan importancia a la **cantidad de vida** y valoran cosas como la asertividad y la adquisición de dinero y bienes materiales. Otras culturas enfatizan la **calidad de vida**, dando importancia a las relaciones y mostrando sensibilidad y preocupación por el bienestar de los demás.

¿Con cuáles culturas se ajustan mejor los supervisores estadounidenses? ¿Con cuáles de ellas es probable que tengan problemas? Basta con identificar a los países que sean menos parecidos en sus cuatro dimensiones a Estados Unidos. Este país es fuertemente individualista, pero tiene poca distancia del poder. El mismo patrón está presente en Gran Bretaña, Australia, Canadá, los Países Bajos y Nueva Zelanda. Los países menos similares en estas cuatro dimensiones a Estados Unidos son Venezuela, Colombia, Pakistán, Singapur y Filipinas.

Estados Unidos califica bajo en evasión de la incertidumbre y alto en cantidad de vida. El mismo patrón se muestra en Irlanda, Gran Bretaña, Canadá, Nueva Zelanda, Australia, India y Sudáfrica. Los menos similares en esta dimensión son Chile y Portugal. Ciertos estudios apoyan lo que muchos sospechan: un supervisor estadounidense transferido a Londres, Toronto, Melbourne o una ciudad anglosajona, tendrá que hacer menos ajustes. El estudio va más allá e identifica los países en que el choque cultural —sensación de confusión, desorientación y trastornos emocionales causados por la inmersión en una nueva cultura— es mayor y tiene como consecuencia la necesidad de modificar radicalmente el estilo del supervisor estadounidense.

* G. Hofstede, *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1990).

** Hofstede llamó a esta última dimensión *masculinidad frente a feminidad*. Cambiamos el término debido a la fuerte referencia de género en el término elegido por el autor.

Igual de importantes son las aptitudes y capacidades en continua evolución que los supervisores deben tener. Aquellos que aprecian el conocimiento y aprenden continuamente nuevas habilidades serán los supervivientes en este mundo de alta tecnología. Piense que necesita obtener información acerca de qué tan bien está cumpliendo su unidad los estándares de producción. Hace cuarenta años, obtener esa información habría durado tanto como un mes. Hoy, oprimir unas cuantas teclas le brindará la información casi al instante.

En las dos décadas pasadas, compañías estadounidenses como General Electric, Wal-Mart y 3M, han atestiguado el uso de oficinas automatizadas, robótica en la producción, software diseñado como apoyo computacional, circuitos integrados, microprocesadores y reuniones electrónicas. La combinación de estas tecnologías ha hecho que estas organizaciones sean más productivas y, en algunos casos, les ha ayudado a crear y mantener ventajas competitivas.

¿QUÉ ES LA TECNOLOGÍA?

tecnología ■ Cualquier equipo, herramienta o método operativo de alta tecnología diseñado para hacer el trabajo más eficiente.

La **tecnología** es cualquier equipo, herramienta o método operativo de alta tecnología diseñado para hacer más eficiente el trabajo. Los avances tecnológicos integran la tecnología en cualquier proceso para cambiar sus insumos (materia prima) en productos (bienes y servicios). En las décadas pasadas, la mayoría de las operaciones de procesamiento eran realizadas por el trabajo humano. La tecnología ha hecho posible mejorar la mayoría de los procesos de producción reemplazando el trabajo humano con sofisticado equipo electrónico y computacional. Un ejemplo es la operación de ensamble en Daimler-Chrysler, que se apoya en la robótica. Los robots desempeñan tareas repetitivas —como puntos de soldadura y pintura— más rápido que los humanos. Además, los robots no sufren problemas de salud provocados por la exposición a químicos u otros materiales peligrosos.

El uso de la tecnología va más allá de la aplicación a procesos de producción en masa. La tecnología permite a las organizaciones de muchas industrias brindar un mejor servicio a sus clientes. La industria bancaria, por ejemplo, ha reemplazado a miles de cajeros humanos al instalar sistemas de cajeros automáticos (ATM) y de pago electrónico, ubicándolos en lugares más convenientes para el usuario. Merillat Industries en Adrian, Michigan produce cabinas habitacionales utilizando más de 63,000 configuraciones por una fracción del costo de las cabinas hechas sobre pedido y en un tiempo mucho menor.³

Los avances tecnológicos también proporcionan mejor y más información útil. Por ejemplo, la mayoría de los automóviles producidos hoy tienen circuitos computacionales integrados a los que un técnico se puede conectar para diagnosticar los problemas del auto, eliminando las incontables horas que tardaría un mecánico para dar un diagnóstico. Muchos de estos automóviles tienen sistemas que permiten al conductor ver su ubicación en un mapa y recibir direcciones precisas para dirigirse a su destino.

¿CÓMO CAMBIA LA TECNOLOGÍA EL TRABAJO DE SUPERVISOR?

En la actualidad, pocos puestos permanecen sin ser afectados por los avances de la tecnología en computación. Ya sean robots automatizados en el piso de producción, diseños auxiliados por computadoras en el departamento de ingeniería o sistemas de cómputo automático, es claro que las nuevas tecnologías están cambiando el trabajo del supervisor.

Aunque la tecnología ha tenido un efecto positivo en las operaciones internas de las organizaciones, ¿cuál ha sido el cambio específico en el trabajo del supervi-

³ R. Bourke, "Configuring No Two Alike", *Computer-Aided Design* (noviembre-diciembre, 2001), p. 38.



Trabajo a distancia significa que un empleado puede trabajar prácticamente desde cualquier lugar, basta con que el trabajo se termine en el tiempo adecuado.

sor? Para responder esta pregunta, sólo necesitamos observar una oficina típica. Ahora las organizaciones se han convertido en centros integrados de comunicación. Al vincular o ligar computadoras, teléfonos, máquinas de fax, copiadoras, impresoras y similares, los supervisores obtienen información más completa con mayor rapidez que nunca. Con esta información, formulan planes de mejor manera, toman decisiones mejores, definen con más claridad el trabajo de los empleados y vigilan las actividades conforme suceden. En esencia, la tecnología actual ha incrementado la habilidad de los supervisores para realizar su trabajo.

La tecnología también está cambiando el lugar donde el supervisor realiza su trabajo. Históricamente en las organizaciones, el sitio de trabajo del supervisor se ubicaba cerca del sitio de operaciones. En consecuencia, los empleados se encontraban muy cerca de sus jefes. El supervisor podía observar cómo se realizaba el trabajo y se comunicaba con facilidad con sus empleados, en persona. Con el advenimiento del avance de la tecnología, ahora los supervisores vigilan a empleados que se encuentran en puntos lejanos. La interacción cara a cara ha disminuido drásticamente. El trabajo para muchos, se encuentra donde están las computadoras. Las capacidades de **trabajo a distancia** —ligar la computadora y módem remotos de un empleado con los de sus colegas de trabajo y la administración en una oficina— han hecho posible que los empleados se localicen en cualquier lugar del mundo global. Algunos de los nuevos retos que encuentran los supervisores, implican una comunicación eficiente con trabajadores en ubicaciones lejanas, así como asegurar que están cumpliendo sus objetivos de desempeño.

trabajo a distancia ■ Ligar la computadora y módem remotos de un trabajador con los de sus colegas de trabajo y la administración en una oficina.

El fenómeno e-negocio

A los académicos les gusta decir que “el mundo de las organizaciones está cambiando” y que “la única cosa constante es el cambio”. No existe mejor evidencia de estas afirmaciones que la revolución de Internet. Internet está cambiando los negocios y reformando las prácticas de supervisión. Para iniciar nuestro análisis, echemos un vistazo a lo que el término e-negocio significa para nosotros y qué es lo singular del concepto.

e-comercio ■ Cualquier transacción que ocurre cuando se procesan y transmiten datos a través de Internet (comercio electrónico).

e-negocio ■ Término completo que describe la forma en que una organización hace su trabajo empleando ligas electrónicas con sus elementos clave para lograr sus metas en forma eficiente y efectiva.

¿QUÉ ES UN E-NEGOCIO?

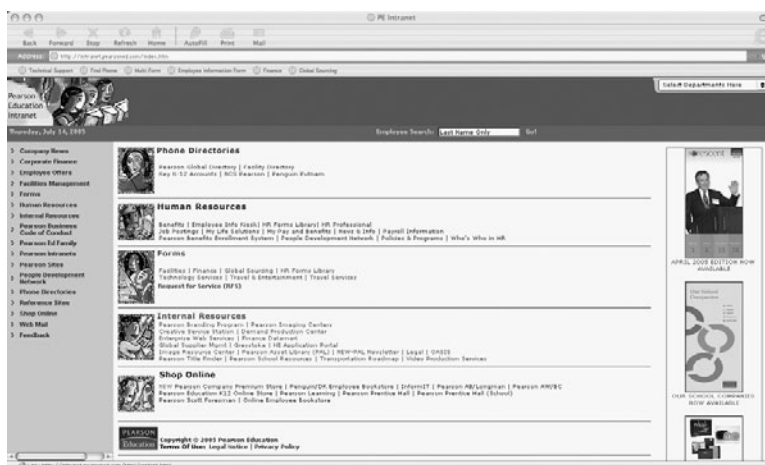
Dos términos que parecen estar causando una gran confusión, necesitan aclararse: *e-comercio* y *e-negocio*.⁴ El término **e-comercio** se ha vuelto una etiqueta común para describir las ventas de los negocios electrónicos. Comprende la presentación de productos en páginas de Internet así como la colocación de pedidos. La gran mayoría de los artículos y de la atención de los medios al uso de Internet en los negocios se dirige a compras en línea; es decir, la comercialización y venta de bienes y servicios en Internet. Hablamos de e-comercio cuando escuchamos de la inmensa cantidad de consumidores que realizan sus compras por Internet, y de los negocios que establecen páginas Web para vender sus bienes, realizar transacciones, recibir pagos y satisfacer pedidos. Esto es un cambio drástico en la forma en que una compañía se relaciona con sus clientes. El e-comercio está en auge. El gasto global en 2000 alcanzó 132 mil millones de dólares y se espera que para 2010 sean 10 billones.⁵ Debe, sin embargo, estar consciente de que 90% de las ventas del e-comercio son transacciones realizadas entre negocios. La mayor parte de las ventas serán negocios realizados entre, por ejemplo, Dell y Goodyear, o Goodyear y Ford y no entre consumidores como usted y yo que compramos computadoras o suéteres para nuestro uso personal.

En contraste, el **e-negocio** se refiere a la gama de actividades incluidas por una exitosa empresa basada en Internet. Así, el e-comercio es un subconjunto del e-negocio. Éste incluye el desarrollo de estrategias para dirigir compañías basadas en Internet, mejorar la comunicación con los proveedores y clientes, colaborar con socios para coordinar de manera electrónica el diseño y la producción, identificar un tipo diferente de líder para dirigir un negocio “virtual”, encontrar personas con habilidades para construir y operar intranets y páginas Web, y dirigir “las oficinas de atrás”; es decir, la parte administrativa. Los e-negocios incluyen crear mercados y clientes nuevos, pero también se tratan de encontrar formas óptimas de combinar computadoras, Internet y las aplicaciones de software.

El e-comercio usa Internet (red mundial de computadoras interconectadas), *intranet* (red privada de una organización, vea la figura 2-2) y *extranet* (una intranet extendida con acceso sólo para empleados selectos y personas externas autorizadas) para abrir los canales de comunicación de una organización, posibilitando la inte-

FIGURA 2-2 ■ Ejemplo de una intranet.

Fuente: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



⁴ E. Strout, “Launching an E-Business: A Survival Guide”, *Sales and Marketing Management* (julio, 2000), pp. 90-92.

⁵ Citado en “World E-Commerce Growth”, *Forrester* <http://www.forrester.com/er/press/forrfind/o.1768.0.00.htm>, “ActivMedia Report: Real Numbers Behind Net Profits 2000” www.activmediaresearch.com/real_numbers_2000.htm.

gración para compartir información y permitir a consumidores, proveedores, empleados y otros comunicarse con y a través de la organización en tiempo real.

Ahora que comprende mejor lo que es un e-negocio, veremos algunas de las implicaciones que estos negocios electrónicos tendrán para los supervisores.

¿QUÉ CAMBIOS PUEDEN ESPERAR LOS SUPERVISORES DE UN E-NEGOCIO?

Alan Naumann, director de Calico Commerce, expresó un punto de vista compartido por los supervisores de e-negocio: “A pesar de todo nuestro enfoque en la velocidad, conscientemente nos detenemos para una cosa: contratar personal... hoy, es el único aspecto en los negocios en que el costo de los errores es mayor que la ventaja de actuar en tiempo real”. Reclutar la gente adecuada es un desafío para los supervisores en un e-negocio. Estos puestos requieren individuos con calidad técnica y profesional únicas. Los empleados deben ser inteligentes y capaces de sobrevivir en las demandantes culturas de las firmas de e-negocios. Sin embargo, muy pocos comprenden los e-negocios y suelen tener una alta movilidad.⁶ Esto hace que los supervisores tengan dificultad para un reclutamiento efectivo.

Una vez identificados los candidatos, los supervisores en e-negocios necesitan analizar y filtrar a los finalistas para asegurar que se adaptarán bien a la cultura de la organización. Los e-negocios tienden a tener características culturales comunes: un lugar de trabajo informal, espíritu de equipo, intensas presiones para terminar los proyectos rápido y a tiempo y una mentalidad 24-7 (24 horas del día, siete días de la semana). Las herramientas de selección utilizadas como pruebas, entrevistas y referencias necesitan “eliminar” a quienes no sean capaces de trabajar en equipo y no puedan manejar la ambigüedad ni el estrés.

También es un reto para los supervisores de hoy motivar a los empleados en un e-negocio. Éstos son más susceptibles a distracciones que minan su esfuerzo al trabajar y reducen su productividad. Además, los empleados técnicos y profesionales de un e-negocio con frecuencia tienen habilidades que los hacen atractivos en el mercado laboral y muchos se dan cuenta de cómo dependen sus empleadores de estas habilidades. En consecuencia, las expectativas compensatorias de estos empleados difieren de las que tienen sus colegas en organizaciones más tradicionales y deberán manejar una gran variedad de distracciones que no son evidentes en los negocios tradicionales.

Los empleados siempre han sido susceptibles a distraerse en el trabajo, con interrupciones de sus colegas o llamadas telefónicas personales. Internet ha ampliado mucho las distracciones como navegar por la red, juegos en línea, compra y venta de acciones, compras y búsqueda de trabajo. El tiempo promedio que un empleado estadounidense con acceso a Internet pasa cada día visitando sitios no relacionados con su trabajo es 90 minutos. Estimaciones recientes indican que gran parte de la pérdida de productividad en el trabajo se debe al **ocio cibernético**, lo que cuesta sólo a los empleadores 54 mil millones de dólares al año.⁷ Si el trabajo no es interesante por sí mismo o crea un estrés excesivo, es posible que los empleados estén motivados para hacer algo más. Si cuentan con acceso sencillo a Internet, ese “algo más” se transforma en un mayor uso de la red como diversión.

La solución de los supervisores a este problema implica hacer interesante el trabajo para los empleados, proporcionarles descansos formales para superar la mo-

ocio cibernético ■ Pérdida de tiempo productivo como resultado de que un empleado use Internet en el trabajo por razones personales.

⁶ “E-Commerce: Online Recruiting—Notable Websites”, *Fortune* (invierno, 2001), p. 224.

⁷ Reportado en J. Markoff, “A Newer, Lonelier Crowd Emerges in Internet Study”, *New York Times* (16 de febrero, 2000), p. A1; y P. Aftab, “The Privacy Lawyer: Crack the Online Whip”, *Information Week* (15 de diciembre, 2003). Disponible en Internet en www.informationweek.com.

notonía y establecer directrices claras para que sepan qué comportamientos en línea se esperan de ellos. Muchos supervisores están instalando software para monitoreo en la Web, aunque hacerlo podría tener un efecto en el ánimo de los empleados. Los supervisores de e-negocios también tienen que tomar decisiones con más velocidad y mantener su flexibilidad al hacerlo. Los supervisores en cualquier organización nunca tienen todos los datos que quieren al tomar decisiones. Pero el problema es mucho peor en los e-negocios. El mundo se mueve muy rápido y la competencia es intensa. Los supervisores en el mundo electrónico a menudo se consideran corredores de velocidad y ven a sus colegas en los negocios tradicionales como corredores de larga distancia. Con frecuencia usan el término *tiempo de Internet*, como referencia al ambiente de trabajo de gran velocidad. Esperar más y más datos para tomar decisiones, simplemente puede resultar inefectivo en un e-negocio. Además de velocidad, los supervisores deben tener flexibilidad, la capacidad para seguir las altas y bajas, redirigir a sus empleados cuando los encuentran haciendo algo que no funciona y alentar la experimentación.

Por último, los e-negocios están rescribiendo las reglas de comunicación. Los canales de comunicación tradicionales ya no restringen la comunicación a la “cadena de mando” porque están diseñados alrededor de redes de información completas e integradas. Los e-negocios permiten, e incluso animan, a los individuos a comunicarse de inmediato, en cualquier momento, con quien sea, sin importar el lugar, y sus supervisores pueden no saber lo que dicen. El flujo de comunicación ha tenido un cambio drástico, haciendo obsoletos o renovando los conceptos de comunicación interpersonal como la distinción entre redes formales e informales, comunicación no verbal y filtración. También están redefiniendo la forma de conducir actividades como juntas, negociaciones, supervisión y pláticas “de enfriamiento”.

Verifique su comprensión 2-1

1. La *mentalidad provinciana* se refiere a
 - a. la religión personal
 - b. ver las cosas a través de los propios ojos
 - c. tener valores y moral
 - d. dar importancia a la calidad de vida
2. Permitir que los trabajadores actúen en sitios remotos y ligarlos a través de alguna tecnología con la organización se llama
 - a. outsourcing
 - b. administración global
 - c. trabajo a distancia
 - d. todas las anteriores
3. _____ se refiere a la gama completa de actividades incluidas en una empresa exitosa basada en Internet.
 - a. e-negocio
 - b. e-comercio
 - c. trabajo a distancia
 - d. ninguna de las anteriores
4. La pérdida de tiempo productivo debida a que los empleados usan Internet por razones personales en vez de dedicarse a cuestiones de trabajo se llama
 - a. comercio electrónico
 - b. trabajo a distancia
 - c. robo por los empleados
 - d. ocio cibernético



Trabajo en una organización diversa

Hace medio siglo tanto los trabajadores como sus necesidades eran asombrosamente parecidos. En la década de los cincuenta en Estados Unidos, por ejemplo, la principal componente de la fuerza de trabajo eran hombres de raza blanca, muchos de los cuales venían de las mismas áreas o pueblos, y tenían esposas que permanecían en casa atendiendo a dos o más hijos. Hoy la fuerza de trabajo es mucho más diversa y seguirá cambiando.

¿QUÉ ES LA DIVERSIDAD EN LA FUERZA DE TRABAJO?

Quizás ahora el tema más importante de recursos humanos en una organización sea adaptar las políticas y prácticas organizacionales a la luz de la creciente **diversidad de la fuerza de trabajo**. Esta diversidad está compuesta por hombres, mujeres, blancos, negros, hispanos, asiáticos, nativos estadounidenses, gente con discapacidades, homosexuales, heterosexuales y adultos mayores. Se dispone de excelentes predictores que indican la composición exacta de la fuerza de trabajo en el futuro. En 1990 había 125 millones de personas en la fuerza de trabajo de Estados Unidos. Para 2010 se estima que se aproximará a los 175 millones. Lo importante es la estructura de esos 50 millones de nuevos trabajadores. Las minorías y las mujeres formarán una parte bastante más grande de la fuerza de trabajo. En consecuencia, las compañías y sus supervisores deben asegurarse de que sus programas y técnicas motivacionales sean apropiados para grupos tan diversos de individuos. La figura 2-3 es un breve resumen del fenómeno de diversidad de la fuerza de trabajo en Estados Unidos.

diversidad de la fuerza de trabajo ■ Composición de la fuerza de trabajo que incluye a hombres, mujeres, blancos, negros, hispanos, asiáticos, nativos americanos, discapacitados, homosexuales, heterosexuales, adultos mayores y otros.

¿CÓMO AFECTA LA DIVERSIDAD A LOS SUPERVISORES?

Las implicaciones para los supervisores de una fuerza de trabajo diversa son muy amplias. Los empleados no dejan a un lado sus valores culturales ni sus preferencias en cuanto a estilos de vida cuando van a trabajar. Por tanto, los supervisores deben rehacer las organizaciones para acomodar esos estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo diferentes. Deben tener la suficiente flexibilidad en su prácti-

<u>Característica</u>	<u>Década de 1950</u>	<u>El nuevo milenio</u>
Género	Predominantemente masculino	Hombres y mujeres
Raza	Caucásico	Caucásico, afroamericano, hispano, asiático-americano
Origen étnico	Europeo	Europeo, mexicano, japonés, vietnamita, africano
Edad	20 a 65	16 a 80+
Estatus familiar	Solteros o casados con hijos	Soltero, casado con hijos, casado sin hijos, cohabita, adultos mayores dependientes, pareja con dos carreras, relación con traslados largos
Habilidades físicas	Sin discapacidades	Con y sin discapacitados

FIGURA 2-3 ■ Diversificación de la fuerza de trabajo estadounidense.

baby boomers ■ El grupo más grande de la fuerza de trabajo; se les describe como escaladores de carrera: están en el lugar correcto en el momento correcto. Los trabajadores maduros los perciben como poco realistas en sus puntos de vista y como trabajadores compulsivos.

ca para aceptar a otros, que son diferentes a ellos en lo que quieren y necesitan del trabajo. Esto requerirá una amplia gama de políticas y prácticas nuevas. Algunos ejemplos son: los horarios de trabajo tendrán que ser más flexibles para adaptarlos a los padres solteros, padres que trabajan y parejas que mantienen una relación con traslados (viven en diferentes localidades). Las compañías necesitarán explorar la posibilidad de ofrecer guarderías y cuidado de adultos mayores con la finalidad de que los empleados dediquen toda su atención al trabajo. Se necesitará rediseñar e individualizar los programas de prestaciones para reflejar necesidades diferentes. Se requerirá reevaluar los programas de planeación de carrera para manejar a los empleados que estén menos dispuestos a reubicarse físicamente para ampliar su experiencia de trabajo o sus promociones. Todos los empleados necesitarán capacitación para comprender y a apreciar a personas diferentes a ellos. Y, por supuesto, los supervisores necesitarán pensar de nuevo sus técnicas de motivación para responder al conjunto más amplio de necesidades de sus empleados.

Además de la diversidad que proviene de cosas como estilo de vida, género, nacionalidad y raza, los supervisores deben tener en mente el efecto potencial de los *baby boomers*. Es probable que haya escuchado mucho acerca de ellos. Este grupo está integrado por individuos nacidos entre 1946 y 1964. La razón de que hayamos escuchado tanto de ellos es porque son muchísimos. En cada etapa de sus vidas (ir a la escuela primaria, sus años de adolescencia, subir en la escalera laboral, etcétera) han tenido un gran efecto en la economía de Estados Unidos porque son muchos. A medida que llegan al momento de jubilación, podrían tener un efecto final en los supervisores. ¿Por qué? De nuevo su número tiene un papel importante.

Muchos de estos *baby boomers* tienen puestos muy especializados en las organizaciones. Aunque no son tan hábiles con las computadoras como quienes están ingresando a la fuerza de trabajo actual, sus habilidades en las áreas de matemáticas, ciencias, negocios estratégicos y otras son sobresalientes. Cuando un grupo de empleados como éste se retire en masa, su partida dejará abierto un vacío de aptitudes en las organizaciones. Por supuesto, esta situación tiene el potencial de crear una escasez de trabajadores, haciendo más difícil para el supervisor reclutar personal y dirigir las actividades de trabajo necesarias para lograr las metas.

Los empleados de hoy, sin importar la edad, tratan de equilibrar el trabajo y su vida hogareña. El típico trabajador de las décadas de 1960 o 1970, trabajaba de lunes a viernes en jornadas de 8 a 9 horas. El lugar y las horas de trabajo estaban especificadas con claridad. Para un gran segmento de la fuerza de trabajo actual, esto ya no es así. Los empleados se quejan cada vez más que la línea entre trabajo y tiempo libre es borrosa, creando estrés y conflictos personales.⁸

Muchos factores o fuerzas han contribuido a desvanecer el límite entre el trabajo y la vida personal. En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que el mundo nunca duerme. Por ejemplo, a cualquier hora o el día que se necesite, hay miles de empleados de Daimler-Chrysler trabajando en algún lugar. La necesidad de consultar a colegas que se encuentran a ocho o diez zonas horarias, involucra que empleados de muchas firmas globales estén al pendiente las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de la comunicación facilita a los empleados realizar su trabajo en casa, en el automóvil o en las playas de Tahití. Entonces, quienes se encuentran en puestos técnicos y profesionales trabajan a cualquier hora y

⁸ Vea por ejemplo, P. Cappelli, J. Constantine y C. Chadwick, "It Pays to Value Family: Work and Family Trade-Offs Reconsidered", *Industrial Relations* (abril, 2000), pp. 175-198; M.A. Verespej, "Balancing Act", *Industry Week* (15 de mayo, 2000), pp. 81-85; y R.C. Barnett y D.T. Hall, "How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent", *Organizational Dynamics* (marzo, 2001), p. 42.

desde cualquier lugar.⁹ En tercer lugar, las organizaciones están pidiendo a sus empleados que trabajen más horas. No es inusual que trabajen más de 45 horas a la semana, y algunos trabajan más de 50. Por último, son menos las familias que dependen de un solo proveedor. En la actualidad, el empleado casado forma parte de una pareja con dos carreras.¹⁰ Esto hace cada vez más difícil encontrar tiempo para cumplir con sus compromisos en casa, como esposo, hijos, padres y amigos.

Los empleados ya reconocen que el trabajo está acabando con sus vidas personales, lo cual no los hace felices. Por ejemplo, estudios recientes sugieren que los empleados desean trabajos que les den flexibilidad en sus horarios para manejar mejor sus conflictos trabajo-vida.¹¹ Además, es muy probable que la siguiente generación de empleados tenga preocupaciones similares.¹² La mayoría de los estudiantes universitarios afirman que su primera meta profesional es encontrar un balance entre su vida personal y su trabajo. Desean “una vida” tanto como un trabajo. Las organizaciones que no faciliten el logro del balance trabajo-vida, tendrán dificultades para atraer y retener a los empleados más capaces y motivados.¹³

Cambio en la forma en que opera un negocio

Hoy el lugar de trabajo de los supervisores está cambiando. Si bien en el pasado las grandes empresas dominaban la escena estadounidense, ahora ya no es necesariamente así. Durante la década pasada las pequeñas y medianas empresas tuvieron el mayor crecimiento, y estos negocios han podido dar una respuesta más rápida a los clientes. No obstante, los grandes negocios no están tirando la toalla. Más bien, para parecerse a sus contrapartes pequeñas, han empezado con cambios significativos. Los más evidentes son el recorte de personal, los programas de mejora continua y la ingeniería del proceso de trabajo. Estudiaremos cada uno y analizaremos cómo podrían afectar su trabajo.

¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES ESTÁN HACIENDO MÁS CON MENOS?

Las compañías estadounidenses han estado trabajando para convertirse en organizaciones “esbeltas promedio”. Como resultado de la desregulación de ciertas industrias (como las líneas aéreas), la competencia extranjera, las fusiones y las adquisiciones, las organizaciones han eliminado a muchos empleados de sus nóminas. De hecho, para el final del siglo XX, la mayoría de las compañías Fortune 500 —como Sears, General Electric, American Airlines e IBM— despidieron personal y redefinieron sus operaciones. En términos de negocios, esta acción se conoce como **recorte de personal**.¹⁴

recorte (downsizing) ■ Reducción en la fuerza de trabajo y remodelado de las operaciones para crear organizaciones “esbeltas”. Las metas del recorte organizacional son mayor eficiencia y costos reducidos.

⁹ Vea por ejemplo L. Belkin, “From Dress-Down Friday to Dress-Down Life”, *New York Times* (22 de junio, 2003), p. 1; y E. Tahmincioglu, “By Telecommuting, the Disabled Get a Key to the Office, and a Job”, *New York Times* (20 de julio, 2003), p. 1.

¹⁰ M. Conlin, “The New Debate Over Working Moms”, *Business Week* (18 de noviembre, 2000), pp. 102-103.

¹¹ “The New World of Work: Flexibility Is the Watchword”, *Business Week* (10 de enero de 2000), p. 36.

¹² Vea por ejemplo, “U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation”, *Manpower Argus* (febrero, 2000), p. 2.

¹³ L.L. Martins, K.B. Eddleston y J.F. Veiga, “Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction”, *Academy of Management Journal* (mayo, 2002), pp. 399-409.

¹⁴ También hacemos referencia al recorte como *reestructuración*, *reducción de la fuerza de trabajo* o *tamaño correcto*.

Las organizaciones se reducen para alcanzar dos metas principales: generar más eficiencia y reducir costos. En muchos casos, esto se traduce en disminuir el número de trabajadores contratados de todos los niveles, lo cual incluye a los supervisores. Las organizaciones no utilizan recortes sólo para divertirse. Muchas se han visto obligadas a tomar estas medidas. ¿Por qué? ¿Porque el mundo que las rodea ha cambiado!

Para manejar con eficiencia los factores del cambiante mundo de negocios, como el incremento en la competencia global, las compañías se han vuelto más flexibles en cuanto a cómo hacer el trabajo. Las reglas de trabajo formales que dominaban a las burocracias impedían los cambios rápidos. Había demasiadas personas involucradas en la toma de decisiones y en su implantación. Además, los empleados tal vez no tenían las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios en sus trabajos. En algunos casos, la organización no había planeado con antelación, o no había gastado el dinero requerido para garantizar que sus empleados contaran con la actualización de sus habilidades. En consecuencia, se debía contratar a alguien externo para hacer el trabajo. Las compañías pensaron que hacer el trabajo afuera de la organización era más barato que capacitar y pagar a un empleado de tiempo completo. Por tanto, en busca de la flexibilidad, además del recorte, las empresas se percataron de que los costos serían mucho menores si reducían los recursos de personal de tiempo completo.

Sin embargo, el recorte no lleva al logro de las metas en todos los casos. En muchas ocasiones los esfuerzos de recorte afectaron a los empleados y la ganancia financiera potencial que supuestamente alcanzarían. Varios estudios muestran que más de dos terceras partes de las compañías que han recortado personal tuvieron problemas con el ánimo de los empleados y los que permanecieron en la organización, desconfiaban de la administración. Más aún, las compañías que recortaron tuvieron una tasa de incidentes mayor de empleados con solicitudes de incapacidad.

¿POR QUÉ RESALTAR LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA?

mejora continua ■ Actividades dentro de la organización que perfeccionan los procesos y cuya consecuencia es una mejor calidad de los bienes y servicios producidos.

kaizen ■ Término japonés para una organización comprometida con la mejora continua.

Tanto en el sector privado como en el sector público, continúa la revolución de la calidad. **Mejora continua**¹⁵ es el término genérico que surgió para describir esta revolución, la cual fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad: gente como Joseph Juran y el finado W. Edwards Deming. Hoy, muchas de sus creencias originales se han expandido en la filosofía de la vida organizacional impulsada por las necesidades y expectativas del consumidor (vea la figura 2-4). Es importante observar que los programas de mejora continua amplían el término *consumidor* más allá de la definición tradicional, para incluir a todos los involucrados con la organización, ya sea a nivel interno o externo, englobando empleados y proveedores, así como los clientes que compran los productos o servicios de la organización. El objetivo es crear una organización comprometida con mejora continua, o como los japoneses la llaman, **kaizen**.¹⁶

Aunque los planes de mejora continua han sido criticados debido a sus promesas excesivas y su desempeño menor, la calificación global es buena. La Varian Associates, Inc., fábrica de equipo científico, usó programas de mejora continua en su

¹⁵ En algunos casos, los programas de mejora continua pueden agruparse bajo el concepto *administración de la calidad total* (TQM, *Total Quality Management*).

¹⁶ "Winning with Kaizen", *IIE Solutions* (abril, 2002), p. 10.

1. **Centrarse en el cliente.** El cliente incluye no sólo a los externos que compran los bienes y servicios de la organización, sino también a los internos (como personal de embarque o de cuentas por cobrar) que interactúan con y sirven a otros en la organización.
2. **Buscar la mejora continua.** Un compromiso que nunca se satisface. “Bien hecho” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorar.
3. **Mejorar la calidad de todo lo que hace la organización.** La mejora continua usa una definición de calidad muy amplia. No sólo se refiere al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, qué tan rápido responde a las quejas, la cortesía con que se contestan los teléfonos, etcétera.
4. **Medir con precisión.** La mejora continua utiliza técnicas estadísticas para medir todas las variables relevantes de las operaciones de la organización. Éstas se comparan con las normas o puntos de referencia para identificar problemas, rastrear sus orígenes y eliminar sus causas.
5. **Involucrar a los empleados.** La mejora continua incluye a las personas en la línea del proceso de mejoramiento. En estos programas se utiliza ampliamente el trabajo en equipo para encontrar los problemas y solucionarlos.

FIGURA 2-4 ■ Bases de la mejora continua.

unidad de semiconductores para reducir el tiempo para poner en el mercado los nuevos diseños, logrando hacerlo en 14 días menos. Otra unidad en Varian, la de sistemas de aspiradoras para tener salas de computación limpias, elevó su porcentaje de entregas a tiempo de 42 a 92% gracias a estos métodos. El Globe Metallurgical Inc., un pequeño productor de metal en Ohio, da el crédito a los programas de mejora continua por haberlo ayudado a ser 50% más productivo. Y las mejoras significativas observadas durante la década pasada en la calidad de los automóviles producidos por GM, Ford y Daimler-Chrysler, se deben a la implementación de los métodos de administración de la calidad total.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE INGENIERÍA DEL PROCESO DE TRABAJO Y LA MEJORA CONTINUA?

Aunque los métodos de mejora continua constituyen un inicio positivo en muchas organizaciones, en general se enfocan en el cambio incremental. Dicha acción —la búsqueda permanente y constante para hacer mejor las cosas— es intuitivamente atractiva. Sin embargo, como muchas organizaciones operan en un ambiente de cambio rápido y dinámico, cuando los elementos que los rodean cambian con rapidez, los procesos de mejora continua pueden quedarse atrás.

El problema de centrarse en la mejora continua es que quizá dé un sentido de seguridad falso. Los miembros de la organización creen que su actividad es positiva, lo cual de alguna manera es cierto. Por desgracia, el cambio incremental continuo puede evitar el análisis de la posibilidad de que la organización en realidad ne-

ingeniería del proceso de trabajo ■ Cambio radical o cuantioso en una organización.

cesita un cambio radical o cuantioso, llamado **ingeniería del proceso de trabajo**.¹⁷ El cambio continuo puede hacer que los empleados sientan que están tomando medidas progresivas, mientras evitan hacer grandes cambios que amenazarían ciertos aspectos de la vida organizacional. El enfoque incremental de mejora continua puede ser una versión actual del reacomodo de sillas de la cubierta del *Titanic*. Es imperativo en el ambiente de negocios actual, que todos los miembros de la organización consideren el reto de la ingeniería del proceso de trabajo sobre los procesos organizacionales. ¿Por qué? La razón es que la ingeniería del proceso de trabajo puede conducir a ganancias organizacionales importantes en cuanto a reducción de costos o tiempo, o mejor servicio, así como ayudar a prepararse para superar los retos impuestos por los cambios en la tecnología.

¿CUÁLES SON LAS IMPLICACIONES PARA LA SUPERVISIÓN DEL RECORTE DE PERSONAL, LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA Y LA INGENIERÍA DEL PROCESO DE TRABAJO?

Aunque el recorte, los programas de mejora continua y la ingeniería del proceso de trabajo son actividades que impulsan los niveles administrativos altos, afectan a los supervisores. A menudo participan en la implementación de cambios y tienen que estar preparados para manejar los problemas organizacionales que esto acarrea. Veamos algunas implicaciones.

EL RECORTE Y LOS SUPERVISORES. Cuando una organización efectúa un recorte de personal, el efecto más evidente es que la gente pierde sus empleos. Por tanto, el supervisor debe esperar que ocurran ciertas cosas. Lo mismo pueden enfadarse los empleados despedidos que quienes se quedan. Ambos conjuntos de empleados perciben que la organización no se preocupa por ellos. Aun cuando la decisión de recorte provenga de los más altos niveles administrativos, es el supervisor quien recibe lo más fuerte del resentimiento. En algunos casos habrá participado en la decisión de qué personas despedir y a quienes mantener, a partir de las metas de la organización. Después del recorte, los empleados que permanecen quizá sean menos leales a la compañía.

Un desafío importante para los supervisores será motivar a una fuerza de trabajo insegura en sus puestos y menos comprometida con sus patrones. Los empleados corporativos tendían a creer que sus empleadores recompensarían su lealtad y buen trabajo con seguridad laboral, prestaciones generosas y aumentos de salario. Al hacer recortes de personal, las compañías empezaron a descartar políticas tradicionales de seguridad laboral, antigüedad y remuneración. Estos cambios han tenido como efecto una gran disminución en la lealtad de los empleados. A medida que las corporaciones muestran un menor compromiso con sus empleados, éstos muestran menos compromiso con sus empresas. Esto afecta las posibilidades del supervisor para motivar a sus empleados y mantener una alta productividad.

Los recortes también provocan que los empleados de los supervisores compitan más entre sí. Si para eliminar puestos el criterio de decisión es el desempeño, los empleados estarán menos dispuestos a ayudarse unos a otros, entonces cada quien verá por su propio beneficio. Este comportamiento derrota al equipo construido por el supervisor.

Por último, los recortes generan problemas a quienes los sobreviven. A menos que el proceso de trabajo haya sido modernizado, quizá las tareas principales de

¹⁷ M. Budman, "Jim Champy Puts His 'X' on Reengineering", *Across the Board* (marzo-abril de 2002), pp. 15-16.

puestos eliminados pueden ser todavía necesarias. La consecuencia es un incremento en la carga de trabajo para los empleados restantes, lo cual lleva a jornadas de trabajo más largas, crea conflictos para los empleados respecto al trabajo y sus vidas personales y puede llevar a una gran ansiedad, más estrés laboral y un aumento del ausentismo. Para el supervisor también tendría un efecto drástico en la productividad de la unidad de trabajo.

PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA Y LOS SUPERVISORES. Cada supervisor debe definir lo que significa la calidad para el trabajo de su unidad. Debe comunicar estas necesidades a todos los miembros de su personal. Cada elemento debe realizar el esfuerzo necesario para dirigirse hacia la perfección. Los supervisores y sus empleados deben saber que el fracaso implicará la insatisfacción de los clientes que llevarán su poder adquisitivo hacia la competencia. Si esto sucediera, correrían peligro el resto de los puestos de la unidad.

La premisa de mejora continua genera un resultado positivo, tanto para los supervisores como para los empleados. Todos los involucrados pueden opinar sobre cómo hacer mejor el trabajo. La base de la mejora continua se funda en la participación de las personas más cercanas al trabajo. Así, la mejora continua elimina muchos cuellos de botella que hayan entorpecido los esfuerzos laborales en el pasado. Los programas de mejora continua permiten crear más empleos satisfactorios, para supervisores y empleados.

LA INGENIERÍA DEL PROCESO DE TRABAJO Y LOS SUPERVISORES. Si se acepta la premisa de que la ingeniería del proceso de trabajo cambiará la forma en que operan las compañías, se puede inferir que también afectará a los supervisores. En primer lugar, la ingeniería de procesos de trabajo tal vez cree confusión y enfado en algunos supervisores y empleados. Cuando los procesos se reestructuran, algunas relaciones de trabajo antiguas se lesionan.

Aunque hay escépticos de la ingeniería del proceso de trabajo, puede generar algunos beneficios para los supervisores. Es posible que tengan la oportunidad de aprender nuevas habilidades. Ahora trabajarán con las tecnologías de punta, supervisarán equipos de trabajo o tendrán más autoridad para la toma de decisiones. Estas mismas habilidades los harán deseables y les ayudarán a moverse de una organización a otra, si fuera necesario. Por último, a medida que ocurren estos cambios en las corporaciones, quizá los supervisores vean cambios en su salario. En un proceso bien reestructurado, los supervisores y sus empleados estarán en mejor posición para una buena remuneración por su trabajo y recibir bonos e incentivos si sobresalen.

Prosperar en el caos

Como alumno, ¿cuál de estos escenarios le parece más atractivo?

Escenario 1: Los semestres duran 15 semanas. Los docentes tienen que dar, el primer día de clases, el programa del curso especificando las tareas diarias, las fechas exactas de las evaluaciones y el peso porcentual de cada actividad en clase para la evaluación final. Las reglas de la universidad requieren que los maestros den clases sólo en el horario especificado en la programación. Estas reglas también exigen a los maestros que califiquen las tareas y entreguen los resultados en una semana o menos.

Escenario 2: Los cursos varían en duración. Cuando se inscribe en un curso desconoce su duración. Es posible que dure dos o treinta semanas. Más aún, el profesor termina el curso cuando lo desea, sin previo aviso. La clase tampoco tiene una duración definida y cambia en cada sesión. En ocasiones dura 20 minutos y otras, 3 horas. Al final de cada clase, el profesor informa cuándo será la siguiente clase. ¡Ah sí! Los exámenes no se programan, por lo que deberá estar preparado para uno en cualquier momento; rara vez el profesor le dará retroalimentación importante sobre los resultados de sus exámenes.

Si usted es como la mayoría de la gente, elegirá el escenario 1. ¿Por qué? Porque lo predecible ofrece seguridad. Usted sabe qué esperar y puede planear lo que hará. Entonces, tal vez le descorazone saber que el administrador del mundo —incluyendo al supervisor— se parece cada vez más al escenario 2 que al escenario 1.

Nuestra hipótesis es que los supervisores exitosos de mañana serán los que hayan aprendido a prosperar en el caos. Enfrentarán un ambiente en el que los cambios ocurren a una velocidad sin precedentes. Nuevos competidores surgen cada día; los anteriores desaparecen mediante fusiones, adquisiciones, nuevas tecnologías o por quedarse atrás en el mercado cambiante. Las organizaciones recortadas tienen menos empleados para cumplir con el trabajo. Las constantes innovaciones en las tecnologías de computación y telecomunicaciones hacen que la comunicación sea instantánea. Estos factores, combinados con la globalización de mercados de productos y financieros, han creado el caos. El efecto, muchas estrategias tradicionales en los negocios, creadas para un mundo más estable y predecible, ya no son útiles.

Los supervisores exitosos también deben cambiar. Deben poder encontrarle sentido a una situación en la que todo parece fútil, convertir los desastres en oportunidades. Para hacerlo deben ser más flexibles en su estilo, más inteligentes para hacer su trabajo, más rápidos al tomar decisiones, más eficientes para manejar recursos escasos, mejores para satisfacer a los consumidores y más seguros al poner en marcha cambios masivos y revolucionarios. Tom Peters, escritor sobre administración, captó este concepto en uno de sus libros más vendidos: “los supervisores de hoy deben ser capaces de prosperar en el cambio y la incertidumbre”.¹⁸

Del caos a la crisis

Si bien los supervisores hoy en día deben ser capaces de manejar el caos que los rodea, administrar en una crisis alcanza una proporción diferente en la vida laboral del supervisor. Un supervisor debe estar alerta a las señales de advertencia de una unidad en problemas: posibles disminuciones del desempeño, deficiencia en el presupuesto, políticas innecesarias y molestas, temor a los conflictos y la toma de decisiones, tolerancia a la incompetencia en el trabajo y mala comunicación dentro del departamento.

Otra perspectiva para reconocer la disminución en el desempeño se centra en el “fenómeno de la rana hervida”,¹⁹ un experimento clásico sobre respuestas psicológicas. En un caso, se deja caer a una rana viva en un cazo con agua hirviendo, reacciona al instante y salta fuera del cazo. Pero en el segundo, se mete a una rana viva

¹⁸ T. Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (Nueva York: Knopf, 1987).

¹⁹ P. Strosniak, “Averting Disaster”, *Industry Week* (12 de febrero, 2001), pp. 11-12.

en un cazo con agua tibia que se caliente gradualmente hasta llegar al punto de ebullición, ésta no logra reaccionar y muere. Un supervisor podría ser vulnerable al fenómeno de la rana hervida, porque podría no darse cuenta de que “el agua se está calentando”, es decir, de una situación que declina sutilmente. Cuando los cambios en el desempeño son graduales, tal vez nunca se active una respuesta seria o puede activarse cuando es demasiado tarde para hacer algo. ¿Qué nos enseña el fenómeno de la rana hervida? Que los supervisores necesitan estar atentos a las señales de que algo falla en el departamento y no deben esperar hasta que la situación llegue al nivel de crisis (punto de ebullición).

Aunque la mayoría de las crisis en las organizaciones no pasan de un problema a una crisis de la noche a la mañana, sí suceden eventos traumáticos. Lo que sucedió el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Washington, D.C. y Pennsylvania, es un ejemplo claro.²⁰ ¿Qué pueden hacer los supervisores y las organizaciones?

Uno de los componentes clave para manejar un desastre es contar con un plan de acción. Éste puede incluir planes de recuperación de desastre consistentes en: sistemas duplicados y de respaldo, lugares de emergencia para trabajar y opciones de telecomunicación.²¹ Aunque éstos son importantes, hay un aspecto que parece contar con el consenso de los expertos en el área: supervisión del apoyo para los empleados y sus familias.²² Es indispensable contar con buenas comunicaciones durante los desastres para ayudar a los empleados a entender qué está sucediendo. Los supervisores deben permitir a sus empleados hablar de lo que sienten y dejarlos llorar su pena. También deben darse cuenta de que el estrés puede propagarse entre algunos empleados, y otros quizá se depriman y requieran apoyo adicional. En estas situaciones no hay manuales que brinden apoyo; en momentos así los supervisores deben mostrarse amables, sensibles y empáticos, y deben hacerlo aun cuando ellos también estén experimentando las mismas “crisis” emocionales que sus empleados.

No hay duda de que los tiempos difíciles requieren medidas drásticas. Y mientras la esperanza se centra en que eventos como los que atestiguamos el 11 de septiembre de 2001 no se repitan, en una organización suceden eventos traumáticos en cualquier momento. Las organizaciones y los supervisores que anticipan tales catástrofes y tienen planes de desastre preparados, estarán un paso adelante para minimizar los efectos.

La organización buena y lucrativa

Cada organización tiene una meta sencilla: desea sobrevivir. La supervivencia toma diferentes formas. Para muchas significa ser rentable, para otras generar suficiente dinero para continuar con el trabajo por el bien de la sociedad. La primera meta da origen a muchas preguntas. ¿Es posible que una organización opere de tal manera que pueda hacer “lo correcto” y ganar dinero? Aunque la respuesta es sí, los encabezados de las noticias están llenos de historias acerca de organizaciones que al

²⁰ “What Companies Can Do in Traumatic Times”, *Business Week* (8 de octubre, 2001), p. 92.

²¹ L. Copeland, C. Sliwa y M. Hamblen, “Companies Urged to Revisit Disaster Recovery Plans”, *Computerworld* (15 de octubre, 2001), p. 7.

²² Vea por ejemplo, J. Brandt, “Survivors Need Your Solace”, *Chief Executive* (octubre, 2001), p. 12; y H. Paster, “Manager’s Journal: Be Prepared”, *Wall Street Journal* (24 de septiembre, 2001), p. A-24.

parecer no operan de manera apropiada. Por ejemplo, si las compañías de tabaco sabían que la nicotina conlleva serios problemas de salud, ¿deberían haber retirado los cigarrillos del mercado hace décadas? ¿Las compañías estadounidenses que fabrican productos en México, deben aplicar ahí las leyes ambientales y seguridad de Estados Unidos, que México no requiere aun cuando se ha mostrado que algunos defectos de nacimiento ocurridos en Brownsville, Texas, son consecuencia de la contaminación que viene del Golfo de México? A pesar de lo que opinemos al respecto, en realidad no podemos condenar a estas organizaciones. Después de todo, en la mayoría de los casos, están obedeciendo la ley, y eso es todo lo que se les pide. El supuesto es que en tanto obedezcan las leyes, tienen derecho a hacer lo necesario para asegurar su supervivencia. Lo tomamos como un hecho. Sin embargo, muchas organizaciones están implementando políticas y prácticas que se centran en comportamientos socialmente responsables. Se analizará este fenómeno.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE?

responsabilidad social ■ La obligación de las organizaciones de perseguir metas a largo plazo que beneficien a la sociedad.

obligación social ■ Es la base del compromiso social de un negocio. La obligación social de una organización se satisface cuando cumple con sus responsabilidades económicas y legales.

sensibilidad social ■ Proceso guiado por las normas sociales y que requieren que los negocios determinen qué es correcto o incorrecto y, por tanto, busquen verdades fundamentales; intento por hacer las cosas que hacen a la sociedad mejor y no las que pueden empeorarla.

La **responsabilidad social** es la obligación que tiene una organización con la sociedad. Significa ir más allá de la ley y de producir ganancias. La responsabilidad social trata de alinear las metas organizacionales a largo plazo con lo que es bueno para la sociedad. En este contexto el término *sociedad* se refiere a grupos como los empleados en una organización, sus clientes y el ambiente en el que opera.

Para entender mejor la responsabilidad social la comparamos con dos conceptos similares: obligación social y sensibilidad social (vea la figura 2-5).²³ La **obligación social** es la base del compromiso social de un negocio. Éste la satisface cuando cumple sus responsabilidades económicas y legales, nada más. Hace lo mínimo requerido por la ley. En contraste con la obligación social, tanto la responsabilidad social como la sensibilidad social van más allá de cumplir con las normas económicas y legales. La **sensibilidad social** añade la obligación moral de hacer las cosas que mejoran a una sociedad y no las que la empeoran. La sensibilidad social, por tanto, pide a los negocios que determinen lo correcto y lo incorrecto y busquen las verdades fundamentales. Las normas de la sociedad guían este proceso. Se verán estos dos conceptos en un ejemplo que los aclara.

Cuando una compañía satisface las normas de control de la contaminación establecidas por el gobierno federal o no discrimina empleados por su raza al tomar decisiones de promoción, entonces la organización cumple con su obligación social y nada más. Varias leyes establecen que los dueños de organizaciones no deben contaminar o estar perjudicados contra ciertos grupos, esta compañía respeta las leyes. Sin embargo, cuando una compañía empaqueta sus productos utilizando papel reciclado o da seguro médico a la pareja de un empleado no casado, actúa con sensibilidad social. ¿De qué modo? Aunque haya presión de grupos sociales, estos negocios están brindando algo que la sociedad desea, sin que lo exija la ley.

Es fácil para nosotros sentarnos y hablar de una compañía socialmente responsable. Pero, ¿qué sucede cuando “ellos” se convierten en “nosotros”? El comportamiento socialmente responsable hacia los individuos acerca el asunto a nuestro hogar.

²³ W. Acar, K.E. Aupprele y R.M. Lowry, “An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Types”, *International Journal of Organizational Analysis* (enero, 2001), pp. 26-57.

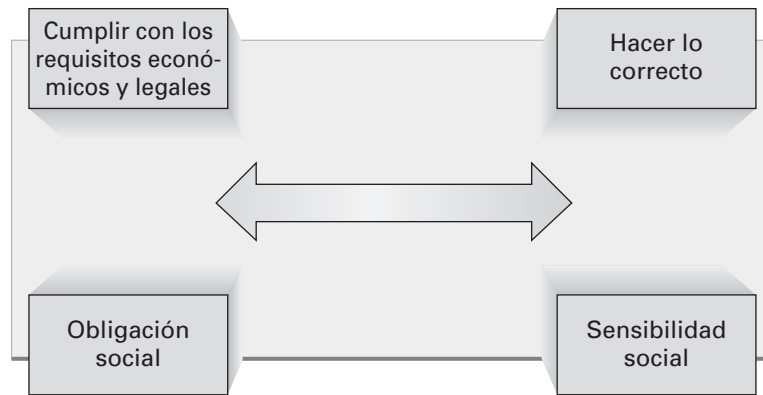


FIGURA 2-5 ■ Obligación social contra sensibilidad social.

¿CÓMO ACTUAMOS CON RESPONSABILIDAD?

Muchas personas creen que nuestra sociedad actual sufre una crisis moral. Comportamientos que alguna vez fueron reprobables —mentir, engañar, distorsionar, cubrir errores— se han vuelto prácticas comunes en los negocios. Productos que pueden dañar a los usuarios permanecen en el mercado. Los hombres de una organización grande supuestamente acosaron sexualmente a sus colegas mujeres.

¿Qué sucede en los negocios y, en especial, en el trabajo del supervisor? ¿Con qué tipos de temas cuestionables se enfrenta un supervisor? He aquí algunas preguntas generales relacionadas con las acciones de supervisión: ¿siempre debe decir la verdad? ¿Es correcto hacer excepciones a las reglas con ventaja para la compañía cada vez que sea posible? ¿Se vale todo siempre y cuando no lo atrapen? Ahora considere un par de casos específicos: ¿sería adecuado que uno de sus vendedores ofrezca un soborno a un agente de compras para inducirlo a comprar? ¿Es incorrecto usar el teléfono de la compañía para llamadas personales de larga distancia?

Los supervisores enfrentan muchos dilemas. Existen situaciones en que se les pide definir la conducta correcta e incorrecta. Sus comentarios y conducta son la fuente principal para transmitir el clima de la organización. El supervisor es el único contacto que la mayoría de los empleados tiene con la administración. Los empleados interpretan los estándares administrativos a partir de las acciones del supervisor. Si éstos se llevan a casa artículos de la compañía, si engañan en las cuentas de gastos o realizan cualquier práctica similar, establecen una tendencia entre sus grupos de trabajo que podría debilitar todos los esfuerzos de la alta administración por crear un clima corporativo normativo con altos principios. En las grandes compañías como American Express y Exxon, los supervisores tienen códigos de conducta que los guían hacia lo que constituyen prácticas aceptables e inaceptables. Con frecuencia son documentos formales que establecen los valores de la organización, así como las reglas éticas que se espera que los empleados sigan.

A medida que las organizaciones imponen más presión en los supervisores y empleados para reducir costos e incrementar la productividad, es casi seguro que los dilemas éticos crecerán. Los supervisores contribuyen a establecer las normas de su organización con lo que dicen y hacen. Esto se ilustra con los comentarios de un supervisor en un departamento de la policía en el medio oeste estadounidense:

Le digo a mi gente que cualquier propina está mal. Hablemos por ejemplo de comida. Un restaurante podría ofrecerles comidas a mitad de precio porque, según dicen, les gustan los policías. Yo creo que siempre hay algo de-

¿Qué tan éticos serán los empleados? Ésta es una pregunta difícil de responder. Sin embargo, si el comportamiento de su supervisor es ético, hay una gran posibilidad de que sus empleados sigan su ejemplo. Por tanto, el papel que juega el supervisor al establecer el comportamiento ético en su departamento es crucial.



trás de estas acciones. La razón para darte comida a mitad de precio es porque quieren ahí a policías y patrullas. Así los delincuentes no los atacarán. Es simple, compran nuestros servicios por la mitad de lo que cuesta una hamburguesa. Si uno tuviera que arrestar al gerente del restaurante, garantizo que dirá, “Bueno, usted come en mi restaurante por la mitad del precio”. Lo que digo a mi gente es: “Si me entero, tendremos un gran problema”. Le recomiendo a mi equipo que si es política del restaurante cobrar la mitad de la cuenta a los oficiales de la policía, entonces paguen la cantidad adicional como propina. Si una hamburguesa cuesta \$4 y te cobran \$2, entonces deja una propina de \$3.

El deseo de personas como este supervisor es que sus empleados actúen de forma ética. ¿A qué exactamente llamamos ética?

¿QUÉ ES LA ÉTICA?

ética ■ Reglas y principios que definen la conducta correcta o incorrecta.

La **ética** por lo común se refiere a las reglas o principios que definen la conducta correcta o incorrecta. Las personas que carecen de un fuerte carácter moral, tienen menos posibilidad de realizar cosas incorrectas si los restringen las reglas, la policía, las descripciones del puesto o las fuertes normas culturales que desaprueban dichos comportamientos. Por el contrario, individuos muy morales son corrompibles por una organización y su cultura que permite o alienta las prácticas no éticas. Considere la situación ética mencionada, la del policía que compra comida y recibe un soborno. Aceptar un soborno monetario es algo que casi cualquiera consideraría un comportamiento poco ético. Esto se debe a que también es una actividad ilegal. Pero, ¿qué sucede cuando el “soborno” no es algo visible como el dinero o es algo que ni siquiera existe? Por ejemplo, suponga que es supervisor del departamento de compras en un hospital mediano. Hay varios distribuidores de productos que le dan sus mejores ofertas para lograr hacer el negocio con usted. El distribuidor 1 hace su presentación y le deja una lista de precios bastante atractivos, dada la gran cantidad de productos que usted compraría. El segundo distribuidor hace una presentación similar y los precios de su compañía son comparables con los del primero, pero

le ofrece dos boletos para asistir a un evento deportivo que está por realizarse, usted querría asistir al evento sólo que las localidades se habían agotado. ¿Iría al evento con el distribuidor? ¿Le parecería bien hacerlo? Después de todo, es un juego. De hecho, aun cuando la compañía del distribuidor 2 obtenga el negocio, sus precios son comparables con los del distribuidor en competencia.

Este ejemplo ilustra cómo la ambigüedad acerca de lo que es ético, puede ser un problema para los empleados. Los **códigos de ética** (documentos formales que establecen los principales valores y reglas éticas que la organización espera de sus empleados), son una respuesta cada vez más popular para reducir la ambigüedad. Se ha sugerido que los códigos deben ser tan específicos como para guiar a los empleados en lo que se supone que deben hacer. Por desgracia, tal vez usted no cuente con un documento así como apoyo. En ese caso, tendrá que responder de la forma que sienta más apropiada y lidiar con las consecuencias. Se analizará esto con más detalle.

Suponga que su jefe le pide concertar precios con sus competidores y, al mismo tiempo, robar la tecnología a los mismos grupos con quienes se está coludiendo. Su jefe sabe que al hacerlo, su organización crearía un mercado imbatible para sus productos y tal vez saque a los competidores del negocio. Si usted lo hace, será generosamente recompensado; de hecho, quedaría a cargo de la operación.²⁴ ¿Cuáles son sus opciones? Una es hacer lo que su jefe le pide. Después de todo él es el jefe, y puede hacer que su vida sea hermosa o miserable. Sin embargo, si usted llega a extremos como arreglo de precios o robo de “secretos comerciales”, adquiere una responsabilidad legal. Y usted, no su jefe, sería quien enfrentara los cargos. Aun cuando lo hiciera por el bien de su organización, dése cuenta de que su jefe quizá no lo proteja en caso de ser sorprendido. En esencia, su carrera puede quedar denigrada.

Otra opción es hablar con su jefe y comunicarle su inconformidad al pedirle realizar una acción así. Es dudoso que retire la petición, pero al menos usted establece su posición. También tiene la elección de rehusarse a hacer lo que le piden. Por supuesto que rehusarse le traerá problemas. Tal vez sienta que debe acudir a miembros de la organización con más autoridad. Quizá descubra que desean ayudarlo, pero no siempre sucede así. Una opción más es dar la impresión de que haría cualquier cosa que le pidiera su jefe, pero nunca llevaría a cabo esta petición. Puede inventar pretextos y decir que las otras compañías no estuvieron de acuerdo en arreglar los precios. En ese caso está deseando que el gerente “crea” sus excusas, o declare que sencillamente olvidó la petición. De nuevo, es un riesgo que quizá no quiera tomar. Otro inconveniente de esta última opción es que de todos modos comete un acto poco ético: mentir a su jefe.

Suponga que su jefe continúa presionándolo, tendría aún otra opción. Sin embargo, es una medida extremosa. Si la petición va en contra de sus creencias y no obtiene ayuda dentro de la organización, tendría que pensar en renunciar o acudir a alguien en el exterior para reportar lo que está sucediendo. Claro que hay desventajas al elegir esta opción, pero al menos tendrá la certeza de que hizo lo correcto. Es imposible predecir qué enfrentará al encontrarse en situaciones que comprometen la ética. Ayuda prepararse y anticipar cómo manejar dilemas éticos (vea “Directrices para actuar con ética”). Mientras más preparado esté, más fácil será si ese día llega y alguien le pide hacer algo que “va contra sus principios”.

código de ética ■ Documento formal que establece los principales valores y reglas éticas que deben seguir los empleados de una organización.

²⁴ Este ejemplo es una adaptación de M. Whitcare, “My Life as a Corporate Mole for the FBI”, *Fortune* (4 de septiembre, 1995), pp. 52-62.

Verifique su comprensión 2-2

5. ¿Cómo se llama la composición de la fuerza de trabajo que incluye a todo tipo de personas?
 - a. oferta de trabajo
 - b. inventario de recursos humanos
 - c. diversidad en la fuerza de trabajo
 - d. mundo global
6. ¿Cómo se llama el proceso que realiza una organización que está reduciendo su fuerza de trabajo y remodelando sus operaciones para crear una organización esbelta?
 - a. planear
 - b. organizar
 - c. operaciones eficientes
 - d. recorte
7. ¿Cuál de los siguientes conceptos se asocia mejor con el término *mejora continua*?
 - a. *kaizen*
 - b. recorte
 - c. reestructuración
 - d. administración de la calidad total
8. ¿Cómo se llama el conjunto de principios que definen el comportamiento correcto e incorrecto de los miembros de una organización?
 - a. responsabilidad social
 - b. gobierno corporativo
 - c. ética
 - d. todas las anteriores



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Explicar cómo la globalización afecta a los supervisores.** Influye en ellos de muchas formas. El factor clave es reconocer las diferencias que existen entre las personas de distintas culturas y comprender cómo esta diversidad obstaculiza la comunicación efectiva.
2. **Describir cómo cambia la tecnología el trabajo del supervisor.** Entre las formas en que la tecnología modifica el trabajo del supervisor están el acceso inmediato a la información que los ayuda a tomar decisiones. Los avances tecnológicos auxilian a los supervisores que tienen empleados en ubicaciones remotas, reduciendo la necesidad de interacción en persona con ellos. Por otro lado, el mayor reto será lograr una comunicación eficiente con individuos situados en zonas remotas, así como garantizar que se cumplan los objetivos de desempeño.
3. **Diferenciar entre el e-negocio y el e-comercio.** El término *e-comercio* es una etiqueta que se da a cualquier actividad de venta que realizan los negocios electrónicos. Implica usar Internet para llevar a cabo transacciones de negocios. Por otro lado, el e-negocio abarca toda la gama de actividades efectuadas en una empresa situada en Internet. Incluye desarrollar estrategias para dirigir el negocio, mejorar las comunicaciones con proveedores y clientes, colaborando con los socios para coordinar electrónicamente el diseño y la producción, identificar un tipo diferente de líder capaz de dirigir un negocio “virtual”, encontrar a gente capacitada para construir y operar intranets y sitios Web, así como para dirigir “las oficinas de atrás” o el lado administrativo.
4. **Identificar los cambios importantes que se han dado en la composición de la fuerza de trabajo.** Comparada con la fuerza de trabajo hace 60 años, cuando estaba formada por hombres blancos, la actual se ha vuelto más diversa y seguirá en esta dirección. En este cambio ha contribuido el cambio en la demografía de la población, la globalización de los negocios y la legislación federal que prohíbe la discriminación al contratar. Para los supervisores, el cambio en la fuerza de trabajo significa que deberán interactuar con personas diferentes en términos de género, raza, origen étnico, capacidad física, orientación sexual y edad; todos ellos tienen diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Lo más importante para los supervisores es el requisito de sensibilidad hacia las diferencias en cada individuo. Esto significa que deben cambiar su filosofía de tratar a todos igual y reconocer las diferencias para que su respuesta a estas diferencias asegure la retención del empleado y una mayor productividad.
5. **Explicar por qué las corporaciones recortan personal.** El recorte corporativo ha sido una respuesta a la competencia global. Es un intento de las compañías por tener una respuesta más rápida a los clientes y ser más eficientes en sus operaciones. El efecto en la supervisión tiene dos caras. Por un lado, los supervisores deben garantizar que sus habilidades y las de sus empleados se mantengan actualizadas. Aquellos cuyas habilidades se vuelvan obsoletas, serán candidatos para el recorte. Por el otro, quienes mantengan sus empleos estarán haciendo el trabajo de dos o tres individuos. Esta situación genera frustración, ansiedad y menor motivación.
6. **Comprender el concepto de mejora continua e identificar sus metas.** Los programas de mejora continua han ampliado el término *cliente* más allá de la definición tradicional para incluir a todos los involucrados con la organización, ya sea internos o externos. Esto abarca a empleados y proveedores, así como a quienes compran los productos y servicios de la organización. El objetivo es crear una organización comprometida con la mejora continua, siempre dirigida a mejorar y a proporcionar servicios y productos mejores y de mayor calidad. Las cinco metas principales de la mejora continua son 1) centrarse en el consumidor, 2) buscar la mejora continua, 3) luchar por mejorar la calidad del trabajo, 4) buscar mediciones precisas y 5) involucrar a los empleados.
7. **Describir por qué los supervisores deben ser capaces de “prosperar en el caos”.** Los supervisores trabaja-

rán en un entorno en que el cambio ocurre a una velocidad sin precedentes. Deben ser más flexibles en sus estilos, más inteligentes en la forma de trabajar, más rápidos al tomar decisiones, más eficientes para manejar recursos escasos, mejores para satisfacer a los consumidores y más confiables para implementar cambios masivos y revolucionarios. Los supervisores también deben estar preparados y ser sensibles a las necesidades de sus empleados en caso de que ocurran eventos traumáticos en la organización. La

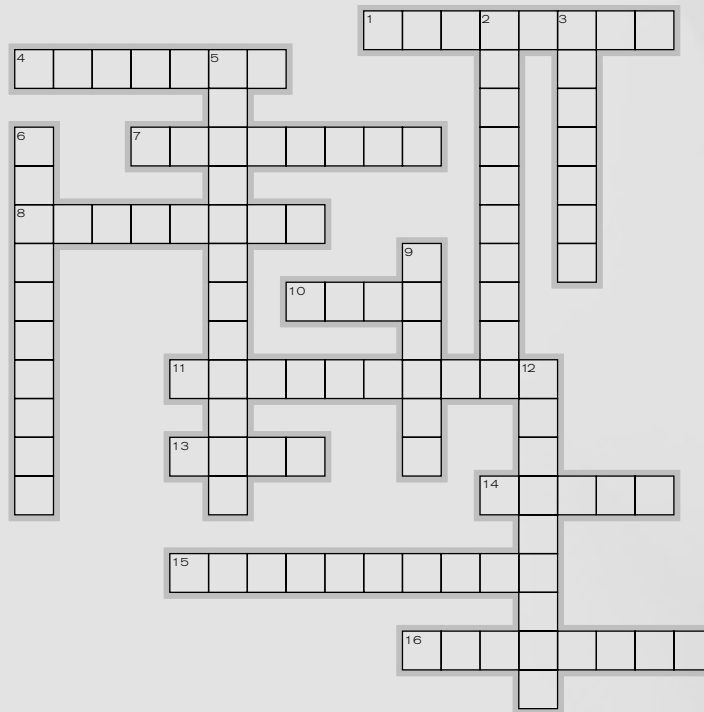
sensibilidad se muestra al escuchar a los empleados, reconocer el estrés bajo el que están y darles la ayuda que necesitan.

8. **Definir ética.** La ética se refiere a las reglas o principios que definen la conducta correcta o incorrecta. En una organización estas reglas o principios se definen en un código de ética, documento formal donde se establecen los valores y reglas éticas que se espera sigan los empleados.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cree que la globalización ha tenido el efecto de hacer que las organizaciones tengan una respuesta más rápida para los consumidores? Explique su respuesta.
2. “Las mejoras en la tecnología en ocasiones entorpecen la efectividad de la supervisión” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Explique su posición.
3. ¿Cómo afectan los e-negocios a la supervisión?
4. ¿Qué es la diversidad de la fuerza de trabajo y cuáles son sus retos para los supervisores?
5. ¿Qué consejo ofrecería a un amigo que no entiende el recorte de personal, pero sabe que su compañía estará despidiendo empleados en unos 3 meses?
6. Describa la diferencia entre los programas de mejora continua y la ingeniería de procesos de trabajo.
7. ¿Cómo es que aprender a manejar el caos preparará mejor a los supervisores para su trabajo en la siguiente década?
8. ¿Pueden las organizaciones ser socialmente responsables y seguir siendo lucrativas? Si usted piensa que así es, cite algunos ejemplos de compañías que cumplan este perfil y describa cómo lo logran.
9. ¿Es ético copiar en un examen si sabe que al hacerlo no afectará la calificación del otro estudiante y además está seguro de que no lo sorprenderán? ¿Por qué sí o por qué no?
10. Identifique las características y comportamientos de lo que usted considera sería un supervisor ético.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. Ambiente _____. Valores, moral, costumbres y leyes de un país.
4. Ingeniería del _____ de trabajo. Cambio radical o cuantioso en la organización.
7. Mejora _____. Actividades que perfeccionan los procesos para mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos.
8. _____ electrónicos. Cualquier transacción que ocurra cuando los datos se procesan y transmiten vía Internet.
10. _____ cibernético. Pérdida de productividad como consecuencia de que el empleado usa Internet en horas de trabajo por razones personales.
11. _____ de la fuerza de trabajo. Composición de la de trabajo que refleja la variedad de antecedentes de sus empleados.
13. _____ boomers. El grupo más grande en la fuerza de trabajo cuyo nacimiento ocurrió entre 1946 y 1964.
14. Reglas que definen la conducta como correctas o incorrectas.

15. _____ social. Cumplimiento de una organización con sus responsabilidades económicas y legales.
16. E-_____. Trabajar usando vínculos electrónicos con elementos clave.

VERTICAL

2. Cualquier equipo de alta tecnología, herramientas o métodos operativos diseñados para hacer más eficiente el trabajo.
3. Reducción de la fuerza de trabajo.
5. _____ social. Proceso organizacional guiado por normas sociales.
6. _____ provinciana. Ver las cosas desde la perspectiva propia.
9. Sensibilidad _____. Obligación que tienen las organizaciones de perseguir metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad.
12. Trabajo a _____. Vincular a trabajadores en una computadora remota con la oficina.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 2-1

1. b 2. c 3. a 4. d

Verifique su comprensión 2-2

5. c 6. d 7. a 8. c

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Tengo posibilidades de convertirme en empresario? [Am I Likely to Become an Entrepreneur? (#26)]
2. ¿Soy apto para una carrera como administrador global? [Am I Well Suited for a Career as a Global Manager? (#48)]

3. ¿Cuáles son mis actitudes hacia la diversidad de la fuerza de trabajo? [What Are My Attitudes toward Workplace Diversity? (#9)]
4. ¿Cómo calificaría mi ética? [How Do My Ethics Rate? (#22)]
5. ¿Qué tan comprometido estoy con mi organización? [How Committed Am I to My Organization? (#45)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: TRABAJANDO CON LA DIVERSIDAD

En la fuerza de trabajo actual coexisten varias generaciones. Están los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964); la generación X o *zoomers* (nacidos entre 1965 y 1977); la generación Y o *baby-boomlets* (nacidos en 1978 y después). Cada grupo sostiene valores diferentes. Forme tres grupos a partir de las edades. El grupo 1 estará formado por los *baby boomers*; el grupo 2 por la generación X y el grupo 3 por la generación Y.

PASO 1

Analice sus sentimientos acerca de los 3 grupos. Para ayudarle a ordenar sus respuestas, use las siguientes preguntas.

- a. ¿Cómo cree que cada grupo
 1. valora en la vida?
 2. desea de su trabajo?
 3. espera de su supervisor?

- b. Ahora, identifique dos características que describan mejor a cada grupo.

PASO 2

- a. Cada grupo compartirá sus respuestas a las cuatro preguntas en el paso 1 con toda la clase.
- b. ¿Qué semejanzas y diferencias existen entre los puntos de vista de los grupos? ¿Las diferencias reflejan cómo vemos diferente a las personas?
- c. ¿Las características de su grupo de edad son más positivas para usted que las características dadas para los otros dos grupos? ¿Qué le dice esto respecto a la percepción que tiene de trabajadores diversos?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Directrices para actuar con ética

Hacer elecciones éticas puede ser difícil para los supervisores. Obedecer la ley es una obligación, pero actuar con ética va más allá de obedecer la ley. Significa actuar con responsabilidad en las áreas “grises” en que las reglas de lo correcto y lo incorrecto son ambiguas. ¿Cómo mejoraría sus habilidades de supervisión para actuar con ética? Ofrecemos algunas directrices.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Conocer las políticas de ética de la organización. Si existe, ahí encontrará la descripción de lo que percibe la organización como un comportamiento ético y lo que espera de usted. Esta política le ayudará a clarificar lo que se permite hacer, la discreción administrativa que tiene. Se convertirá en el código de ética a seguir.

PASO 2: Comprender las políticas de ética. Tener el código en sus manos, no garantiza que logrará lo que se intenta. Necesita comprenderlo a fondo. El comportamiento ético rara vez es un proceso previsto hasta el último detalle. Con esta política como guía, tendrá una base a partir de la cual decidir los aspectos éticos en la organización. Aun cuando no existen políticas, hay varios pasos que puede seguir cuando se encuentre en una situación difícil.

PASO 3: Piense antes de actuar. Pregúntese, ¿por qué va a hacer lo que está a punto de realizar? ¿Qué dio origen al problema? ¿Cuál es su verdadera intención al participar? ¿Es por alguna razón válida o existen otros motivos, como demostrar lealtad hacia la organización? ¿Esta acción puede lastimar a alguien?

¿Puede hablar con su jefe o familia y comentarles lo que va a hacer? Recuerde, es su comportamiento el que se observará con sus acciones. Necesita estar seguro de que no hará algo que perjudique su papel como administrador, a su organización o su reputación.

PASO 4: Hágase preguntas del tipo “¿qué sucedería si?”. Cuando piense antes de actuar, también deberá preguntarse “¿qué pasaría si?”. Las siguientes preguntas ayudan a moldear sus acciones: ¿Qué pasaría si toma una decisión incorrecta? ¿Qué ocurriría con su trabajo? ¿Qué pasaría si sus acciones fueran descritas con detalle en el periódico o las noticias de la comunidad? ¿Lo haría sentir mal o avergonzaría a quienes lo rodean? ¿Qué sucedería si lo sorprenden haciendo algo poco ético? ¿Está preparado para enfrentar las consecuencias?

PASO 5: Busque las opiniones de los demás. Si debe hacer algo importante y se siente inseguro al respecto, solicite consejo de otros administradores. Tal vez ellos estuvieron en una situación similar y pueden compartir su experiencia. De no ser así, tal vez pueden escucharlo y actuar como reflexión de su propia voz.

PASO 6: Haga lo que realmente crea correcto. Usted tiene conciencia y es responsable de su comportamiento. Cualquier cosa que haga, si realmente cree que es la acción correcta, entonces lo que digan los demás es irrelevante. Necesita ser fiel a sus propios estándares éticos internos. Pregúntese si podría vivir con lo que ha hecho

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Escriba un reporte de dos a tres cuartillas sobre negocios de e-comercio (como Amazon.com o eBay) y el efecto que el e-comercio tiene en la operación del negocio. Enfatique la forma en que el negocio ha de-

bido cambiar para convertirse en un negocio de comercio electrónico y los beneficios derivados. Finalice su reporte analizando el efecto que el e-comercio ha tenido en los supervisores de este negocio.

2. Al enfrentar una crisis, los supervisores deben tomar medidas drásticas. Identifique una organización que haya experimentado una catástrofe. Analice la natu-

raleza de la tragedia y qué hizo la organización para ayudar a los empleados afectados.

Pensamiento crítico

CASO 2-A: BANCA DE AUTOSERVICIO

Kelly Jenkins ha trabajado seis años en el First Union National Bank en Carolina del Norte. Cuando empezó a trabajar, ella estudiaba la preparatoria y trabajaba durante los meses de verano como cajera en la ventanilla para automóviles. Kelly entró al banco por varias razones. En primer lugar, le ofrecieron el trabajo. Pero fue más importante el hecho de que el banco pagaría sus cursos universitarios, siempre y cuando trabajara por lo menos 20 horas a la semana. Durante este tiempo, ella ha hecho muchas amistades, tanto empleados del banco como clientes. De hecho, muchos de sus clientes la conocen tan bien que preguntan por ella cuando van al banco.

Kelly ha aprovechado todas las oportunidades de capacitación que le ha ofrecido el banco. Cada vez que se pone en marcha un nuevo proceso o se instala una nueva tecnología, Kelly ha sido una de las primeras en inscribirse en las clases de capacitación. Además, ha cubierto quince créditos de clases cada semestre, para asegurarse de que logrará su meta de obtener el título en economía en cuatro años. Kelly ha impresionado tanto a los directivos del banco que le han ofrecido ingresar al programa de gerencia de sucursal. Poco después de recibirse de la universidad, sorprendentemente aceptó un puesto similar con el banco competidor por un salario comparable al que tenía. En retrospectiva, éste era el banco en el que Kelly siempre quiso trabajar, pero no ofrecían el reembolso de la colegiatura universitaria.

Ahora en su nuevo puesto, sin advertirlo Kelly le contó a su jefe que tiene material recolectado cuando era empleada del First Union National. Él le ha hecho saber

que le interesa verlo. La información se refiere a la dirección que tomará el First Union National los siguientes cinco años. De hecho, parte de los datos del paquete de información que Kelly proporcionó señala que el First Union National tiene planes para ofrecer varios servicios de banca electrónica, únicos e innovadores. Al escuchar esto, la alta administración decide adelantarse de inmediato y ofrecer servicios semejantes a aquellos que el First Union National planea ofrecer. El banco de Kelly simplemente no desea perder su posición competitiva.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Considera poco ético que Kelly se uniera al First Union National Bank solamente porque el banco pagaría su educación? Fundamente su respuesta.
2. En el caso presentado, Kelly deja saber a su nuevo jefe, de forma inadvertida, que cuenta con información sobre algunos planes del First Union National. ¿Es ético que este empleador solicite la información y la use en un intento por llegar al mercado antes que el First Union National con nuevos servicios de banca electrónica? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cambiaría su respuesta anterior al saber que Kelly fue contratada porque se sabía que ella tenía información privilegiada y ésta era la forma de obtenerla? Explique su respuesta. Si éste fuera el caso, ¿estaría Kelly actuando éticamente al proporcionar la información solicitada? Defienda su posición.

CASO 2-B: CONSIDERACIONES ÉTICAS

Un importante fabricante de partes para computadora ha decidido abrir una planta, en una ciudad de tamaño mediano en el sureste de Estados Unidos, la cual ha sido fuertemente golpeada con pérdidas de empleos en el

campo textil. La nueva compañía recibirá grandes incentivos como terreno gratis, menores impuestos y generosos apoyos para capacitación del gobierno local y estatal. Se ha anunciado la contratación para la nueva

operación, que incluirá puestos de alta tecnología, supervisión y unos cuantos técnicos. La tasa de salario publicada para estos puestos parece estar igual o cerca del nivel alto local para empleos del mismo tipo.

Marylin es una supervisora con experiencia y trabaja en una de las últimas plantas textiles que aún permanecen en el área. Ha recibido folletos por correo que explican la misión de la nueva compañía y avisan a la comunidad su necesidad de cubrir varias vacantes incluyendo puestos de supervisión. Con los folletos adjuntan una solicitud de empleo para la nueva compañía.

A la hora del almuerzo y en los descansos, Marylin ha escuchado a su equipo hablar de las oportunidades que ofrece la compañía fabricante de computadoras. Le han comentado que varios de sus empleados han llenado solicitudes para trabajar en la nueva compañía. Durante la semana anterior, un representante de la nueva compañía dejó un mensaje telefónico para Marylin invi-

tándola a visitar la compañía y entrevistarse para el puesto de supervisión. Marylin tiene un dilema en cuanto a varios aspectos.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene Marylin con su empleador actual respecto a su conocimiento de que varios empleados planean buscar empleo en la nueva compañía?
2. ¿Cómo debería responder al reclutador que le ha pedido asistir a una entrevista? ¿Esta situación constituye una decisión ética para ella?
3. ¿Es ético que una compañía reciba apoyos para cambiarse a un área donde otras compañías luchan por evitar que sus empleos salgan del país o por no perderlos en aras de la automatización?

Planeación, organización, contratación de personal y control

descripción de la parte

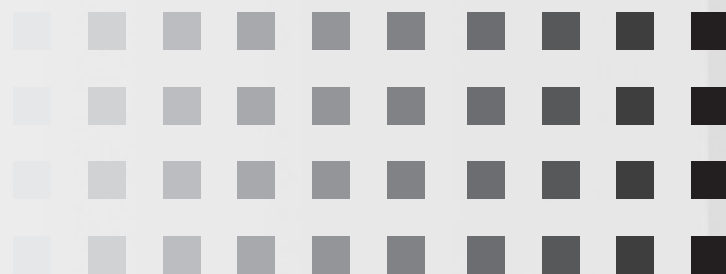
La parte 2 contiene cinco capítulos:

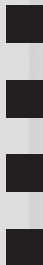
- Capítulo 3 Establecimiento de metas
- Capítulo 4 Organización de un departamento efectivo
- Capítulo 5 Reclutamiento del personal correcto
- Capítulo 6 Diseño e implantación de controles
- Capítulo 7 Solución de problemas y toma de decisiones

El fundamento de la supervisión radica en planear con efectividad el trabajo a realizar; hacer un agrupamiento adecuado de las actividades de trabajo y de los empleados; contratar a la gente con las aptitudes, conocimiento y habilidades requeridas para los puestos, y vigilar las acciones de trabajo. En la parte 2 analizaremos los principales elementos que facilitan establecer y lograr las metas de la organización y del departamento. Una vez establecidas las metas, debe agruparse a los empleados de manera adecuada para alcanzar esas metas. Después de determinar cuál es el trabajo, los supervisores deberán encontrar candidatos calificados para el puesto, desarrollarlos y mantener sus habilidades actualizadas. Con los planes, estructuras y empleados en su lugar, los supervisores deben diseñar e implantar controles que aseguren el cumplimiento de las metas. Cada área de planeación, organización, contratación de personal y control requiere un alto nivel de toma de decisiones y solución de problemas. Así, examinaremos también estas importantes habilidades de supervisión.

capítulo 3

Establecimiento de metas





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

actividades
diagrama PERT
establecimiento de metas
eventos
gráfica de Gantt
iniciativa empresarial
plan a corto plazo
plan a largo plazo
plan a mediano plazo
plan de negocios
plan de una sola vez
plan fijo
planeación estratégica
planeación táctica
políticas
presupuesto
procedimiento
productividad
programa
programación
punto de referencia (*benchmarking*)
regla
ruta crítica
seis sigma
serie ISO 9000

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *productividad*.
2. Describir cómo deben encadenarse los planes desde la cúspide hasta la base de la organización.
3. Identificar qué quieren decir los términos *punto de referencia*, *serie ISO 9000* y *seis sigma*.
4. Comparar políticas y reglas.
5. Describir la gráfica de Gantt.
6. Explicar la información necesaria para crear un diagrama PERT.
7. Describir los cuatro ingredientes comunes en los programas de establecimiento de metas.
8. Definir *iniciativa empresarial* y explicar cómo afecta a la supervisión.

Respuesta a un dilema de supervisión



Saber lo más posible acerca de la competencia es tener un buen sentido de los negocios. Pero, ¿qué tan lejos llegaría para obtener esa información?*

Durante los últimos años han aumentado las actividades de inteligencia competitiva, aunque en ocasiones estas acciones bien intencionadas han cruzado la línea convirtiéndose en espionaje corporativo. Por ejemplo, cuando una compañía paga por información obtenida por alguien que entró de manera ilícita al sistema computacional de una compañía, recibir la información es ilegal. Pero, a la mitad de la primera década del segundo milenio, varios miles de compañías han sido víctimas de algún tipo de espionaje corporativo que ha tenido como consecuencia pérdidas de cientos de miles de millones de dólares.

La mayoría de la gente entiende la diferencia entre lo que es legal y lo que no lo es. Éste no es el problema. Algunas de las actividades de inteligencia competitiva son legales, pero quizá no sean éticas. Considere los siguientes casos:

- Usted ha obtenido copias de casos y demandas civiles levantadas contra su competidor. Aunque esta información es del dominio público, utiliza algunos hallazgos sorprendentes contra su competidor al licitar por un contrato.
- Encubierto como periodista afirma que pretende escribir una historia acerca de cierta compañía. Convoca a los directivos y busca respuestas a preguntas específicas respecto de los planes futuros de la compañía. Después, con esta información diseña una estrategia para competir mejor contra esta compañía.
- Solicita trabajo a uno de sus competidores. Durante la entrevista hace preguntas referentes a la compañía y a la dirección que ésta tomará. Reporta a su jefe lo que descubrió.
- Hurga en la basura de su competidor hasta que encuentra información relevante acerca del lanzamiento de un nuevo producto. La utiliza para lanzar un producto antes de que salga el de su competidor.
- Es supervisor en una planta de procesamiento de alimentos y le piden que obtenga información referente a la competencia. ¿Cuán lejos llegaría para obtener los datos? ¿Su posición cambiaría si supiera que obtener datos importantes le reportaría un bono de \$25,000?
- Compra algunas acciones en la compañía competidora para recibir el informe anual. Utiliza esta información en su beneficio al desarrollar sus planes de marketing.

¿Cuál de los escenarios anteriores le parece no ético? ¿Cree que deben establecerse directrices éticas para guiar el proceso de obtención de datos valiosos de la competencia? ¿Por qué sí o por qué no?

* Escenarios basados en L. Lavelle, "The Case of the Corporate Spy" (26 de noviembre, 2001), pp. 56-58; L. Smith, "Business Intelligence Progress in Jeopardy", *Information Week* (4 de marzo, 2002), p. 74; K.A. Zimmermann, "The Democratization of Business Intelligence", *KN World* (mayo, 2002), pp. 20-21; y C. Britton, "Deconstructing Advertising: What Your Competitor's Advertising Can Tell You About Their Strategy", *Competitive Intelligence* (enero/febrero, 2002), pp. 15-19.

Introducción

Como señalamos en el capítulo 1, planear abarca definir los objetivos o metas de una organización, establecer una estrategia global para lograrlos y desarrollar una jerarquía completa de funciones que integre y coordine actividades. Para nuestros propósitos, trataremos los términos *objetivos* y *metas* como sinónimos. Ambos se definen como el resultado deseable que una organización, departamento, grupo de trabajo o individuo desea alcanzar.

¿Qué es la planeación formal?

¿La planeación exige que las metas, estrategias y planes se escriban? Debería serlo, en teoría, pero a menudo no se hace. En la planeación formal, las metas específicas se formulan, se consignan por escrito y se proporcionan a otros miembros de la organización. Además, en la planeación formal existen programas de acción específica que definen la ruta para el logro de cada meta.

Muchos supervisores elaboran una planeación informal. Tienen planes en sus cabezas, pero nada escrito y comparten poco o nada de esos planes con otros. Esto tal vez ocurre con más frecuencia en negocios pequeños, donde el dueño-supervisor tiene una visión de hacia dónde quiere ir y cómo llegará ahí. Cuando en este capítulo utilicemos el término *planeación*, haremos referencia al aspecto formal. La planeación formal se requiere más que nada para que una organización sea productiva (vea “¡Última noticia! El lado negativo de la planeación”).

Productividad

En cualquier análisis de desempeño de una organización casi siempre terminará centrada la productividad. En esencia, productividad es “el nombre del juego”; podría referirse a fabricar un producto como chips de computadora, u ofrecer un servicio como arreglar el disco duro de una computadora. Sin embargo, en muchas organizaciones, en particular las de servicio, definir la productividad se dificulta. En algunos casos se convierte en una imposibilidad percibida, si no real. En las organizaciones actuales los supervisores deben ser capaces de determinar lo que constituye la productividad.

¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

En su forma más simple, la **productividad** se expresa con la siguiente relación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción o salida}}{\text{mano de obra} + \text{capital} + \text{materiales}}$$

Quizá la medida parcial más común de productividad es producción por hora de mano de obra. Los ingenieros industriales, quienes llevan a cabo los estudios de tiempos y movimientos en las fábricas, se enfocan en gran parte a lograr un aumento en la productividad de la mano de obra. La planta automatizada de IBM en Aus-

productividad ■ Producción por hora de trabajo, se expresa mejor con la fórmula $\text{productividad} = \text{producción} / (\text{mano de obra} + \text{capital} + \text{materiales})$. Las medidas de productividad pueden aplicarse al individuo, al grupo o a la organización completa.

¡Última noticia!

El lado negativo de la planeación

La planeación formal se popularizó en la década de 1960 y en su mayor parte todavía se acepta. Tiene sentido establecer alguna dirección. Después de todo, como decía el gato de Cheshire a Alicia en *Alicia en el país de las maravillas*, el camino que debes seguir “depende en gran parte de a dónde quieres ir”. Pero las críticas objetan algunas suposiciones básicas de la planeación. Se verán los argumentos en contra más importantes.

- **La planeación crea rigidez.** La planeación formal puede limitar a la organización con objetivos concretos que deben alcanzarse dentro de tiempos específicos. Es posible que el establecer tales objetivos se hiciera la suposición de que el entorno no cambiaría durante el periodo que cubrían. Si la suposición es errónea, los supervisores que siguen el plan tendrán problemas. En vez de mantenerse flexibles, y tal vez hacer a un lado la planeación, los supervisores que sigan haciendo lo requerido para alcanzar los objetivos originales tal vez no puedan manejar un entorno que ha cambiado. Forzar un curso de acción cuando el entorno es flexible es una receta para el desastre.
- **Se dificulta desarrollar planes para un entorno dinámico.** Como dijimos, muchas organizaciones enfrentan cambios dinámicos en sus entornos. Si la suposición básica al planear —que el entorno no cambia— está equivocada, entonces ¿cómo planear? Hemos descrito el entorno actual de las organizaciones como caótico. Por definición, eso quiere decir aleatorio e impredecible. Manejar el caos y convertir un desastre en oportunidades, requiere flexibilidad. Esto quizá signifique no estar atados a planes formales.
- **Los planes formales no reemplazan a la intuición y a la creatividad.** Las organizaciones exitosas son el resultado de la visión de alguien. Pero esta visión

tiende a formalizarse a medida que evoluciona. Los esfuerzos por la planeación formal se sustentan en una investigación detallada de las capacidades y oportunidades de una organización y en un análisis que reduce la visión a un evento rutinario. Eso tal vez resulte en un desastre para la organización. Por ejemplo, el rápido ascenso de Apple Computer, a finales de la década de 1970 y toda la siguiente, se atribuyó en parte a la creatividad y las actitudes anticorporativas de uno de sus cofundadores: Steven Jobs. Pero conforme la compañía crecía, Jobs se dio cuenta de que necesitaba una administración más formal, algo con lo que no se sentía a gusto. Contrató a un director general que terminó sacando a Jobs de su propia compañía. Con la salida de Jobs aumentó la formalidad organizacional, la misma que Jobs despreciaba porque dañaba la creatividad. Para 1996, el una vez líder de su industria había perdido mucha de su creatividad y luchaba por sobrevivir.

- **La planeación centra la atención de los supervisores en la competencia actual, no en la supervivencia del mañana.** La planeación formal refuerza el éxito, lo cual puede llevar al fracaso. Nos han enseñado que el éxito da origen al éxito. Esto ha sido una “tradicción” estadounidense. Después de todo, si no está descompuesto, no lo arregles, ¿cierto? Bueno ¡tal vez no! El éxito, de hecho, podría originar el fracaso en un entorno incierto. Es difícil cambiar o descartar planes exitosos —cambiar el confort de lo que funciona por la ansiedad de lo desconocido—. Sin embargo, los planes exitosos pueden brindar un falso sentido de seguridad, es decir, generar más confianza en los planes formales de la que merecen. Con frecuencia los supervisores deciden no hacer frente a lo desconocido, hasta que los cambios en el entorno los fuerzan. Pero entonces, ¿quizá sea demasiado tarde!

tin, Texas, es un ejemplo del aumento en la productividad al sustituir la mano de obra por capital (es decir, maquinaria y equipo). La productividad de los materiales se ocupa de aumentar el uso eficiente de los materiales y suministros. Un caso representativo es una planta empacadora de carne que mejora su productividad de los materiales cuando encuentra un uso adicional para subproductos que antes eran tratados como desperdicio.

La productividad se aplica en tres niveles diferentes: individual, grupal y la organización completa. El software para procesadores de palabras, las máquinas de fax y el correo electrónico, han hecho más productivos a los asistentes administrativos al permitirles generar más producción durante su jornada laboral. El trabajo en equipo ha incrementado la productividad en muchos grupos de trabajo en compañías como Coors Brewing y Aetna Life. La línea aérea Southwest Airlines es una organización más productiva en general que sus rivales American Airlines o US Airways porque su costo por asiento-milla disponible es de 30 a 60% menor.

La productividad se ha convertido en la meta principal de casi todas las organizaciones. Por *productividad* se entiende el cociente total de bienes y servicios producidos divididos entre las entradas o insumos necesarios para generarlos. La alta productividad lleva a los países al crecimiento y desarrollo económicos. Los empleados reciben mejores salarios y las ganancias de la compañía aumentan sin generar inflación. En las organizaciones individuales, el aumento en la productividad baja los costos y permite a las firmas ofrecer precios más competitivos.

Aumentar la productividad es la clave para la competitividad global. Las organizaciones que desean triunfar a nivel global buscan formas de mejorar su productividad. Dado que la productividad está constituida por variables de personas y operaciones, para mejorarla los administradores deben centrarse en ambos. El consultor administrativo y experto en calidad, W. Edwards Deming, creía que los supervisores, no los trabajadores, eran la fuente principal del incremento en la productividad. Sus 14 puntos para mejorar la productividad de una organización revelan lo que Deming entendía de la interacción entre las personas y las operaciones. La alta productividad no proviene sólo de una buena “administración de personas”. Una organización eficiente, maximizará su productividad si integra con éxito a la gente en el sistema operativo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PRODUCTIVIDAD EN ESTADOS UNIDOS?

En los años recientes la productividad de Estados Unidos, calculada por el gobierno federal, estuvo estancada y en ciertos momentos disminuyó. Hace sólo 25 años ocupaba el octavo o noveno lugar entre las naciones industrializadas, en términos de productividad. ¿Es esa una descripción precisa de lo que hoy sucede? Sí lo es, la productividad en este país está aumentando. Una vez más ha recobrado su alto nivel entre las naciones industrializadas. Sin embargo, gran parte de este aumento se ha atribuido a los recortes de personal y a los esfuerzos de la ingeniería del proceso de trabajo de la década de 1990. Al reducir las ineficiencias, concentrarse en la calidad e introducir mejoras tecnológicas, las compañías conservaron, e incluso aumentaron, la producción, todo ello con menos trabajadores. Las compañías estadounidenses también han mejorado la productividad al orientarse más a la calidad y el cliente. La figura 3-1 muestra las industrias en Estados Unidos que se desempeñan excepcionalmente bien respecto a otras naciones industrializadas.

¿Qué significa todo este revuelo acerca de la productividad? En esencia, haber aumentado la productividad fortalece la economía de Estados Unidos. En general, todos los indicadores económicos giran alrededor de cuánto producen y venden las

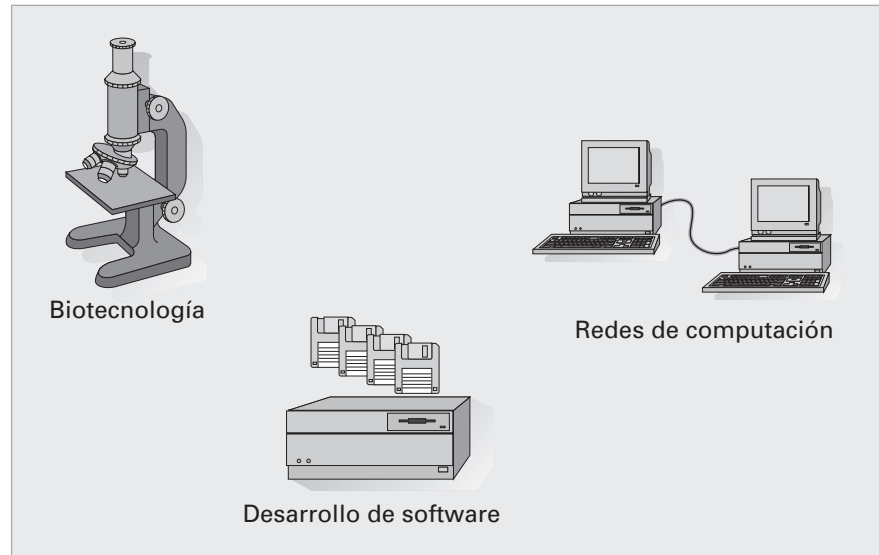


FIGURA 3-1 ■ Industrias en las que Estados Unidos es un productor importante en el mercado mundial.

industrias estadounidenses, tanto en casa como en el mundo globalizado. Por consiguiente, cuando una nación industrializada como Estados Unidos tiene una base productiva fuerte, crea empleos, aumenta su dominio productivo entre las naciones industrializadas, fomenta la seguridad laboral para los empleados, y puede invertir en investigación y desarrollo para continuar encontrando formas que favorezcan las mejoras a la productividad.

La planeación y el nivel en la organización

Todos los supervisores, sin importar su nivel en la organización, deben planear. No obstante, el tipo de planeación que realizan tiende a variar con el nivel en la organización y diferirá de varias maneras. En el siguiente análisis abordaremos los planes en términos de su alcance y el horizonte de tiempo.

¿CUÁL ES EL ALCANCE DE LA PLANEACIÓN?

planeación estratégica ■ Planeación organizacional que incluye establecer metas globales y posicionar los productos o servicios de una organización contra sus competidores.

planeación táctica ■ Planeación organizacional que proporciona detalles específicos acerca de cómo se alcanzarán las metas globales.

La mejor manera de describir la planeación es seccionarla en dos partes: estratégica y táctica. La **planeación estratégica** cubre a la organización completa; incluye establecer metas globales y posicionar los productos y servicios de la organización contra la competencia. Por ejemplo, la estrategia de Wal-Mart es construir grandes tiendas en áreas rurales, ofrecer una amplia selección de mercancías, tener los precios más bajos y atraer consumidores de todas las poblaciones circundantes.

La **planeación táctica** abarca detalles específicos sobre cómo se alcanzarán las metas globales. El gerente de tienda de Wal-Mart en Fayetteville, Arkansas, participa en la planeación táctica al elaborar un presupuesto trimestral de gastos o al programar el trabajo semanal para sus empleados.

En su mayor parte, la alta administración realiza la planeación estratégica; es más probable que los supervisores dediquen su tiempo a la planeación táctica. Am-

bas son importantes para el éxito de la organización, pero difieren en que una se centra en el panorama completo, en tanto que la otra enfatiza lo específico dentro de él.

¿EN QUÉ DIFIEREN LOS HORIZONTES DE TIEMPO DE LA PLANEACIÓN?

A menudo la planeación presenta tres horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazos. Los **planes a corto plazo** cubren un tiempo menor que un año. Los **planes de mediano plazo** cubren un periodo entre uno y cinco años. Los **planes a largo plazo** se hacen para un periodo de más de cinco años. El horizonte de planeación de un supervisor tiende a ser el corto plazo: preparar planes para el siguiente mes, semana o día. Las personas del nivel administrativo medio, como los directores regionales de ventas, se centran en planes que cubren de uno a tres años. La planeación a largo plazo tiende a ser el trabajo de los altos ejecutivos, como los vicepresidentes y sus superiores.

plan a corto plazo ■ Cubre un periodo menor que un año.

plan a mediano plazo ■ Abarca un periodo de uno a cinco años.

plan a largo plazo ■ Cubre un periodo mayor que cinco años.

¿CUÁL ES EL VÍNCULO ENTRE LOS PLANES Y LOS NIVELES DE SUPERVISIÓN?

Es importante recordar que la planeación efectiva se integra y coordina en toda la organización. La planeación estratégica a largo plazo establece la dirección de cualquier otra planeación. La alta administración define la estrategia y metas globales de la organización, así como el plan general para alcanzarlas; después, en orden descendente, los otros niveles desarrollan planes.

La figura 3-2 muestra la vinculación de los planes desde el punto más alto hasta la base de la organización. El presidente, vicepresidente y otros altos ejecutivos definen la estrategia global de la organización. Después los administradores de nivel medio superior, como los directores regionales de ventas, formulan sus planes; así hasta los supervisores de primera línea. Lo ideal es que estos planes se coordi-

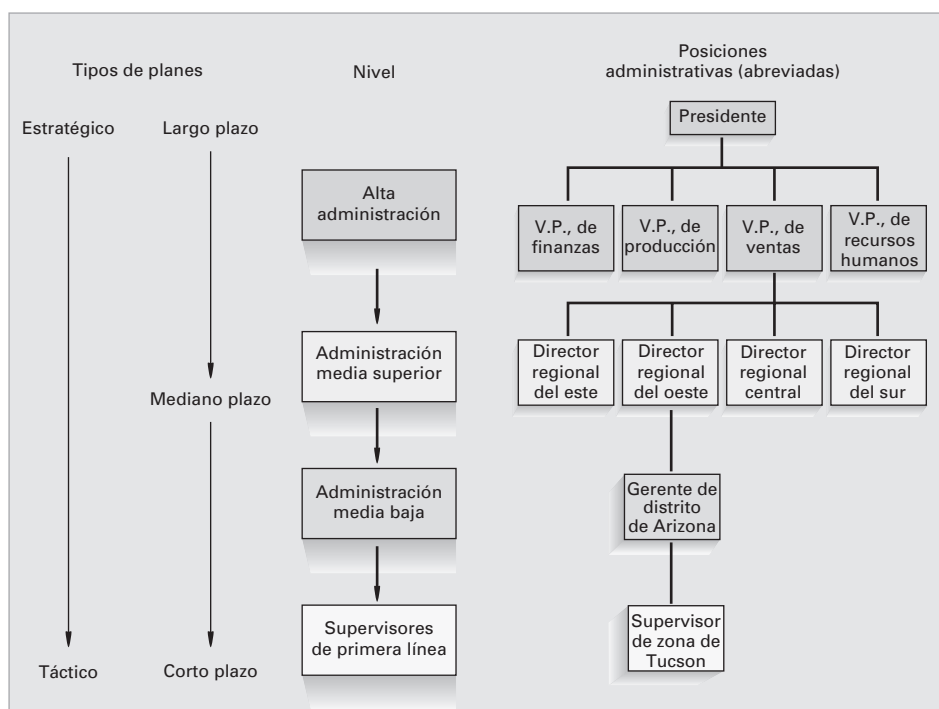


FIGURA 3-2 ■ La planeación y los niveles en la organización.

nen mediante una participación conjunta. Por ejemplo, en el caso mostrado en la figura 3-2, el supervisor de zona de Tucson participaría con otros supervisores de zona aportando información e ideas al gerente de distrito de Arizona para formular planes para todo su distrito. Si la vinculación de la planeación es adecuada, entonces el cumplimiento de todas las metas de los supervisores de zona da como resultado el logro de las metas del gerente de distrito de Arizona. Si todos los gerentes de distrito logran sus metas, esto lleva al logro de los objetivos del gerente regional de ventas y en cadena hacia arriba en cada nivel de la organización.

¿LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA AYUDAN EN LA PLANEACIÓN?

Un número creciente de organizaciones están aplicando prácticas de calidad como una forma de construir ventajas competitivas.¹ Como se explicó en el capítulo anterior, en la medida en que una organización satisfaga la necesidad de calidad de sus clientes, podrá diferenciarse de la competencia y atraer y mantener una base leal de consumidores. Más aún, la mejora continua en la calidad y la confiabilidad de los productos y servicios de una organización, da una ventaja competitiva que los demás no pueden robar. Por ejemplo, la innovación de productos ofrece poca oportunidad para sostener una ventaja competitiva. ¿Por qué? Porque los rivales intentarán copiarlos con rapidez. Sin embargo, la mejora incremental que se vuelve parte integral de las operaciones de una organización llega a ser una ventaja acumulada considerable.

Además de estos programas, existen otros tres elementos de calidad útiles en la planeación: el punto de referencia (*benchmarking*), la serie ISO 9000 y seis sigma. Se dará un breve resumen de cada uno.

punto de referencia (*benchmarking*) ■ Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que los llevaron a un desempeño superior.

¿QUÉ ES EL PUNTO DE REFERENCIA? El punto de referencia o *benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que los llevaron a un desempeño superior.² La idea básica del *benchmarking* es que los supervisores mejoran la calidad analizando y luego copiando los métodos de los líderes en diferentes campos.

series ISO 9000 ■ Estándares diseñados por la International Organization for Standardization que reflejan un proceso en el que auditores independientes atestiguan que la fábrica, laboratorio u oficina de una compañía satisface los estándares de administración de la calidad.

¿QUÉ ES LA SERIE ISO 9000? Durante la década de 1980, las corporaciones globalizadas presionaron para mejorar su calidad. Sabían que para competir en el mercado global debían ofrecer cierta seguridad a los compradores de que los productos y servicios que adquirirían tenían la calidad esperada. En aquellos años, los compradores debían aceptar las “garantías” individuales de que compraban un satisfactor de sus necesidades y estándares. Esa garantía individual cambió en 1987 con la fundación de la serie ISO 9000, diseñada por la International Organization for Standardization con base en Ginebra, Suiza.³ Las normas ISO 9000 reflejan un proceso en el que “auditores independiente atestiguan que la fábrica, laboratorio u oficina de una

¹ F.K. Wang y W. Lee, “Learning Curve Analysis in Total Productive Maintenance”, *Omega* (diciembre, 2001), pp. 491-499.

² E. Jossi, “Take a Peek Inside”, *HR Magazine* (junio, 2002), pp. 46-52; y R.A. Martins, “Continuous Improvement Strategies and Production Competitive Criteria: Some Findings in Brazilian Industries”, *Total Quality Management* (mayo, 2001), pp. 281-291.

³ Veá por ejemplo, J.P. Wilson, M.A.T. Walsh y K.L. Needy, “An Examination of the Economic Benefits of ISO 9000 and the Baldrige Award to Manufacturing Firms”, *Engineering Management Journal* (diciembre, 2003), pp. 3-5; y “ISO 9000 and ISO 14000”, International Organization for Standardization. Disponible en línea en www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html (2001).

compañía, satisface los estándares de administración de la calidad”.⁴ Estas metas, una vez alcanzadas, aseguran a los clientes que la compañía emplea pasos específicos para probar los productos que vende; capacita continuamente a sus empleados para asegurar que cuentan con destrezas, conocimientos y habilidades actualizadas; mantiene registros satisfactorios de sus operaciones y corrige los problemas, cuando ocurren. Algunas compañías multinacionales y transnacionales que han cumplido con estas normas son: Texas Petrochemical; British Airways; Shanghai-Foxboro Company Ltd.; Braas Company; Betz Laboratories; Hong Kong Mass Transit Railway Corporation; BP Chemicals International Ltd.; Cincinnati Milacron’s Electronic Systems Division; Borg-Warner Automotive y Taiwan Synthetic Rubber Corporation.

Una compañía que obtiene la certificación ISO 9000 cumple con estrictos estándares de calidad internacional y forma parte del selecto grupo de compañías en el mundo que ha logrado tal designación. La certificación ofrece más que una ventaja competitiva, permite ingresar a algunos mercados inaccesibles de otra forma. Por ejemplo, 89 naciones han adoptado las normas ISO. Las organizaciones no certificadas que intentan realizar negocios en estas naciones quizá no puedan competir contra las compañías certificadas. Muchos clientes en el mercado global desean ver la certificación que ahora se ha convertido en una necesidad apremiante. En 1997, entró en vigor el ISO 14000. Las compañías que obtienen esta certificación han debido demostrar su responsabilidad ambiental.

¿POR QUÉ OBTENER SEIS SIGMA SIGNIFICA CALIDAD? Si paseara por organizaciones como General Electric, Middle River Aircraft y Eastman Kodak, encontraría cinturones verdes y negros. ¿Clases de karate? No se trata de eso. Los cinturones verdes y negros significan individuos capacitados en los procesos seis sigma.⁵

Seis sigma es una filosofía y procedimiento de medición desarrollado en la década de 1980 por Motorola. La premisa detrás de **seis sigma** es “diseñar, medir, analizar y controlar la entrada de un proceso de producción”.⁶ En vez de medir la calidad de un producto después de haberlo producido, seis sigma intenta “integrar” la calidad a medida que el producto se fabrica (vea la figura 3-3). Usa modelos estadísticos junto con herramientas de calidad específicas, altos niveles de rigurosidad y el conocimiento laboral (*know-how*) para entender cómo mejorar el proceso. ¿Qué tan efectivo es el programa seis sigma para asegurar la calidad? Respondamos proponiendo una pregunta: ¿en su opinión, 99.9% de efectividad es suficiente? Depende, pero considere lo siguiente: con una eficiencia de 99.9%, 12 bebés se entregarían a los padres equivocados cada día, 22,000 cheques se deducirían cada hora de cuentas equivocadas y dos aviones al día tendrían accidentes al aterrizar en el aeropuerto internacional O’Hare de Chicago.⁷ Sin duda, nadie tiene estas intenciones. Por consiguiente, sigma se diseñó para disminuir los defectos a menos de cuatro por cada millón de artículos producidos. Ésta es una mejora significativa, si considera que hace sólo una década, tres sigma era objetivo generalizado para muchas organizaciones, pero su resultado era más de 66,000 defectos por millón.

seis sigma ■ Filosofía y proceso de medición que procura “integrar” la calidad a medida que se fabrica un producto.

⁴ T.B. Schoenrock, “ISO 9000:2000 Gives Competitive Edge”, *Quality Progress* (mayo, 2002), p. 107.

⁵ “Green Belt Training Starts February 4: Other Courses On-Line”, *Quality Progress* (febrero, 2002), p. 13; J.M. Lucas, “The Essential Six Sigma”, *Quality Progress* (enero, 2002), pp. 27-31; y D. Treichler, R. Carmichael, A. Kusmanoff, J. Lewis y G. Berthiez, “Design for Six Sigma: 15 Lessons Learned”, *Quality Progress* (enero, 2002), p. 33.

⁶ T. Aeppel, “Career Journal: Nicknamed ‘Nag’ She’s Just Doing Her Job”, *Wall Street Journal* (14 de mayo, 2002), p. B-1.

⁷ Para otro punto de vista sobre este tema consúltese “Why You Can Safely Ignore Six Sigma”, *Fortune* (22 de enero, 2001), p. 140.

FIGURA 3-3 ■ Los doce pasos de seis sigma.

Fuente: Citado en D. Harrold y F.J. Bartos, “Optimize Existing Processes to Achieve Six Sigma Capability”, reimpresso con permiso de *Control Engineering*, marzo de 1998, p. 87, © Red Business Information www.controleng.com

- Seleccionar las características importantes para la calidad.
- Definir los estándares de desempeño requeridos.
- Validar el sistema, métodos y procedimientos de medición.
- Establecer la capacidad actual de los procesos.
- Definir los límites de desempeño superior e inferior.
- Identificar fuentes de variación.
- Monitorear las posibles causas de variación para identificar las pocas variables vitales que requieren control.
- Descubrir la relación de variación para las variables vitales.
- Establecer las tolerancias operativas en cada una de las variables vitales.
- Validar la habilidad del sistema de medición para proporcionar datos repetibles.
- Determinar la capacidad del proceso para controlar las variables vitales.
- Implementar control estadístico del proceso sobre las variables vitales.

Guías de planeación clave

Una vez que las estrategias de la organización y las metas globales están en orden, los supervisores de la compañía diseñarán planes adicionales para ayudarlos en la toma de decisiones. Algunos de ellos serán planes fijos que, una vez diseñados, pueden usar los administradores una y otra vez ante actividades recurrentes. Otros serán planes de una sola vez, los cuales son cursos de acción detallados que se usan sólo una vez o de forma ocasional para manejar problemas que no suceden a menudo. En esta sección se revisarán los tipos más populares de cada uno.

¿QUÉ SON LOS PLANES FIJOS?

plan fijo ■ Plan utilizado una y otra vez por administradores que enfrentan situaciones recurrentes.

Los **planes fijos** son los que permiten a los supervisores ahorrar tiempo al manejar situaciones similares de una manera predeterminada y consistente. Por ejemplo, cuando un supervisor tiene un empleado que falta al trabajo con frecuencia, manejaría el problema con más eficiencia y congruencia si cuenta con un procedimiento disciplinario establecido con anticipación. Los principales tipos de planes fijos son: políticas, procedimientos y reglas.

políticas ■ Amplias directrices para la acción supervisora.

POLÍTICAS. “Promovemos a quienes ya están en la compañía, siempre que sea posible”, “haga lo que sea necesario para satisfacer al cliente”, “nuestros empleados deben recibir salarios competitivos”. Estas tres afirmaciones son ejemplos de **políticas**, es decir, directrices amplias para la acción de supervisión. Por lo general, establecidas por la alta administración, definen los límites dentro de los cuales los supervisores deben permanecer cuando toman decisiones.

Rara vez los supervisores determinan las políticas. Más bien, las interpretan y aplican. Los supervisores deben utilizar su juicio dentro de los parámetros que establecen las políticas. Por ejemplo, la política de la compañía de “nuestros empleados deben recibir salarios competitivos” no indica al supervisor cuánto debe pagarle a un empleado nuevo. Sin embargo, si el valor por hora en la comunidad para ese trabajo está entre \$16.20 y \$19.50, la política de la compañía aclararía que no es aceptable ofrecer un salario inicial de \$14.75 o \$26 por hora.

PROCEDIMIENTOS. Suponga que un supervisor de compras recibe una solicitud del departamento de ingeniería de comprar cinco estaciones de trabajo con diseño asistido por computadora. El supervisor de compras primero debe revisar si la solicitud ha sido llenada y aprobada adecuadamente. De no ser así, la envía de regreso con una nota que explica las fallas. Cuando la solicitud está completa, se estiman los costos aproximados. Si el total excede \$15,000, como sucedería en este caso, se deben obtener tres cotizaciones. Si el total hubiera sido de \$15,000 o menos, identificar sólo un vendedor sería suficiente para colocar la orden.

La serie de pasos anterior para responder a un problema recurrente es un ejemplo de un **procedimiento**. Cuando existen procedimientos, los supervisores deben identificar el problema. Una vez que está claro, también lo está el procedimiento para manejarlo. En comparación con las políticas, los procedimientos son más específicos; igual que las políticas, aportan congruencia. Al definir los pasos y el orden que deben seguir, los procedimientos brindan una manera estandarizada de responder a los problemas repetitivos.

Los supervisores siguen procedimientos establecidos por la alta administración y también crean los suyos, que su personal debe seguir. Conforme las condiciones cambian y surgen nuevos problemas, los supervisores desarrollan procedimientos estandarizados para manejarlos. Cuando el departamento de servicio de la agencia Chevrolet de la localidad comenzó a aceptar el pago con tarjetas de débito, el supervisor de departamento creó un procedimiento para procesar las transacciones y después capacitar cuidadosamente a los agentes de servicio y los cajeros en el manejo de tales transacciones.

REGLAS. Una **regla** es una declaración explícita que indica al empleado lo que debe o no hacer. Los supervisores usan las reglas para confrontar un problema recurrente, porque son simples de seguir y aseguran la congruencia. En el ejemplo anterior, la regla del límite de \$15,000, simplifica la decisión de compras del supervisor acerca de cuándo solicitar más de una cotización. De igual modo, las reglas sobre la impuntualidad y el ausentismo permiten a los supervisores tomar decisiones disciplinarias rápidas y con un alto grado de justicia.

procedimiento ■ Respuestas estandarizadas para problemas repetitivos; definición de los límites dentro de los cuales el supervisor debe permanecer al tomar decisiones.

reglas ■ Declaración explícita acerca de qué deben o no hacer los empleados.

¿QUÉ SON LOS PLANES DE UNA SOLA VEZ?

En comparación con el análisis anterior sobre los planes fijos, los **planes de una sola vez** están diseñados para una actividad o un periodo específico. Los tipos más populares de estos planes son los programas, los presupuestos y la programación de actividades.

plan de una sola vez ■ Curso de acción detallado que se usa sólo una vez o en ocasiones para manejar un problema que no ocurre con frecuencia.



Cuando ve un letrero como este, ¿qué significa para usted? ¿Es sólo una sugerencia? ¿Una guía general? ¡No! Es una afirmación acerca de qué debe o no hacer. Entonces, a este tipo de “signos” lo llamamos reglas.

programa ■ Conjunto de planes de una sola vez para un proyecto importante dentro de las metas globales de una organización. La alta administración o los supervisores diseñan y vigilan los programas.

presupuesto ■ Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planeación y dispositivo de control.

PROGRAMAS. Mike Arnold recibió la noticia durante la junta del lunes por la mañana. American Airlines, la compañía para la cual trabaja, iba a despedir a mil empleados. Como supervisor de manejo de equipaje de American en el aeropuerto de Dallas, le pidieron que armara un plan de reorganización que permitiera a su departamento operar de forma eficiente con una disminución de al menos 20% de los trabajadores. Lo que Mike elaboró fue un **programa**, un conjunto de planes de una sola vez para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. Incluía la lista de empleados prescindibles, planes para equipo nuevo, planes para el rediseño del área de manejo de equipaje y opciones sugeridas acerca de tareas con posibilidad de combinarse.

Todos los supervisores desarrollan programas. Un programa importante —como la construcción de una planta de manufactura o la fusión de dos compañías y la consolidación de las oficinas del personal— se diseña y supervisa por la alta administración. Puede extenderse varios años e incluso requerir su propio conjunto de políticas y procedimientos. Con frecuencia los supervisores también deben crear programas para sus departamentos. Algunos ejemplos son la reorganización departamental en American Airlines mencionada; la creación de una campaña publicitaria completa para un nuevo cliente, realizada por un supervisor de cuenta publicitaria; o un programa de capacitación desarrollado por el gerente regional de ventas de Hallmark, para enseñar al personal un nuevo sistema de inventario por computadora activado por teléfono. Observe la característica común de estos ejemplos: no hay tareas recurrentes que exijan un conjunto de planes integrados para lograr los objetivos.

PRESUPUESTOS. Los **presupuestos** son planes numéricos. Expresan resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico. Por ejemplo, este año un departamento presupuesta \$30,000 para la capacitación de sus empleados en computación. Los presupuestos también se calculan en términos no monetarios, por ejemplo, horas empleado, utilización de la capacidad, unidades de producción. Los presupuestos cubren periodos diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Verifique su comprensión 3-1

1. La planeación que cubre toda la organización al establecer las metas globales se llama.
 - a. planeación táctica
 - b. planeación a largo plazo
 - c. planeación estratégica
 - d. planeación organizacional
2. Cuando una compañía busca las mejores prácticas entre competidores, hablamos de:
 - a. planeación estratégica
 - b. punto de referencia (*benchmarking*)
 - c. ingeniería del proceso de trabajo
 - d. todas las anteriores
3. La filosofía y proceso de medición que intenta “integrar la calidad al diseño” se llama:
 - a. seis sigma
 - b. punto de referencia (*benchmarking*)
 - c. ingeniería del proceso de trabajo
 - d. *kaizen*
4. La directriz amplia que define los límites dentro de los cuales debe permanecer el supervisor se llama:
 - a. procedimiento
 - b. regla
 - c. política
 - d. código de ética

Presupuesto de gastos del departamento Año fiscal 2006				
ARTÍCULO	TRIMESTRE			
	1º	2º	3º	4º
Salarios fijos	\$33,600	\$33,600	\$33,600	\$33,600
Salarios variables	3,000	5,000	3,000	10,000
Bonos de desempeño				12,000
Suministros de oficina	800	800	800	800
Fotocopias	1,000	1,000	1,000	1,000
Teléfono	2,500	2,500	2,500	2,500
Correo	800	800	800	800
Viajes	2,500	1,000	1,000	1,000
Desarrollo de empleados	600	600	600	600
Total de gastos trimestrales	\$44,800	\$45,300	\$43,300	\$62,300

FIGURA 3-4 ■ Presupuesto de gastos del departamento.

Los presupuestos se cubren aquí como parte del proceso de planeación. Sin embargo, también funcionan como dispositivos de control. La preparación del presupuesto implica planeación porque es una guía. La creación de un presupuesto indica qué actividades son importantes y cómo deben asignarse los recursos a cada una. Un presupuesto se convierte en un mecanismo de control cuando proporciona estándares contra los cuales se mide y compara el consumo de recursos.

El presupuesto es el único tipo de plan en el que participan casi todos los administradores de cualquier nivel. Por lo general, los supervisores preparan su presupuesto de gastos del departamento y lo presentan al gerente del nivel inmediato superior para su revisión y aprobación (vea la figura 3-4). Los supervisores también crean, dependiendo de sus necesidades, presupuestos para las horas de trabajo de los empleados, pronósticos de ingresos o gastos de capital como maquinaria o equipo. Una vez que la alta administración los aprueba, estos presupuestos establecen estándares específicos para que los supervisores y el personal de su departamento los sigan.

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES. Si tuviera que observar a un grupo de supervisores o jefes de departamento durante varios días, los vería detallando las actividades que deben hacerse, el orden en el que deben realizarse, quién hará cada actividad y cuándo deben terminar. Lo que están haciendo estos supervisores es una actividad llamada **programación de actividades**.

Existen dos técnicas populares de programación de actividades útiles para priorizar las actividades y terminar a tiempo el trabajo, éstas son la gráfica de Gantt y el diagrama PERT. La **gráfica de Gantt** fue desarrollada al inicio del siglo xx por el ingeniero industrial Henry Gantt. La idea era sencilla, pero ha probado ser de extrema utilidad para programar las actividades de trabajo. Una gráfica de Gantt es en esencia una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades programadas en el vertical. Las barras muestran resultados, tanto planeados como reales, durante un periodo. La gráfica de Gantt permite visualizar cuándo se supone que deben realizarse las tareas y las compara con el avance real de cada una. Como se dijo, es un dispositivo sencillo pero importante, permite a los gerentes detallar fácilmente lo que aún debe hacerse para terminar el trabajo o proyecto y evaluar si está adelantado, retrasado o a tiempo.

La figura 3-5 ilustra una gráfica de Gantt simplificada, elaborada por un supervisor del departamento de producción de una firma editorial, para la producción de

programación de actividades ■ Planeación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben hacerse, quién realizará cada actividad y cuándo tienen que terminar.

gráfica de Gantt ■ Gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades programadas en el eje vertical; muestra cuándo se supone que debe realizarse cada actividad y compara el progreso real de cada una.

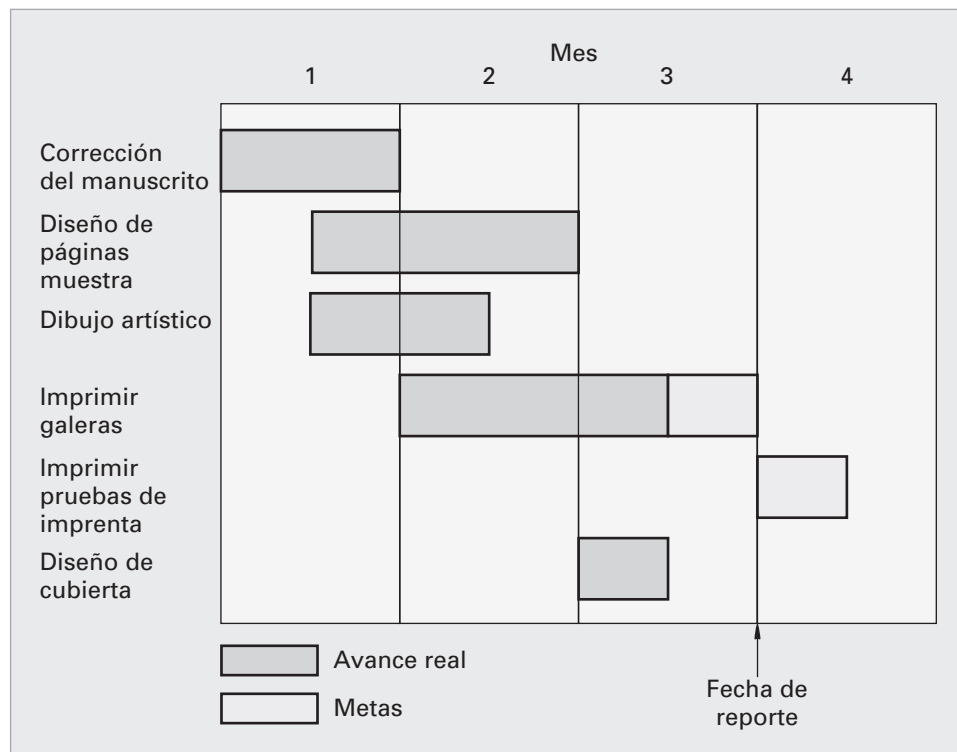


FIGURA 3-5 ■ Muestra de una gráfica de Gantt.

un libro. El tiempo se expresa en meses en la parte superior de la gráfica. Las actividades principales se listan hacia abajo en el lado izquierdo de la gráfica. La planeación viene al decidir qué actividades necesitan hacerse para terminar el libro, el orden en el que deben realizarse y el tiempo que debe asignarse a cada actividad. Los rectángulos horizontales que dan el horizonte de tiempo, reflejan la secuencia planeada. El sombreado representa el avance real. La gráfica se vuelve un dispositivo de control cuando el supervisor busca las desviaciones del plan.

Las gráficas de Gantt son útiles cuando las actividades programadas sean pocas e independientes una de otra. Pero, ¿qué sucede si un supervisor debe planear un gran proyecto, como la reorganización del departamento, el lanzamiento de una campaña de reducción de costos o la instalación de una parte importante del nuevo equipo? A menudo proyectos como los anteriores requieren la coordinación de cientos de actividades, algunas de las cuales deben realizarse en paralelo y otras no pueden iniciar hasta que unas hayan terminado. Por ejemplo, evidentemente si está construyendo un edificio, no podrá empezar a erigir los muros si no ha puesto los cimientos. ¿Cómo hacer la programación de un proyecto de tal envergadura? Tendría que utilizar un diagrama PERT o técnica de revisión y evaluación de proyectos.

Diagrama PERT ■ Diagrama que representa la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto, así como el tiempo o los costos asociados con cada actividad.

Un **diagrama PERT** es un diagrama que representa la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto, así como el tiempo o los costos asociados con cada actividad. El diagrama PERT fue utilizado por primera vez a finales de los 50 para coordinar a más de tres mil contratistas y agencias que trabajaban en el sistema de armas del submarino Polaris. Éste era un proyecto increíblemente complicado, con cientos de miles de actividades que requerían coordinarse. Se informó que PERT disminuyó en dos años la fecha de terminación establecida para el proyecto Polaris.

Un diagrama PERT es una herramienta valiosa en las manos de un supervisor. Con él, puede pensar en todo lo que se necesita hacer. Determinar cuáles eventos dependen entre sí e identificar los posibles puntos problemáticos. Un diagrama

PERT permite comparar fácilmente el efecto que tendrían las acciones alternativas sobre la programación de actividades y los costos. Así, facilita monitorear el avance de un proyecto, identificar los posibles cuellos de botella y mover los recursos como se requiera para mantener el proyecto a tiempo.

Para comprender cómo se construye un diagrama PERT, necesita conocer tres términos: *eventos*, *actividades* y *ruta crítica*. Definiremos estos términos, describiremos los pasos del proceso PERT y después trabajaremos con un ejemplo.

Los **eventos** son puntos terminales que representan la terminación de las principales actividades. Las **actividades** representan el tiempo o los recursos requeridos para avanzar de un evento a otro. La **ruta crítica** es la secuencia de eventos y actividades más larga o que más tiempo requiere en un diagrama PERT. Desarrollar un diagrama PERT requiere que el supervisor identifique todas las actividades clave necesarias para terminar el proyecto, que las clasifique en orden de dependencia y que estime el tiempo de terminación de cada una. Esto se traduce en cinco pasos específicos:

PASO 1: Identificar todas las actividades importantes que deben realizarse para completar un proyecto. El logro de cada actividad da como producto un conjunto de eventos o resultados.

PASO 2: Determinar el orden en el que tienen que terminar estos eventos.

PASO 3: Diagramar el flujo de actividades de inicio a fin, identificar cada una y su relación con todas las demás. Emplear círculos para indicar los eventos y flechas para representar las actividades. El resultado que se obtiene con esta actividad se llama diagrama PERT.

PASO 4: Calcular el tiempo estimado para terminar cada actividad.

PASO 5: Por último, usando un diagrama PERT que contenga estimaciones de tiempo para cada actividad, determinar la programación de las fechas de inicio y terminación de cada actividad, para todo el proyecto. Cualquier retraso en la ruta crítica requiere la mayor atención porque retrasa todo el proyecto. Es decir, la ruta crítica no tiene holgura; por lo tanto, cualquier retraso en esa ruta se traduce de inmediato en un retraso en la fecha de entrega del proyecto.

Ahora trabajemos en un ejemplo simplificado. Suponga que es el supervisor de producción en el departamento de fundición de la planta de Benson Metal Fabricators, en el este de Michigan. Ha propuesto y recibido la aprobación de la administración corporativa para reemplazar uno de tres hornos masivos con un nuevo horno electrónico de tecnología avanzada. Este proyecto alterará las operaciones en su departamento, por lo que desea terminarlo tan rápido y sin fricciones como sea posible. Ha dividido el proyecto completo en actividades y eventos. La figura 3-6 resume los principales eventos del proyecto de modernización del horno, así como su estimación del tiempo esperado requerido para terminar cada actividad. La figura 3-7 representa el diagrama PERT basado en los datos de la figura 3-6. Su diagrama PERT señala que si todo va como se planeó, tomará 21 semanas completar el programa de modernización. Esto se calculó trazando la ruta crítica de la gráfica: Inicio-A-C-D-G-H-J-K-Fin. Cualquier retraso en terminar los eventos de esta ruta retrasará la terminación del proyecto completo. Por ejemplo, si en vez de cuatro semanas para conseguir el permiso de construcción (actividad B), se llevó seis, esto no tendrá efecto alguno en la fecha de terminación del proyecto. ¿Por qué? Porque $\text{inicio-B} + \text{B-E} + \text{E-F} + \text{F-G}$ es igual a sólo 11 semanas, mientras que $\text{Inicio-A} + \text{A-C} + \text{C-D} + \text{D-G}$ es igual a 17 semanas. Sin embargo, si quisiera reducir el tiempo de 21 semanas, tendría que encontrar las actividades de la ruta crítica, que puedan acelerarse.

eventos ■ Puntos terminales que representan la terminación de las actividades principales.

actividades ■ Tiempo o recursos requeridos para avanzar de un evento a otro.

ruta crítica ■ Secuencia de eventos o actividades más larga o que más tiempo requiere en un diagrama PERT.

FIGURA 3-6 ■ Datos para el proyecto de modernización del horno.

Evento	Descripción	Tiempo esperado (en semanas)	Evento precedente
A	Aprobación del diseño	8	Ninguno
B	Conseguir premisos de construcción	4	Ninguno
C	Pedir cotizaciones de hornos y su instalación	6	A
D	Ordenar el horno nuevo y el equipo	1	C
E	Retirar el horno viejo	2	B
F	Preparar el lugar	3	E
G	Instalar el horno	2	D, F
H	Probar el horno	1	G
I	Capacitar a los empleados en el manejo del horno nuevo	2	G
J	Inspección final por los funcionarios de la compañía y la ciudad	2	H
K	Introducir el horno en línea al flujo de producción	1	I, J

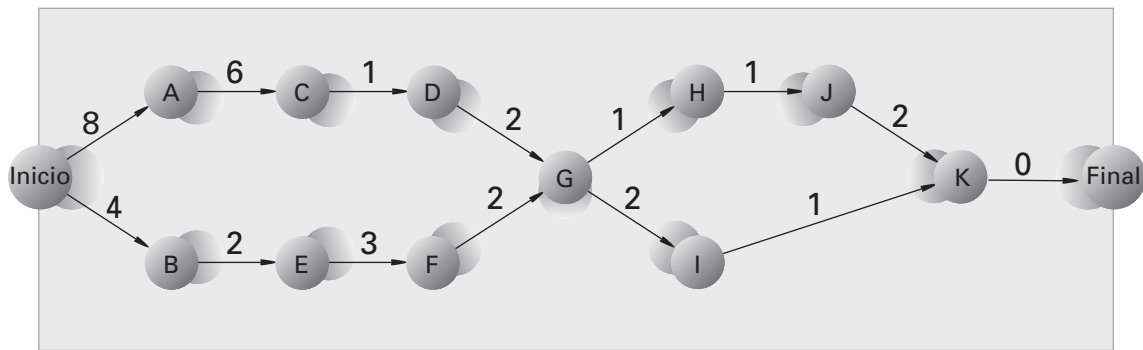


FIGURA 3-7 ■ Diagrama PERT para el proyecto de modernización del horno.

Establecimiento de metas

establecimiento de metas ■ Sistema por el que los empleados determinan las metas específicas de desempeño con su supervisor. El avance hacia las metas se revisa con periodicidad y se asignan recompensas con base en este avance.

Muchos supervisores ayudan a sus empleados a establecer metas de desempeño como un esfuerzo para alcanzar los objetivos departamentales y organizacionales. Un medio para hacerlo es un proceso llamado **establecimiento de metas**.⁸ En este sistema, los empleados con sus supervisores determinan las metas específicas de desempeño. Se revisa periódicamente el avance hacia las metas y se asignan las

⁸ Los historiadores reconocen el establecimiento de metas como la siguiente generación de la práctica administrativa llamada administración por objetivos.

recompensas con base en él. En vez de usar los objetivos para controlar, el establecimiento de metas las utiliza para motivar a la gente.

El establecimiento de metas hace que los objetivos sean operacionales diseñar un proceso mediante el cual bajan en cascada por la organización. Las metas globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel sucesivo en la organización (por ejemplo, divisional, departamental, individual). Debido a que los administradores de las unidades de la base participan en el establecimiento de sus propias metas, éste funciona igual de abajo hacia arriba que de arriba hacia abajo. El resultado es una jerarquía que enlaza las metas de un nivel con las del siguiente nivel. No es así como los miembros de las organizaciones trabajaban en el pasado.

¿CÓMO SE ESTABLECÍAN LAS METAS EN EL PASADO?

El papel tradicional de las metas en las organizaciones era de control impuesto por la alta administración. Por lo general, el presidente de una compañía manufacturera indicaría al vicepresidente de producción qué costos de producción esperaba para el año siguiente. Diría al vicepresidente de comercialización el nivel de ventas que desea alcanzar el próximo año. El gerente de la planta le indicaría al supervisor de mantenimiento el presupuesto que manejará. Después, en algún punto, se evaluaría el desempeño para determinar si se lograron las metas asignadas.

El tema central en el establecimiento de metas tradicional era que las metas se establecían arriba y después se dividían en submetas para cada nivel de la organización. Era un proceso en una sola dirección: la cabeza imponía sus normas sobre todos abajo. Este punto de vista tradicional suponía que la alta administración sabía lo que era mejor, porque sólo desde ahí se podía ver la “imagen completa”.

Además de imponerse desde la cabeza de la organización, el establecimiento de metas tradicional con frecuencia no era operativo. Si la alta administración definía las metas de la organización con términos tan amplios como el logro de “ganancias suficientes” o el “liderazgo del mercado”, estas ambigüedades debían convertirse en algo específico conforme las metas se filtran hacia abajo. Los administradores daban su propio significado de estas metas en cada nivel. Cada gerente lograba la especificidad aplicando su propio conjunto de interpretaciones y tendencias. Como se muestra en la figura 3-8, las metas perdían claridad y unidad a medida que descendían.



FIGURA 3-8 ■ Lo que podría suceder en el establecimiento de metas tradicional.

¿CUÁL ES LA CLAVE PARA QUE SEA EFECTIVO EL ESTABLECIMIENTO DE METAS?

Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de establecimiento de metas: especificidad de las metas, participación, límites de tiempo y retroalimentación del desempeño. Se verá cada uno de ellos.

ESPECIFICIDAD DE LAS METAS. Las metas deben ser afirmaciones específicas de los logros esperados. Por ejemplo, simplemente no es adecuado manifestar el deseo de reducir costos, mejorar el servicio o aumentar la calidad. Tales deseos tienen que convertirse en metas tangibles que puedan medirse y evaluarse. Ejemplos específicos son: reducir los costos departamentales en 7%, mejorar el servicio asegurando que todas las órdenes telefónicas sean procesadas dentro de las primeras 24 horas a partir de la recepción o incrementar la calidad manteniendo las devoluciones abajo del 1% de las ventas.

PARTICIPACIÓN. En el establecimiento de metas, el jefe no establece de modo unilateral las metas y las asigna a sus empleados, como era típico en la forma tradicional. En vez de eso, sustituye las metas impuestas con metas determinadas en conjunto. El supervisor y sus empleados las eligen y se ponen de acuerdo sobre cómo lograrlas y evaluarlas (vea “Establecimiento de metas” en la página 89).

LÍMITES DE TIEMPO. Cada meta tiene un periodo preciso en que debe alcanzarse. El periodo suele ser de 3 meses, 6 meses o un año. Todos cuentan no sólo con metas específicas, sino también con los tiempos específicos para lograrlas.

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO. El ingrediente final es la retroalimentación del desempeño. El establecimiento de metas busca proporcionar retroalimentación continua acerca del avance hacia las metas. En teoría esto se logra dando retroalimentación progresiva a los empleados para que vigilen y corrijan sus propias acciones. Esto se complementa con juntas periódicas formales de evaluación en las cuales los supervisores y los empleados revisan el avance hacia las metas y ofrecen más retroalimentación.

¿POR QUÉ PODRÍA FUNCIONAR EL ESTABLECIMIENTO DE METAS PARA USTED?

Existen varias razones por las que funciona el establecimiento de metas y que le pueden ayudar a ser un supervisor eficiente. En primer lugar, ofrece claridad y dirección en el trabajo, tanto para usted como para sus empleados. Sus empleados sabrán lo que es importante para usted respecto a su trabajo, así como los resultados específicos con los que juzgará su desempeño. En segundo lugar, aumenta la participación, compromiso y motivación de sus empleados. Se sentirán con más autoridad, tendrán la libertad de elegir los medios para alcanzar sus metas. Es decir, las metas son las importantes para usted. Cómo lo hacen no es el punto central. Además, proporciona retroalimentación frecuente sobre su desempeño y asociar recompensas al logro de objetivos actúa como estímulo de la motivación de los empleados. Por último, el establecimiento de metas puede minimizar las políticas sobre evaluación del desempeño y asignación de recompensas. Los factores subjetivos, como esfuerzo y actitud de los empleados o los prejuicios del supervisor, se sustituyen con medidas objetivas del desempeño y recompensas basadas en él.

Un caso especial de planeación: el supervisor con capacidad empresarial

Habría escuchado la historia docenas de veces. Con una idea, algunos cientos de dólares y el uso de la cochera de la casa, alguien inició lo que al final se convirtió en una corporación global de miles de millones de dólares. La planeación formal a menudo carga los sesgos de un “gran negocio”. Implica una formalidad que encaja bien con las grandes y bien establecidas organizaciones que cuentan con recursos abundantes. Sin embargo, el interés primordial de muchos estudiantes no estriba en aprender a manejar organizaciones grandes y establecidas. Ese deseo, aunado a los cambios en la tecnología, la economía y las condiciones sociales (como familias con doble ingreso), ha fomentado un aumento en el arranque de compañías. Al igual que Dave Thomas de Wendy’s, Douglas Becker de Sylvan Learning Systems, Jeff Bezos de Amazon.com o Stan Smith de Acer Computer International, les entusiasma la idea de iniciar desde cero sus propios negocios, una acción a la que llamamos iniciativa empresarial.

¿QUÉ ES LA INICIATIVA EMPRESARIAL?

No hay escasez de definiciones del término **iniciativa empresarial**. Algunas, por ejemplo, se refieren a la creación de cualquier nuevo negocio. Otras se centran en las intenciones, afirmando que los emprendedores buscan crear riqueza, que es muy diferente a iniciar un negocio como medio de sustitución de ingresos (es decir, trabajar para uno mismo en vez de para alguien más). Al describir a los emprendedores, la mayoría de las personas emplean adjetivos como *intrépido*, *innovador*, *con iniciativa*, *aventurero*, *arriesgado*. También tienden a relacionar a los empresarios con negocios pequeños. Aquí definiremos la iniciativa empresarial como un proceso mediante el que los individuos persiguen oportunidades, satisfaciendo sus necesidades y deseos a través de la innovación, sin importar los recursos que controlan actualmente.

Es importante no confundir la supervisión de un negocio pequeño con la iniciativa empresarial. ¿Por qué? No todos los supervisores de pequeños negocios son emprendedores. Muchos no hacen innovaciones. Una gran parte de los supervisores de pequeños negocios son versiones a escala de burócratas conservadores y conformistas que constituyen el personal de muchas grandes compañías y oficinas públicas. Aquellos que sí actúan como emprendedores —creando el espíritu de intensidad y de emprender— dentro de grandes organizaciones, en ocasiones reciben el nombre de *emprendedores internos*.⁹ Sin embargo, en dichas organizaciones, los emprendedores internos no tienen la autonomía para hacer lo que quieran, tampoco lidian con el riesgo como los emprendedores. Pero, sus esfuerzos de ser valientes y creativos, aunque no siempre tengan independencia financiera, suelen ayudarlos a avanzar en sus carreras.

iniciativa empresarial ■ Proceso de emprender una aventura de negocios, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y recompensas.

¿LOS EMPRENDEDORES TIENEN CARACTERÍSTICAS SIMILARES?

Uno de los temas más investigados acerca de la iniciativa empresarial, ha sido una búsqueda para determinar cuáles son, si las hay, las características psicológicas que los emprendedores tienen en común. Se han encontrado varias características, en-

⁹ J.S. Hornsby, D.E. Kuratko y S.A. Zahara, “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing* (mayo, 2002), pp. 253-273; y E. Batten, “Out of the Blue and Into the Black”, *Harvard Business Review* (abril, 2002), pp. 112-119.

plan de negocios ■ Documento escrito que da a conocer la visión del emprendedor y que describe la estrategia y operaciones de la aventura de negocios.

tre ellas ser trabajador, seguro de sí mismo, optimista, determinado, con un alto nivel de energía e incluso buena suerte. Pero hay tres factores que se encuentran al principio de la mayoría de las listas que perfilan la personalidad de emprendedor. Los emprendedores tienen una alta necesidad de logro, creen fuertemente en que pueden controlar sus propios destinos y sólo toman riesgos moderados. La investigación nos permite tener una descripción general de los emprendedores. Suelen ser del tipo independiente, que prefieren ser responsables de la solución de problemas, del establecimiento de metas y de alcanzarlas por sus propios esfuerzos. Planean en forma extensa, a menudo colocan sus propias metas y actividades en lo que se denomina un **plan de negocios**. El plan de negocios es un documento escrito que da a conocer la visión del emprendedor y que describe la estrategia y operaciones de la aventura de negocios. Los emprendedores también valoran la independencia y en especial no les gusta ser controlados por otros. No temen tomar riesgos, pero no son insensatos al tomarlos. Es decir, los emprendedores prefieren asumir riesgos en donde sienten tener control de los resultados.

La evidencia de las personalidades emprendedoras nos lleva a varias conclusiones. En primer lugar, aquellos con este tipo de personalidad no suelen ser empleados productivos y contentos en una gran corporación típica o una oficina gubernamental. Las reglas, regulaciones y controles que burocracias como éstas imponen en sus miembros, frustran a los emprendedores. En segundo lugar, los retos y condiciones inherentes al iniciar un negocio propio encajan bien con la personalidad del emprendedor. Comenzar una nueva aventura, que ellos controlan, atrae su deseo de tomar riesgos y determinar sus propios destinos. Pero, debido a que los emprendedores creen que su futuro está por completo en sus manos, el riesgo que ellos perciben como moderado, a menudo es visto como alto por quienes no son emprendedores. Por último, el contexto cultural en el que las personas fueron criadas, tendrá un efecto. Por ejemplo, en la ex Alemania oriental, donde el ambiente cultural muestra un nivel alto de distancia de poder y un gran rechazo a la incertidumbre (vea el análisis de Geert Hofstede en el capítulo 2), faltan muchas de las características asociadas con el emprendedor, como iniciativa y la propensión al riesgo.

¿CUÁL ES LA COMPARACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES CON LOS SUPERVISORES TRADICIONALES?

La figura 3-9 resume algunas de las diferencias clave entre los emprendedores y los supervisores tradicionales. Mientras que los últimos tienden a ser cuidadosos, los pri-

FIGURA 3-9 ■ Comparación de emprendedores y supervisores tradicionales.

Fuente: Adaptado de *Intrapreneuring* por G. Pinchot, 1985, Nueva York: Harper & Row.

	Supervisores tradicionales	Emprendedores/Emprendedores internos
Motivación principal	Ascensos y otras recompensas corporativas tradicionales como oficina, personal y poder	Independencia, oportunidad para crear, ganancias financieras
Orientación de tiempo	Logro de metas a corto plazo	Logro del crecimiento del negocio en 5 a 10 años
Actividad	Delegar y supervisar	Participación directa
Propensión al riesgo	Bajo	Moderada
Visión hacia los fracasos y errores	Rechazo	Aceptación

meros buscan el cambio activamente aprovechando las oportunidades. Al buscar estas oportunidades, los emprendedores a menudo ponen en riesgo su propia seguridad financiera. La jerarquía en las grandes organizaciones frecuentemente aísla a los supervisores tradicionales de estas apuestas financieras y los recompensa por minimizar los riesgos y evitar los fracasos.

Verifique su comprensión 3-2

5. Un diagrama que representa la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto, así como el tiempo o los costos relacionados con cada actividad se denomina:
 - a. gráfica de Gantt
 - b. diagrama PERT
 - c. gráfica de carga
 - d. diagrama de ruta crítica
6. El lapso más largo que toma terminar un proyecto en el menor tiempo se llama:
 - a. análisis del diagrama PERT
 - b. perspectiva de la gráfica de Gantt
 - c. análisis de actividad
 - d. ruta crítica
7. ¿Con qué tipo de persona son congruentes las siguientes características: intrépido, innovador, con iniciativa y arriesgado?
 - a. gerentes superiores
 - b. emprendedores
 - c. supervisores de primera línea
 - d. líderes carismáticos
8. Documento que da a conocer la visión de la organización y que describe las metas y operaciones de un negocio se llama:
 - a. plan de negocios
 - b. plan estratégico
 - c. plan táctico
 - d. código de ética



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puede:

1. **Definir *productividad*.** En su forma más simple, la productividad se expresa en términos de la siguiente relación: producción dividida entre mano de obra más capital más materiales. La productividad también se calcula para tres áreas diferentes: individual, grupo de trabajo y organización total.
2. **Describir cómo deben enlazarse los planes desde arriba hasta la base de la organización.** Los planes estratégicos a largo plazo son establecidos por la alta administración. Después, cada nivel sucesivo hacia abajo en la organización desarrolla sus planes. Los planes en cada nivel deben ayudar a alcanzar los del nivel superior y proporcionar dirección para los del nivel inferior.
3. **Identificar el significado de los términos *punto de referencia* (*benchmarking*), *serie ISO 9000* y *seis sigma*.** Punto de referencia es un término que refleja la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores o no competidores que lleva a la identificación e implementación de un mejor desempeño. La *serie ISO 9000*, diseñada por la International Organization for Standardization, refleja un proceso por medio del cual auditores independientes atestiguan que la fábrica, laboratorio u oficina de una compañía, cumple con ciertos estándares de calidad. *Seis sigma* es una filosofía y proceso de medición que intenta “integrar la calidad desde el diseño”, mientras que el producto se fabrica.
4. **Comparar políticas y reglas.** Tanto las políticas como las reglas son planes fijos. Las políticas son declaraciones amplias que dejan lugar para el juicio del supervisor. Por el otro lado, las reglas son declaraciones explícitas que indican a los supervisores lo que pueden o no hacer. Las reglas no permiten el juicio del supervisor.
5. **Describir la gráfica de Gantt.** La gráfica de Gantt es un mecanismo sencillo de programación de actividades. Es una gráfica de barras que tiene el tiempo en el eje horizontal y las actividades en el eje vertical. Muestra las actividades planeadas y reales y permite que los supervisores identifiquen fácilmente el estado de un trabajo o proyecto.
6. **Explicar la información necesaria para crear un diagrama PERT.** Para crear un diagrama PERT es necesario identificar todas las actividades clave para terminar un proyecto, su orden de dependencia y una estimación del tiempo de terminación para cada actividad.
7. **Describir los cuatro ingredientes comunes en los programas de establecimiento de metas.** El establecimiento de metas es un sistema en el que supervisores y empleados juntos determinan metas específicas de desempeño. El avance hacia el logro de metas se revisa periódicamente y se asignan recompensas con base en ese avance. Los cuatro ingredientes comunes a los programas de establecimiento de metas son especificidad de metas, participación, límites de tiempo y retroalimentación del desempeño.
8. **Definir *iniciativa empresarial* y explicar cómo afecta a la supervisión.** La iniciativa empresarial es el proceso de iniciar una aventura de negocios, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y recompensas al hacer que las cosas ocurran. Los emprendedores se enfocan en la planeación, primero buscando oportunidades que aprovechar y después trabajando para lograr que las cosas ocurran. Los supervisores tradicionales a menudo abordan la planeación determinando primero la disponibilidad de sus recursos y después tomando la acción que puedan.

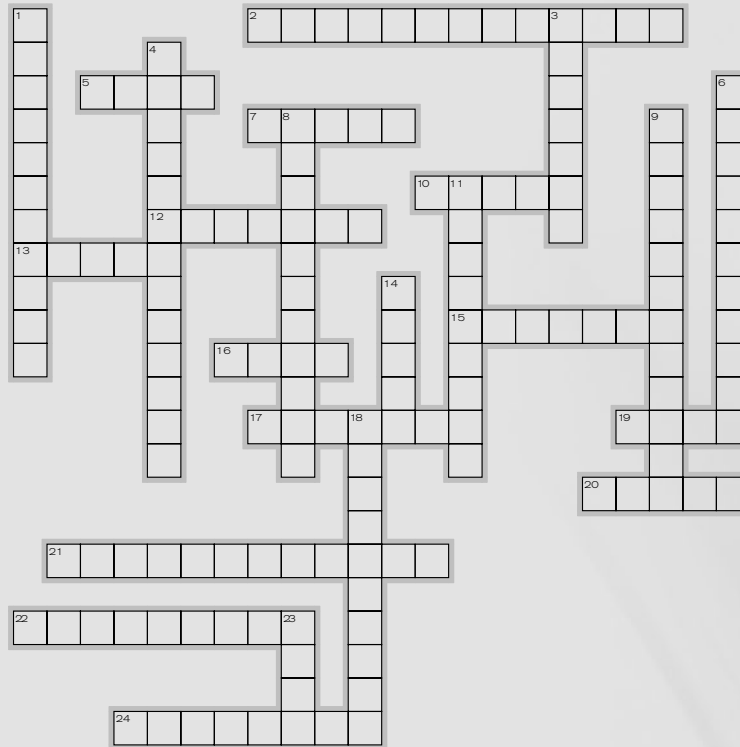
Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es tan importante la productividad para las organizaciones y sus miembros?
2. Compare la planeación que realiza la alta administración con la que hacen los supervisores.
3. ¿En qué circunstancias se prefiere utilizar planes a corto plazo? ¿En qué circunstancias es mejor usar planes específicos?
4. ¿Por qué las compañías buscan puntos de referencia para sus operaciones en las de otras organizaciones en su industria?
5. ¿Cree que obtener certificaciones como seis sigma o ISO 9000 realmente ayuda a una organización a competir? Explique su posición.
6. Explique cómo es que los presupuestos son tanto una planeación como un mecanismo de control.

7. ¿De qué modo se podría emplear la gráfica de Gantt para programar las actividades de un trabajo en grupo para un curso universitario?
8. ¿Cuáles son las implicaciones de la ruta crítica para el análisis de PERT?

9. ¿Por qué ha sido tan aceptado el establecimiento de metas en las organizaciones?
10. ¿Cuáles son las diferencias entre un supervisor tradicional en un negocio pequeño y un supervisor con iniciativa empresarial o emprendedor? ¿Y con un emprendedor interno?

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

2. Forma estandarizada de responder a los eventos repetitivos.
5. Diagrama que representa la secuencia de actividades requeridas para completar un proyecto.
7. A _____ plazo. Plan que cubre un periodo de más de cinco años.
10. A _____ plazo. Plan que cubre un periodo menor a un año.
12. Ruta _____. La secuencia de eventos más larga o que requiere más tiempo en una gráfica PERT.
13. De _____. Gráfica de barras con el tiempo en un eje y las actividades en el otro.
15. Tipo de planeación que proporciona detalles específicos sobre cómo deben lograrse las metas.
16. _____ de negocios. Documento que explica la visión del fundador del negocio y describe la estrategia y operaciones de ese negocio.
17. A _____ plazo. Plan que cubre un periodo de uno a cinco años.
19. Plan que se emplea una y otra vez.
20. Seis _____. Proceso de medición que intenta integrar la calidad en el diseño.
21. _____ de actividades. Planeación detallada de las actividades a realizar en el orden en que deben hacerse.
22. Amplias directrices para las acciones supervisoras.
24. Conjunto de planes para una tarea específica importante.

VERTICAL

1. Planeación _____. Tipo de planeación que establece las metas globales y el posicionamiento de la organización.
3. Puntos terminales que representan la terminación de las actividades principales.
4. Producción por hora de mano de obra.
6. Un plan numérico.
8. Tiempo o recursos requeridos para avanzar de un evento a otro.
9. La búsqueda de las mejores prácticas.
11. Administración por _____. Sistema en el que los empleados junto a sus supervisores determinan las metas específicas de desempeño.
14. Declaración explícita que indica a los empleados lo que deben o no hacer.
18. _____ empresarial. Proceso de iniciar una aventura de negocios.
23. Plan de una _____ vez. Plan que se usa para manejar un problema una vez.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 3-1

1. c 2. b 3. a 4. c

Verifique su comprensión 3-2

5. b 6. d 7. b 8. a

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿A qué hora del día soy más productivo? [What Time of Day Am I Most Productive? (#24)]
2. ¿Qué tan bueno soy en la planeación personal? [How Good Am I at Personal Planning? (#25)]

3. ¿Qué tan satisfecho estoy con mi trabajo? [How Satisfied Am I with My Job? (#8)]

4. ¿Qué tan comprometido estoy con mi trabajo? [How Involved Am I with My Job? (#7)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: ESTABLECIMIENTO DE METAS

Éste es un ejercicio de juego de roles. Se divide la clase en grupos de cuatro a seis alumnos. Un alumno en cada grupo hará el papel de Chris, y otro el papel de Lee. Los otros estudiantes serán observadores y evaluadores.

Michael Brooks recién fue promovido a supervisor de sucursal en una de las más grandes sucursales de Myer Company, una cadena de suministros de plomería en el medio oeste. Su personal incluye tres líderes de proyecto que le reportan directamente, y alrededor de otros quince empleados que trabajan en estos proyectos. Uno de estos líderes de proyecto es responsable de dirigir nueve empleados del almacén, mientras que los otros dos dirigen la sala de ventas y las funciones administrativas, respectivamente. Mike reporta al dueño.

Mike ha sugerido a los tres líderes de proyecto que establezcan metas para ellos mismos y sus empleados.

Chris Smith, responsable del almacén, ha dispuesto una junta con el empleado más antiguo, Lee Brannigan, para iniciar el proceso de establecimiento de metas.

El objetivo de este ejercicio es terminar con un conjunto de metas para Lee. Podrían tratar temas como atención rápida a las necesidades del cliente, mantener el inventario en niveles adecuados e incrementar las destrezas laborales.

Este ejercicio no debe tomar más de 15 minutos. Después, los observadores de cada grupo analizarán con el grupo completo cómo se llevó a cabo la sesión de establecimiento de metas. Concéntrese en los pasos presentados en la siguiente sección, “Establecimiento de metas”, así como en cualquier problema que se presente.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA RED

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Establecimiento de metas

Queremos tomar los conceptos básicos del establecimiento de metas y convertirlos en habilidades específicas que podrá aplicar en su trabajo. Las habilidades se condensan en ocho comportamientos específicos. Cuando los haya seguido todos, habrá dominado la habilidad para el establecimiento de metas.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Identificar las tareas clave del trabajo de un empleado. El establecimiento de metas comienza al definir lo que desea que sus empleados logren. La mejor fuente de información es la descripción actualizada del trabajo de cada empleado, si está disponible. Ésta detalla las tareas que se esperan del empleado, la forma de hacer esas tareas, qué resultados es responsable de lograr, etcétera.

PASO 2: Establecer metas y retos para cada tarea. Esto se explica por sí mismo. Deberemos agregar que, de ser posible, estas metas deben comunicarse a todos. Cuando son públicas —anunciadas a un grupo o colocadas en un tablero para que otros las lean— los trabajadores parecen comprometerse más con ellas.

PASO 3: Especificar fechas límite para cada meta. De nuevo, como se estudió, las metas deben incluir un horizonte de tiempo específico para su logro.

PASO 4: Invitar a los empleados a participar activamente. Cuando los empleados participan en el proceso es menos probable que lo cuestionen o se resistan a él, que cuando se lo imponen sus superiores.

PASO 5: Priorizar las metas. Cuando se da a alguien más de una meta, es importante clasificarlas en orden de importancia. El propósito es animar a que los

empleados actúen y dediquen su esfuerzo en cada meta en proporción a su importancia.

PASO 6: Calificar las metas según su dificultad y relevancia. El establecimiento de metas no debe animar a los individuos a elegir las más fáciles para asegurar el éxito. Así, el establecimiento de metas necesita tomar en cuenta la dificultad de las metas elegidas y si los individuos resaltan las metas correctas. Cuando estas calificaciones se combinan con el nivel real de logro de la meta, usted tendrá una evaluación más completa del desempeño global de las metas. Este procedimiento da crédito a los individuos por tratar de alcanzar las metas difíciles aun cuando no las logren por completo.

PASO 7: Construir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas. En teoría la retroalimentación sobre el avance debe ser autogenerado en vez de provenir de afuera. Cuando un empleado es capaz de vigilar su propio avance, la retroalimentación no es tan amenazante y es menos probable que se perciba como parte del sistema administrativo de control.

PASO 8: Comprometer recompensas condicionadas al logro de metas. Ofrecer dinero, ascensos, reconocimientos, tiempo libre o remuneraciones similares a los empleados, dependiendo del logro de metas, es un poderoso medio para aumentar el compromiso con las metas. Cuando el camino hacia la meta se torna difícil, las personas tienden a preguntarse: ¿yo qué obtengo con esto? Vincular las recompensas con el logro de metas ayuda a los empleados a contestar esta pregunta.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. “Los supervisores que fracasan al hacer una planeación formal, están planeando fracasar.” ¿Está de acuerdo con esta afirmación? Explique su respuesta.
2. Conteste las siguientes preguntas en dos o tres cuartillas: ¿En qué circunstancias considera que establecer metas será más útil para usted como empleado?, ¿como supervisor?

Pensamiento crítico

CASO 3-A: ESTABLECIMIENTO DE PLANES

Mailing Place es una compañía de correo directo con servicio completo que cuenta con muchos clientes en la industria de servicios a hogares. Compañías como Rug Doctor, House Maids y Handyman Inc., contratan a Mailing Place para enviar piezas de correo directo a los hogares de sus clientes. Jill Akers empezó a trabajar en Mailing Place cuando era estudiante universitaria y en cuatro años ha avanzado hasta llegar al puesto de supervisor vespertino. Sus responsabilidades incluyen reunir los materiales para una orden; planear la mano de obra para doblar, empacar y manejar las PC utilizadas para producir las etiquetas, y asegurarse de que las órdenes tengan las estampillas correctas. En su área trabajan cuatro empleados de tiempo completo y algunas órdenes grandes requieren hasta diez empleos temporales. Mailing Place cobra por el número de piezas enviadas y recibe un bono importante cuando sus clientes logran nuevos negocios.

El jefe de Jill le pide ayuda con una nueva línea de trabajo en la compañía. Se trata de producir correo personalizado para compañías hipotecarias y bancarias en apoyo a sus operaciones en el centro de llamadas. Los nuevos clientes proporcionarán a Mailing Place la lista de contactos que han hecho durante el día y Mailing Place armará los materiales que se enviarán dentro de las siguientes 24 horas. El jefe de Jill considera que el turno nocturno debe manejar este trabajo para asegurar el rápido cumplimiento

requerido por los bancos. Jill debe proponer un plan para incorporar este trabajo a su área.

El horario actual del turno nocturno de Mailing Place es de las 5 p.m. a las 4 a.m. cuatro días por semana. Cada empleado necesita cerca de una semana de capacitación en el trabajo para ser eficiente en el manejo de todas las máquinas y los programas de computadora. El costo de la mano de obra es la componente principal en los gastos de Mailing Place, por lo que controlarlo es la clave del éxito. Esta nueva línea de trabajo empezará en aproximadamente un mes, y después de tres meses se espera que el nuevo volumen sea igual a su nivel actual de trabajo. El jefe de Jill espera que con el incremento en el volumen la operación sea más productiva.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Liste y describa los elementos de planeación que Jill necesita considerar al prepararse para esta nueva línea de trabajo.
2. Describa dos opciones para manejar los niveles de personal para la nueva línea de trabajo. ¿Qué aspectos y complicaciones es probable que surjan con la nueva cantidad de trabajo del departamento de Jill?
3. ¿Cómo sugeriría que se utilizaran la programación de actividades y el presupuesto en el proceso de planeación para Mailing Place?

CASO 3-B: ESTABLECIMIENTO DE METAS EN EL SERVICIO POSTAL DE ESTADOS UNIDOS

Trabajar para el Servicio Postal de Estados Unidos en Washington D.C. es una nueva experiencia para Reggie Martin. Cuando empezó a trabajar para el Servicio Postal hace tres años, fue asignado a la oficina de la pequeña ciudad de Glyndon, Maryland, donde hacía prácticamente cualquier trabajo imaginable: desde vender estampillas, hasta clasificar cartas y paquetes en el cuarto de atrás. Conocía a todos los trabajadores de la oficina postal de Glyndon, ¡incluyendo a los carteros!

En Washington D.C. ha encontrado que el trabajo es mucho más especializado, pero tendrá movilidad en su carrera y quizá llegue a supervisor. Su supervisora, Chris McCafferty, ha apoyado mucho a Reggie. La señora Mc-

Cafferty le dijo que es de suma importancia aprender sobre sí mismo: qué le gusta hacer, cómo lleva a cabo su trabajo y por qué valora ciertas cosas. Chris manifiesta un interés genuino en el crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados y ha realizado un programa de establecimiento de metas para su unidad. De hecho, Chris y Reggie se reunirán la próxima semana para trabajar en un plan de desarrollo personal y profesional que Reggie seguirá durante el siguiente año.

Reggie no está seguro de cuál será el resultado de esta reunión, pero le entusiasma establecer algunas metas que le ayudarán a progresar en su trabajo. Como resultado de este nuevo enfoque, piensa mucho acerca de lo

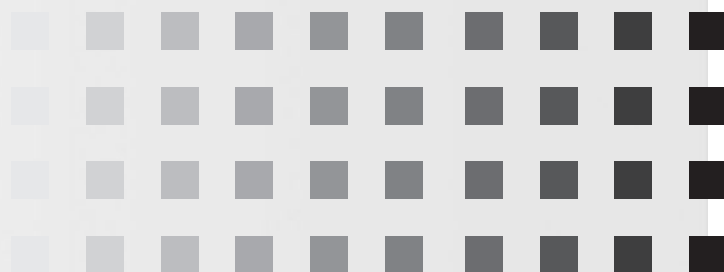
que desea en su vida y en cómo su supervisora inmediata puede ayudarlo a alcanzar algunas de sus metas.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Recapitule los pasos específicos que deberá seguir la señora McCafferty con Reggie para asegurar que el proceso de establecimiento de metas funcione.
2. Siendo una buena supervisora, ¿qué consejo debe darle Chris a Reggie antes de la junta?
3. ¿Cuál considera que es la expectativa de Reggie acerca de lo que suceda durante la junta y después de ella?
4. El salón se divide en grupos de tres. Hagan un juego de roles representando la reunión, una persona interpretará el papel de la señora McCafferty, otra el de Reggie y la tercera registrará las observaciones. Comparta los resultados, primero los del observador, luego los de Reggie y por último los de Chris. ¿Qué conclusiones obtuvo acerca del proceso de establecimiento de metas a partir de este ejercicio?

capítulo 4

Organización de un departamento efectivo





conceptos clave

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

alcance de control
autoridad
autoridad de primera línea
autoridad del persona
autoridad funcional
cadena de mando
centralización
delegación de autoridad (*empowerment*)
delegar
departamentalización
departamentalización funcional
departamentalización geográfica
departamentalización por clientes
departamentalización por proceso
departamentalización por producto
descentralización
descripción del trabajo
especialización del trabajo
estructura basada en equipos
estructura matricial
estructura simple
organización que aprende
organización sin límites
responsabilidad
unidad de mando

resultados del capítulo

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *organizar*.
2. Describir por qué la especialización del trabajo debe incrementar la eficiencia económica.
3. Explicar cómo afecta el alcance de control en la estructura de la organización.
4. Comparar la autoridad de primera línea y la autoridad del personal.
5. Explicar por qué cada vez más las organizaciones se están descentralizando.
6. Describir cómo las estructuras organizacionales más planas pueden beneficiar a la organización.
7. Explicar el concepto de organización que aprende y cómo influye en los diseños organizacionales y los supervisores.
8. Analizar el valor de la descripción del trabajo.
9. Identificar el proceso de cuatro pasos para delegar.

Respuesta a un dilema de supervisión



A lo largo de los años, un buen número de encuestas han indicado que existen diferencias significativas entre los valores, actitudes y creencias que tienen los supervisores y los que se encuentran en el lugar de trabajo. Estas diferencias no son sólo un fenómeno que ocurre en Estados Unidos. Todos los supervisores del mundo, en lugares como la costa del Pacífico, Europa e India enfrentan los mismos predicamentos. Es decir, ¿deben seguir órdenes que van en contra de sus propios valores y creencias?

Considere los siguientes escenarios:

- Su jefe le ordena destruir toda la correspondencia referente a una cuenta específica en la que usted ha estado trabajando. No le explica por qué debe destruir el contenido del archivo. ¿Destruiría los documentos?
- Su jefe le indica que debe despedir a uno de sus empleados. Sucede que el empleado es del sexo opuesto al de su jefe y usted ha escuchado rumores acerca del jefe y esta persona, pero no sabe nada específico sobre ellos. ¿Despediría al empleado sólo porque su jefe se lo ordena? ¿Sería diferente si le dijeran que de no hacerlo se consideraría una falta de habilidades de supervisión y entonces usted sería despedido?
- Su jefe le pide que si alguien llama solicitando información sobre ella, usted responda que estuvo trabajando con su jefe toda la tarde sin salir de la oficina hasta mucho después de las 8 p.m. ¿Apoyaría la petición de su jefe cuando reciba la llamada?
- Su jefe le solicita que le lleve café a su oficina cada mañana. ¿Lo haría?
- Su jefe le pide que rehaga un muestreo estadístico porque el primer lote muestreado simplemente falló. Descartar el producto sería inefectivo en costos. Le dice (con un gran guiño de ojo) que quiere el nuevo muestreo para ver si en esta ocasión el producto pasa. ¿Realizaría otra vez el muestreo y le daría a su jefe los resultados que sugiere?
- Su jefe le pide que presente una cifra de costos para una propuesta que está seguro será la oferta ganadora. Usted ha escuchado rumores acerca de que su jefe tiene un interés oculto en esta propuesta, pues uno de sus mejores amigos está en el comité de revisión de propuestas en la otra organización. ¿Mantendría el costo que le proporcionaron?
- Su jefe le pide que realice un donativo de \$100 a favor de un candidato político que es pariente de ella. El candidato no es alguien a quien usted apoya ni política ni filosóficamente. Su jefe quiere 100% de participación de su departamento. ¿Haría usted la contribución?
- Su jefe le pide que compre un boleto de \$50 para la rifa de un carro deportivo como apoyo para la escuela a la que asiste uno de sus hijos. ¿Compraría usted el boleto?

¿Cómo reaccionaría en cualquiera de los escenarios anteriores? ¿Haría lo que le ordena su jefe? ¿Por qué sí o por qué no?

Introducción

Durante las décadas de 1920 y 1930, a medida que las organizaciones se volvieron más grandes y formales, los supervisores comenzaron a sentir la necesidad de una mayor coordinación de actividades y un control más estricto en las operaciones. Los primeros investigadores sobre negocios sostenían que lo más funcional serían las burocracias formales. Esta creencia se mantuvo por más de siete décadas. Así, las estructuras burocráticas florecieron. Sin embargo, para la década de 1980, el mundo inició el cambio drástico. El mercado global, los rápidos avances en la tecnología, la diversidad en la fuerza de trabajo y las condiciones socioeconómicas hicieron ineficientes a las burocracias formales en muchos negocios. En consecuencia, desde finales de la década de 1980, muchas de las organizaciones se reestructuraron para orientarse más al cliente y al empleado, así como para incrementar la productividad.

Hoy es muy importante para una organización contar con la estructura correcta. Aunque es la alta administración (o el dueño/emprendedor en un pequeño/incipiente negocio) quien se encarga de establecer la estructura organizacional, es trascendente que todos los miembros de la organización comprendan cómo funcionan estas estructuras. ¿Por qué? Usted comprenderá mejor su trabajo si sabe por qué se hizo ese “arreglo”. Por ejemplo, ¿cuántas personas es capaz de supervisar con efectividad? ¿Cuándo tiene autoridad para tomar una decisión y cuándo sólo puede dar un consejo? ¿Qué tareas puede delegar en otros? ¿Supervisará a empleados que fabrican un producto específico? ¿Su departamento existe para atender a un cliente específico, a una región geográfica o a una combinación de ambos? En este capítulo verá cómo encontrar respuestas para cuestionamientos de este tipo. Veremos las componentes tradicionales del desarrollo de la estructura de una organización, las diferentes maneras de agrupar a los empleados y la forma en que las estructuras organizacionales cambian con el tiempo.

¿Qué es organizar?

Organizar es disponer y agrupar trabajos, repartir recursos y asignar el trabajo en un departamento para que las actividades se lleven a cabo como fueron planeadas. Como señalamos, es el equipo de la alta administración el que establece la estructura global de la organización. Por ejemplo, ellos determinan cuántos niveles habrá desde arriba hasta la base de la organización y en qué grado los administradores de nivel bajo tendrán que seguir las reglas y procedimientos formales para realizar sus labores. Es habitual que las grandes corporaciones de Estados Unidos tengan de cinco a ocho niveles desde arriba hasta la base, cientos de departamentos y docenas de manuales (como compras, recursos humanos, contabilidad, ingeniería, mantenimiento, ventas) que definen los procedimientos, reglas y políticas dentro de los departamentos. Una vez que se define la estructura global, los supervisores necesitan organizar sus departamentos. En este capítulo se mostrará cómo hacerlo.

Tenga presente que el análisis se refiere al arreglo formal de trabajos y grupos de trabajo, definidos por la administración. Además, tanto los individuos como los grupos desarrollarán alianzas informales que no tienen estructura formal ni fueron determinadas por la organización. Casi todos los empleados en todas las organizaciones forman estos arreglos informales para satisfacer sus necesidades de contacto social.

Conceptos básicos de organización

Todas las organizaciones —grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, etcétera— tienen una estructura. Algunas de ellas, como Toyota e IBM, cuentan con una estructura más formal. Otras, como muchas iniciativas empresariales, tienen una estructura muy sencilla y menos formalizada. Entonces, ¿qué conforma esta “cosa” en la que trabajamos? Veamos qué se entiende por estructura de la organización.

Los primeros autores de la administración desarrollaron un número de principios básicos que ofrecen una valiosa guía para los supervisores de hoy: especialización del trabajo, alcance de control, cadena de mando, autoridad y responsabilidad, centralización contra descentralización y departamentalización.

especialización del trabajo ■ Proceso de dividir un trabajo en varios pasos, donde cada paso es realizado por un individuo diferente.

¿QUÉ ES LA ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO?

La **especialización del trabajo** implica que en vez de que un individuo realice el trabajo completo, éste se divide en varios pasos, cada uno terminado por un individuo diferente. En esencia, las personas se especializan en llevar a cabo una parte de cada actividad en vez de realizar toda la actividad. Un ejemplo de especialización del trabajo es la producción en la línea de ensamble, en la que cada trabajador realiza la misma tarea estandarizada una y otra vez.

Hasta hace poco, los diseñadores de las organizaciones tomaban como ley irrefutable que el aumento en la especialización del trabajo conduce al incremento de la eficiencia económica. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren destrezas altamente desarrolladas; otras puede realizarlas personal no calificado. Si todos los empleados intervinieran en cada paso del, digamos, proceso de manufactura de la organización, todos deberían tener las habilidades necesarias para desempeñar tanto las tareas más difíciles como las sencillas. El resultado sería que trabajarían por debajo de su nivel de habilidades, salvo cuando desempeñaran tareas más sofisticadas o que requieran personal altamente calificado. Debido a que los empleados más capacitados reciben un salario mayor que los no calificados, y sus salarios tienden a reflejar sus habilidades mayores, es ineficiente utilizar recursos para pagar empleados altamente calificados que realizan tareas sencillas.

En la actualidad, los supervisores entienden que si bien la especialización del trabajo da como resultado eficiencias económicas, no es una fuente inacabable de mayor productividad. Llega el punto en que surgen los problemas de la especialización del trabajo: aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, baja calidad, más ausentismo y alta rotación. Los supervisores contemporáneos siguen aplicando el concepto de especialización del trabajo al diseñar las tareas. Al mismo tiempo, reconocen que cada vez en más situaciones, la productividad, la calidad y la motivación de los empleados aumentan cuando se da a los empleados una variedad de actividades, permitiéndoles hacer una pieza entera y completa del trabajo y colocándolos en equipos.

alcance de control ■ Número de empleados que un supervisor es capaz de dirigir de forma eficiente y efectiva.

¿QUÉ ES EL ALCANCE DE CONTROL?

No es muy eficiente que un supervisor dirija a sólo uno o dos empleados. También es evidente que hasta los mejores supervisores estarían abrumados si dirigieran a varios cientos de individuos. Esto genera entonces la pregunta del **alcance de control**: ¿cuántos empleados es capaz de dirigir un supervisor de forma eficiente y efectiva?

Por desgracia, no existe una respuesta universal. Para la mayoría de los supervisores el número ideal se encuentra tal vez entre 5 y 30. El número exacto depende

de varios factores. ¿Qué tan experimentado y competente es el supervisor? Mientras más habilidades tenga, más empleados podrá manejar. ¿Qué nivel de capacitación y experiencia tienen los empleados? Cuanto mayores sean sus habilidades, menores demandas harán a su supervisor; en este caso el supervisor puede dirigir a más empleados. ¿Qué tan complejas son las actividades de los empleados? Mientras más difíciles sean los trabajos, más estrecho será el alcance de control. ¿Cuántos tipos de trabajos están bajo la dirección del supervisor? Mientras más variados, más estrecho el alcance. ¿Qué tan extensas son las reglas y regulaciones formales del departamento? Los supervisores dirigen a más gente cuando los empleados encuentran soluciones a sus problemas en los manuales de la organización, en vez de tener que acudir a su jefe inmediato.

Una tendencia importante ha surgido en las organizaciones. El alcance de control se ha expandido casi universalmente (vea la figura 4-1). La razón es que es una manera de reducir costos en la organización. Por ejemplo, al duplicar el alcance de control se reduce a la mitad el número de supervisores. Ésta es, recuerde, una de las premisas básicas del recorte de personal. Claro, la tendencia a ampliar el alcance tal vez no pueda llevarse a cabo con eficiencia sin modificar las asignaciones de trabajo y mejorar los niveles de habilidades. Para que funcionen los alcances más amplios, las organizaciones tendrán que dedicar más tiempo a la capacitación de supervisores y empleados. También es posible que se pueda rediseñar el trabajo en equipos, para que los individuos se ayuden unos a otros a resolver problemas sin necesidad de acudir al supervisor. Por ejemplo, la compañía Saturn organiza el trabajo en equipos y los empleados dedican cada año por lo menos 5% de su tiempo a la capacitación para facilitar la solución de problemas en equipo.

Otra cuestión importante ocurre en las organizaciones que implica el alcance de control del supervisor: el incremento en el uso del trabajo a distancia (vea “Algo para pensar”). El trabajo a distancia permite a los empleados realizar su trabajo en casa en una computadora enlazada con la oficina. En la actualidad varios millones de empleados en Estados Unidos trabajan a distancia. El gran plus del trabajo a distancia es que da más flexibilidad a los empleados. Los libera de las restricciones de trasladarse al trabajo y de las horas fijas, e incrementa la oportunidad de satisfacer sus responsabilidades familiares. Para los supervisores, el trabajo a distancia implica supervisar a personas que rara vez ven. En los lugares donde se usa, los supervisores suelen tener un alcance de control bastante amplio. Esto se debe a que esos empleados suelen ser profesionales capacitados y personal de apoyo —programa-

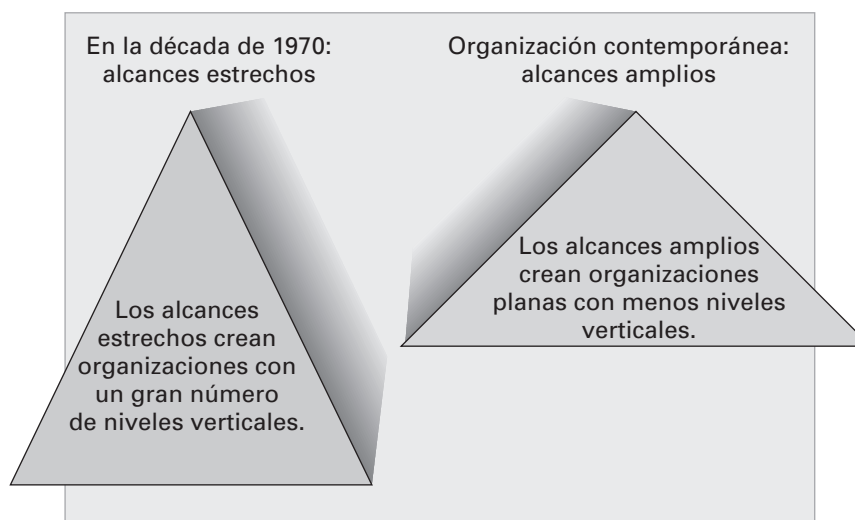


FIGURA 4-1 ■ Comparación de los alcances de control.

dores de computadoras, especialistas en marketing, analistas financieros y personal de apoyo administrativo— que por lo general piden poco a sus supervisores. Además, como las computadoras de supervisores y empleados están enlazadas, los supervisores pueden comunicarse con los empleados distantes tan bien o mejor que con los que se encuentran físicamente en las oficinas.

¿QUÉ ES LA CADENA DE MANDO?

Durante muchos años el concepto de cadena de mando fue una piedra angular en el diseño organizacional. Aunque en nuestros días tiene mucha menos importancia, los supervisores contemporáneos aún necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir cómo estructurar mejor su organización.

cadena de mando ■ Línea continua de autoridad en una organización.

La **cadena de mando** es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles altos organizacionales hasta los niveles más bajos y aclara quién reporta a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como, “¿si tengo un problema a quién acudo?” o “¿ante quién soy responsable?” Preguntas como éstas llevaron a los primeros autores sobre administración a la conclusión de que un empleado debe tener uno y sólo un supervisor ante quien es directamente responsable.

unidad de mando ■ Principio por el cual se establece que un empleado debe tener uno y sólo un supervisor ante quien es directamente responsable.

Un empleado que debe reportarse con dos o más jefes enfrenta exigencias o prioridades en conflicto.¹ Por consiguiente, los primeros autores creían que cada empleado debía reportar sólo a un administrador, un concepto al que se llamó **unidad de mando**. En las raras situaciones en que debía infringirse la unidad de mando, los primeros trabajadores administrativos diseñaban una separación clara de actividades y nombraban a un supervisor responsable para cada una.

La unidad de mando era lógica cuando las organizaciones eran relativamente sencillas. En algunas circunstancias sigue siendo un buen consejo y hay organizaciones que todavía lo siguen. Sin embargo, la tecnología, por ejemplo, ha permitido el acceso a información a la que antes sólo tenía acceso la alta administración. Aún más, con las computadoras los empleados pueden comunicarse con cualquiera dentro de la organización sin tener que seguir los canales formales de comunicación: la cadena de mando. Así, existen casos, analizados más adelante en este capítulo, en que el apego estricto a la unidad de mando crea un alto grado de inflexibilidad que entorpece el desempeño de la organización.

¿QUÉ ES AUTORIDAD?

autoridad ■ Derechos inherentes al puesto de supervisor a dar órdenes y esperar que se obedezcan.

El término **autoridad** se refiere a los derechos inherentes al puesto de supervisión a dar órdenes y esperar que se obedezcan. Cada puesto de supervisión tiene derechos específicos que los titulares adquieren por el rango o título de su puesto. La autoridad, por tanto, se relaciona con el puesto que se ocupa dentro de la organización y hace caso omiso de las características personales del supervisor individual. Las personas siguen a individuos con autoridad no porque les agraden o los respeten, sino por los derechos inherentes a su puesto (véase “¡Última noticia! Obediencia a la autoridad”).

autoridad de primera línea ■ La autoridad que da derecho a un supervisor para guiar el trabajo de sus empleados y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

Existen tres tipos diferentes de relaciones de autoridad: autoridad de primera línea, del personal y funcional (vea la figura 4-2). La más sencilla y fácil de entender es la **autoridad de primera línea**. Ésta se refiere a la autoridad que da al supervisor el derecho de dirigir el trabajo de sus empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

¹ R. Preston, “Inside Out”, *Management Today* (septiembre, 2001), p. 37; y R.D. Clarke, “Over Their Heads”, *Black Enterprise* (diciembre, 2000), p. 79.

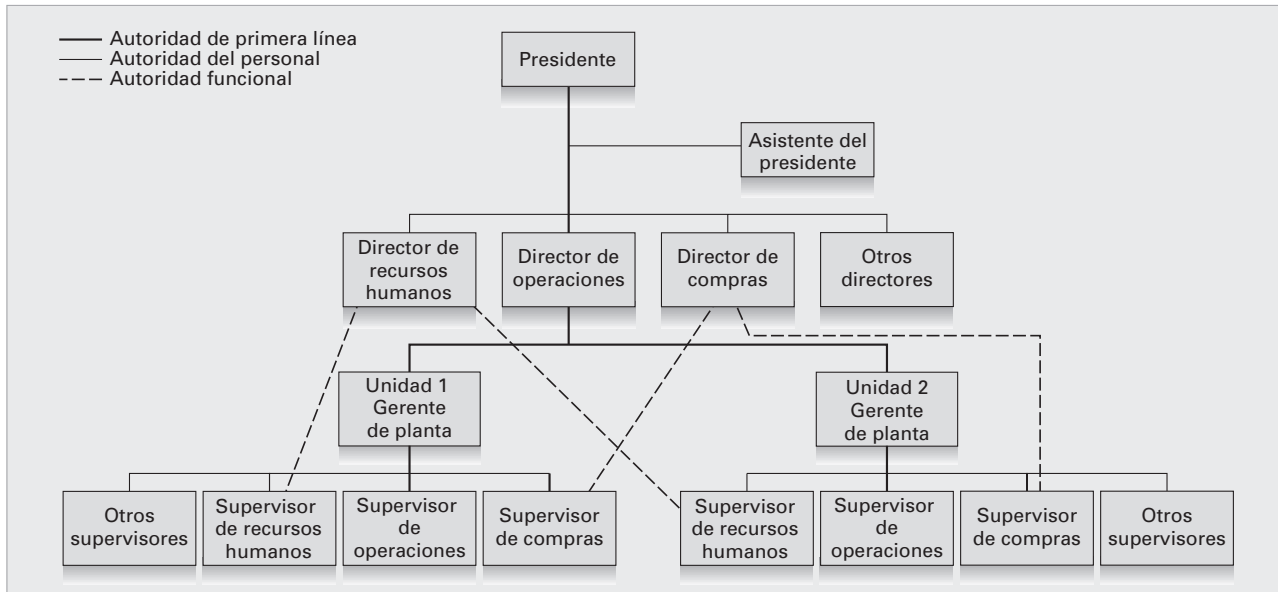


FIGURA 4-2 ■ Organigrama que describe las relaciones de la autoridad de primera línea, la autoridad del personal y la autoridad funcional.

La **autoridad del personal** apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando, pero es limitada. Por ejemplo, la asistente del jefe del departamento de ciencias en una universidad tiene autoridad del personal. Ella actúa como una extensión del jefe de departamento. Ofrece consejo y sugerencias pero no tienen que obedecerla. Sin embargo, puede recibir la autoridad para actuar en nombre del jefe de departamento. En este caso, da instrucciones bajo la autoridad de primera línea de su jefe. Por ejemplo, enviar un memorándum y firmarlo “Joan Wilson en nombre de R. L. Dalton”. En este caso, Wilson actúa sólo como una extensión de Dalton. La autoridad del personal permite a Dalton hacer más cosas teniendo un asistente que actúe en su nombre.

La **autoridad funcional**, el tercer tipo, representa los derechos sobre individuos que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo. Por ejemplo, no es inusual que el supervisor de una planta manufacturera encuentre que su jefe inmediato tiene la autoridad de primera línea sobre él pero que alguien en las oficinas corporativas tiene autoridad funcional sobre algunas de sus actividades y decisiones. El supervisor a cargo del departamento de compras de la planta de Reynolds Metals en Alabama es responsable ante el gerente de esa planta y ante el director corporativo de compras de la oficina central en Richmond, Virginia. Usted podrá preguntarse ¿para qué crear puestos de autoridad funcional? Después de todo, se rompe el principio de unidad de mando teniendo individuos que reportan a dos jefes. La respuesta es que pueden crear eficiencias al permitir la especialización de habilidades y mejor coordinación. Su principal problema es el traslape en las relaciones. Por lo general esto se resuelve designando claramente sobre cuáles actividades tiene autoridad su jefe y cuáles actividades están bajo la dirección de alguien más con autoridad funcional. Siguiendo con nuestro ejemplo de compras, el director en Richmond podría tener autoridad funcional para especificar las políticas de compras de toda la corporación las formas que deben usarse y los procedimientos comunes a seguir. Todos los demás aspectos del trabajo del supervisor de compras deben estar bajo la autoridad del gerente de planta.

¿EN QUÉ DIFIEREN LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD? Los puestos de supervisión traen consigo autoridad. También vienen con la **responsabilidad**. Los supervisores son responsables de lograr las metas de su unidad, mantener costos dentro del pre-

autoridad del personal ■ Autoridad limitada que apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando.

autoridad funcional ■ Control sobre personas que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo.

responsabilidad ■ Obligaciones de supervisión tales como lograr las metas de la unidad, mantener los costos dentro del presupuesto, seguir las políticas organizacionales y motivar a los empleados.

¡Última noticia!

Obediencia a la autoridad

¿Las personas hacen lo que se les ordena y no cuestionan a quienes tienen posiciones de autoridad? En muchos negocios, hace años, esto era una norma de operación. También es lo que esperan muchos supervisores, ¿si no es que lo exigen! Pero, ¿qué tan lejos llegaría alguien por obedecer órdenes? Quizá la mejor indicación de una respuesta se encuentra en una investigación realizada hace años por un psicólogo social de la Universidad de Yale.

Los sujetos en un experimento acerca del aprendizaje tenían el papel de profesor y el investigador les ordenó que suministraran una descarga eléctrica al alumno cada vez que cometiera un error. La pregunta era, ¿los sujetos seguirían las órdenes del investigador? ¿Disminuiría su deseo de obedecer a medida que aumentara la intensidad de la descarga eléctrica? Para responder estas preguntas, el investigador contrató a un conjunto de sujetos. A cada uno se le hizo creer que el experimento era para investigar el efecto que tiene el castigo en la memoria. Su trabajo era actuar como profesor y castigar al alumno cada vez que se equivocara en la prueba de aprendizaje. El castigo en este caso era recibir la descarga eléctrica. El sujeto se sentaba frente a un generador de descargas con treinta niveles de descarga, que aumentaban desde cero en incrementos de 15 volts hasta 450. La variedad de las posiciones iba de “descargas ligeras” en 15 volts hasta “peligro, descarga severa” en 450 volts. Para agregar realismo al experimento, los sujetos recibían una muestra de descarga de 45 volts y veían al alumno atado a una silla eléctrica en una habitación adyacente. Claro está que el alumno era

un actor y que las descargas eléctricas eran falsas, pero los sujetos no lo sabían.

Se instruyó a los sujetos para que dieran descargas a los alumnos cada vez que se equivocaran. El resultado de errores sucesivos sería un incremento en la intensidad de las descargas. Durante el experimento los sujetos recibían retroalimentación verbal del alumno. Al llegar a 75 volts el alumno empezaba a gruñir y a gemir; a los 150 volts exigía ser liberado del experimento; a los 180 gritaba que ya no podía aguantar el dolor y a los 300 insistía en que lo liberaran pues sufría de una enfermedad cardíaca. Después de los 300 volts el alumno ya no respondía más preguntas.

Casi todos los sujetos protestaron porque temían matar al alumno si las descargas más intensas le provocaban un infarto, insistían en que ya no les era posible continuar. El investigador les respondía que debían seguir, era su trabajo. La mayoría de los sujetos disentía, que no es sinónimo de desobedecer. Un 62% de los sujetos aumentaron el nivel de la descarga hasta el máximo de 450 volts. El promedio de descarga administrado por el 38% restante fue cercano a los 370 volts, suficiente para matar al ser humano más fuerte.

¿Qué podemos concluir de este experimento? Bueno, una conclusión evidente es que la autoridad es una fuente poderosa para lograr que la gente haga cosas. Los sujetos del experimento administraron niveles de descarga muy por encima de lo que deseaban. Lo hicieron porque les dijeron que lo hicieran, a pesar de que podrían haberse ido voluntariamente de la habitación en el momento en que lo hubieran deseado.

Fuente: tomado de S. Milgram, *Obedience to Authority* (New York: Harper & Row, 1974).

supuesto, seguir las políticas organizacionales y motivar a sus empleados. La autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para abusar. Por ejemplo, si no se hace responsable al supervisor de motivar a sus empleados, podría inclinarse a hacer demandas excesivas a un empleado, con la consecuencia posible de que el empleado se lesione en el trabajo. Por el contrario, la responsabilidad sin autoridad crea frustración y sentimientos de impotencia. Si usted es el responsable de las ventas en su área, tendrá que tener autoridad para contratar, recompensar, disciplinar y despedir a los vendedores que trabajen para usted.

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

Regreso al pasado

Si regresa 150 años en la historia de Estados Unidos, encontraría que los trabajadores realizaban su trabajo manual en sus casas. De hecho, muchos trabajadores realizaban algunas tareas, fabricaban un producto terminado y lo llevaban a vender al mercado. Pero la Revolución Industrial cambió todo eso. Las grandes compañías manufactureras atraían a empleados de las zonas rurales a las ciudades. Junto con este movimiento llegó el trabajo tradicional, el que requería que los empleados se presentaran en las instalaciones de la compañía y pasaran jornadas de 8 a 12 horas; además, creó la necesidad de que alguien, el supervisor, mantuviera a los empleados trabajando.

El recorte de personal y la ingeniería del proceso de trabajo han hecho cambios de nuevo: los empleos que nuestros padres y abuelos conocieron están desapareciendo. Y cuando tomamos en cuenta los cambios tecnológicos ocurridos en los últimos 12 años, incluso donde trabajamos puede cambiar. Las computadoras, módems, asistentes personales (PDA), tecnologías inalámbricas, máquinas de fax e incluso el teléfono están causando que los lugares de trabajo descentralizados sean cada vez más atractivos. ¿Por qué? Existen muchas razones. Las capacidades actuales para el trabajo a distancia hacen posible localizar a los empleados en cualquier lugar del planeta. Con esta posibilidad, los empleadores ya no tienen que considerar ubicar un negocio cerca de su fuerza de trabajo. Por ejemplo, si la empresa Progressive Insurance en Idaho descubre que tiene problemas para atraer a candidatos locales calificados para el procesamiento de quejas y hay un grupo de solicitantes disponible en Colorado Springs, la compañía no necesita establecer instalaciones en Colorado, sino que puede proporcionar a estos empleados el equipo computacional y los servicios anexos adecuados; es posible hacer el trabajo a cientos de millas y transmitirlo después a la oficina “central”.

El trabajo a distancia también ofrece a los negocios que se encuentran en áreas donde el costo de la mano de obra es alto, la oportunidad de hacer el tra-

bajo en áreas en las que prevalezcan salarios más bajos. Por ejemplo, suponga que un editor en la ciudad de Nueva York descubre que los costos de edición de manuscritos se han ido a los cielos. Pero, si un editor calificado en Parkton, West Virginia, realiza el trabajo, los costos se reducen. Del mismo modo, el ahorro en los costos es mayor al no tener que disponer de un espacio de oficina en la ciudad para este editor, dado el costo por metro cuadrado en esta área.

Los lugares de trabajo descentralizados también brindan la oportunidad de satisfacer las necesidades de la fuerza de trabajo diversa. Quienes tienen responsabilidades familiares, como cuidados infantiles, o tienen discapacidades, quizá prefieran trabajar en sus casas en vez de tener que viajar hasta las instalaciones de la organización. Por tanto, el trabajo a distancia permite la flexibilidad en el horario que muchos miembros de la fuerza de trabajo diversa desean. Por último, existen algunos incentivos ofrecidos por las oficinas gubernamentales para las compañías que consideren estos arreglos alternativos de trabajo. Por ejemplo, el gobierno federal, en su esfuerzo por afrontar las preocupaciones ambientales en Estados Unidos, crea fondos para las carreteras estatales, supeditados a la capacidad del estado para reducir los congestiones de tránsito en las áreas altamente pobladas. Un medio para lograr esta meta es que los negocios reciban algún incentivo, como menores impuestos, por implementar lugares de trabajo descentralizados. De manera similar, los departamentos del trabajo estatales también pueden dar incentivos para que los negocios trasladen sus actividades laborales de comunidades con niveles altos de ingreso a las áreas económicamente deprimidas.

Sin embargo, como supervisor, usted tendrá que soportar lo más fuerte del cambio. Se esperará que usted se mantenga en contacto con sus empleados externos. Tendrá que monitorear su trabajo y evaluar lo que hagan. Es claro que el trabajo a distancia hace su trabajo más difícil. ¿Es así? ¿Qué piensa usted acerca de este fenómeno que está arrasando al Estados Unidos corporativo?

¿POR QUÉ LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEBEN SER IGUALES? El análisis anterior sugiere la importancia de igualar la autoridad y la responsabilidad. Cuando la alta administración crea unidades organizacionales como divisiones, regiones, territorios y departamentos —y asigna personal de supervisión en cada una con me-

tas y responsabilidades específicas— también tiene que dar a los supervisores suficiente autoridad para que cumplan con sus responsabilidades de forma exitosa. Mientras más ambiciosas y difíciles de alcanzar sean las metas que el supervisor emprenda, más autoridad necesita.

¿DÓNDE SE TOMAN LAS DECISIONES?

centralización ■ La responsabilidad de la toma de decisiones está en manos de la alta administración.

descentralización ■ Llevar la toma de decisiones hacia quienes están más cerca de los problemas.

Una pregunta que requiere respuesta para el funcionamiento de una organización es “¿a qué nivel se toman las decisiones?” La **centralización** está en función de qué tanta autoridad de toma de decisiones se lleva hasta los niveles bajos de la organización. Sin embargo, la centralización-descentralización no es un concepto de todo o nada. Más bien es un fenómeno de grado. Con esto nos referimos a que ninguna organización es por completo centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones, si es que hay alguna, podrían funcionar con efectividad si todas las decisiones las tomara un grupo selecto de personas (centralización) o si todas las decisiones se llevaran hasta el nivel más cercano al problema (**descentralización**). Veremos cómo percibían los primeros administradores la centralización y la manera de concebirla hoy.

Los primeros autores sobre administración propusieron que la centralización en una organización dependía de la situación.² Su objetivo era el uso óptimo y eficiente de los empleados. Las organizaciones tradicionales estaban estructuradas en forma de pirámide, el poder y la autoridad se concentraban cerca del vértice alto de la organización. Dada esta estructura, históricamente, las decisiones centralizadas eran las más sobresalientes. Pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y están respondiendo a los cambios dinámicos de sus entornos. Así pues, muchos creen que las decisiones deben ser tomadas por quienes se encuentran más cerca del problema, sin importar su nivel en la organización. De hecho, la tendencia en las últimas tres décadas ha sido el movimiento hacia la descentralización en las organizaciones.

Hoy en día, más que en los años recientes, los supervisores y ejecutivos están incluyéndose activamente en el proceso de toma de decisiones. Como muchas organizaciones tienen que reducir costos y modernizar su diseño organizacional para responder mejor a las necesidades del cliente, han llevado la autoridad de la toma de decisiones hasta los niveles más bajos de la organización. De esta manera, la gente más familiarizadas con el problema —y a menudo la más cercana a él— puede evaluarlo y resolverlo con rapidez.

¿CUÁLES SON LAS CINCO MANERAS PARA DEPARTAMENTALIZAR?

Los primeros autores sobre administración argumentaban que las actividades en la organización tenían que especializarse y agruparse en departamentos. La especialización del trabajo genera especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. Por lo general, la creación de estos departamentos se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el consumidor o cliente objetivo, el área geográfica cubierta o los procesos que se usan para convertir los insumos en productos. Ningún método de **departamentalización** se adjudicó a los primeros autores. El método o métodos usados deben reflejar el agrupamiento

departamentalización ■ Agrupamiento en departamentos basado en las funciones laborales, productos o servicios, consumidores o clientes objetivo área geográfica o el proceso usado para convertir los insumos en productos.

² Henri Fayol, *General and Industrial Management*, C. Storrs, trad. (Londres: Pitman Publishing, 1949), pp. 19-42.

to que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales.

¿CÓMO SE AGRUPAN LAS ACTIVIDADES? Una de las formas más aceptadas para agrupar actividades es según las funciones que se desempeñan, es decir, la **departamentalización funcional**. Un supervisor podría encontrar que su planta está separada por unidades de trabajo, como ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos y compras (vea la figura 4-3). La departamentalización funcional es útil para todo tipo de organizaciones. Sólo cambian las funciones de manera que reflejen los objetivos y actividades de la organización. Un hospital tiene departamentos dedicados a la investigación, el cuidado de pacientes, la contabilidad, etcétera. Una franquicia de fútbol de salón podría tener departamentos etiquetados como personal de jugadores, venta de boletos y viajes y alojamiento.

La figura 4-4 representa el método de **departamentalización por producto** utilizado en la compañía canadiense Bombardier Ltd. Cada área principal de la cor-

departamentalización funcional ■ Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en las funciones desempeñadas.

departamentalización por producto ■ Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en problemas o aspectos relacionados con un producto.

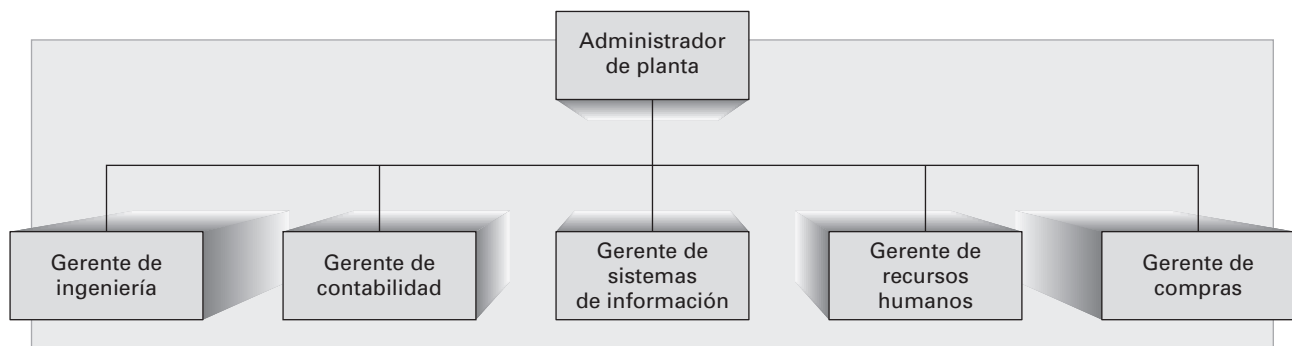


FIGURA 4-3 ■ Departamentalización funcional.

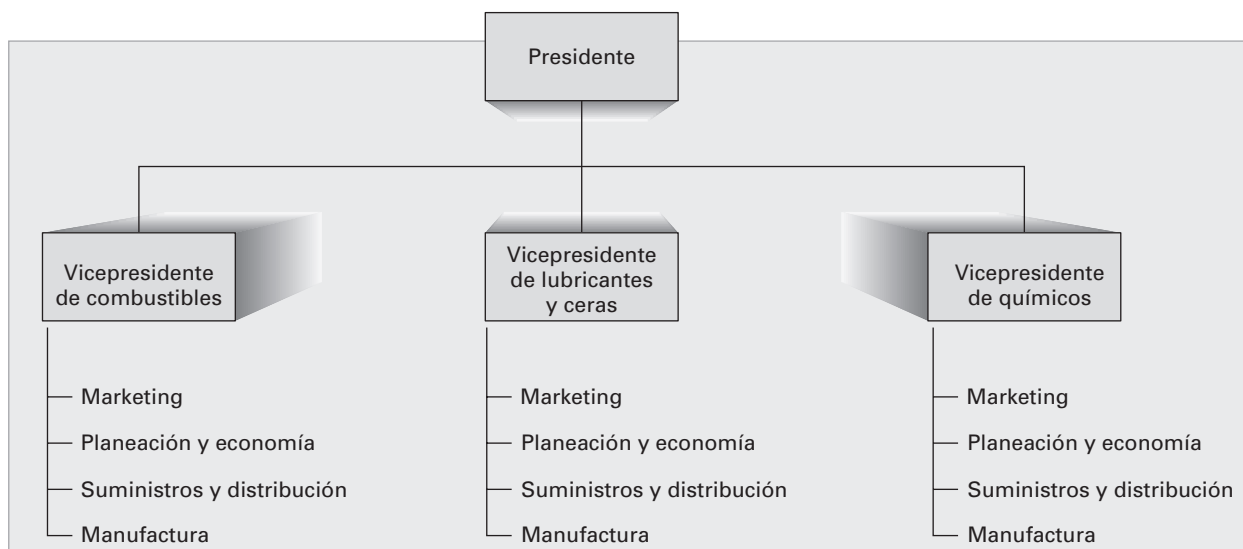


FIGURA 4-4 ■ Departamentalización por producto.

poración se coloca bajo la autoridad de un administrador de alto nivel, especialista en todo lo que implique su línea de producción, y responsable de ésta. Otra compañía que utiliza la departamentalización por producto es L.A. Gear. Su estructura está basada en su gran variedad de líneas de productos, que incluyen calzado, ropa y accesorios para dama y caballero. Si las actividades de una organización estuvieran relacionadas con el servicio, en vez del producto —como es el caso de Bombardier y L.A. Gear— cada servicio se agruparía de forma autónoma. Por ejemplo, una firma contable tendría departamentos para impuestos, consultoría administrativa, auditoría, etcétera. En este caso, cada departamento ofrece un arreglo común de servicios bajo la dirección de un supervisor de productos o servicios.

El tipo de clientes a los que la organización busca llegar también se puede usar para agrupar empleados. Por ejemplo, las actividades de ventas de una firma de suministros de oficina se pueden dividir en cinco departamentos, para dar servicio al gobierno, la milicia, corporativos, pequeños negocios y clientes no lucrativos (vea la figura 4-5). Un despacho de abogados grande puede segmentar su personal con base en el servicio individual de clientes. La suposición que subyace a la **departamentalización por clientes**, es que los clientes de cada departamento tienen un conjunto de problemas y necesidades en común que pueden satisfacerse mejor teniendo especialistas para cada conjunto.

Otra forma de departamentalizar, basada en la geografía o el territorio, es la **departamentalización geográfica**. La función de ventas tendría las regiones occidental, sur, central y oriental (vea la figura 4-6). Un distrito escolar grande tendría seis secundarias para cubrir los principales territorios geográficos dentro del distrito. Si los clientes de una organización están dispersos en un área geográfica extensa, esta forma de departamentalización sería la más valiosa. Por ejemplo, la estructura or-

departamentalización por clientes ■ Agrupamiento de actividades por categorías de clientes comunes.

departamentalización geográfica ■ Agrupamiento de actividades en unidades independientes basadas en la geografía o el territorio.

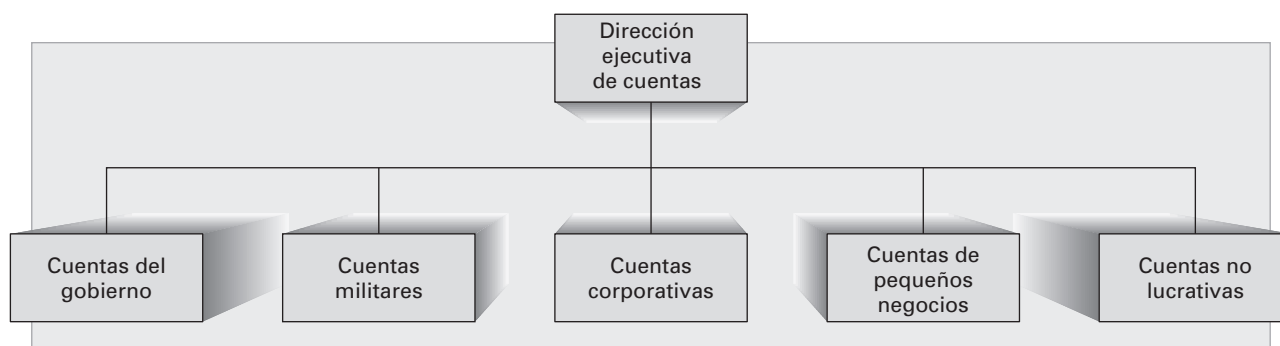


FIGURA 4-5 ■ Departamentalización por clientes.

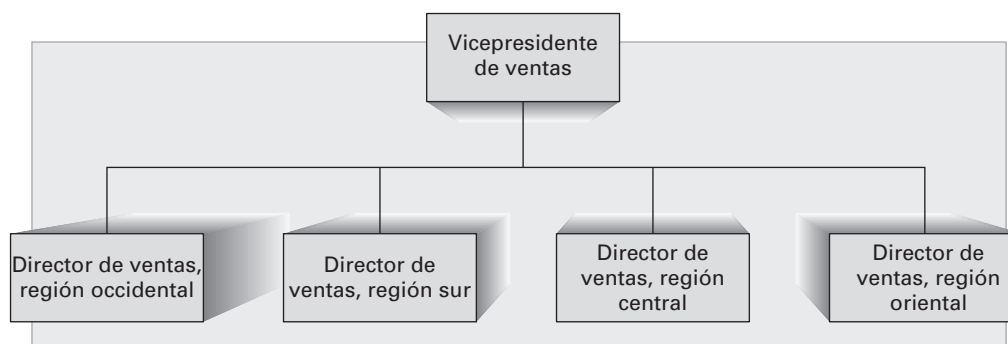


FIGURA 4-6 ■ Departamentalización geográfica.

ganizacional de la Coca-Cola refleja las operaciones de la compañía en dos amplias áreas geográficas: el sector de negocios de Norteamérica y el de negocios internacional (que incluye la región de la costa del Pacífico, el grupo de la Comunidad Europea, el grupo del Noreste de Europa y África y Latinoamérica).

La última forma de departamentalización se llama **departamentalización por proceso**, que agrupa las actividades a partir del flujo del trabajo o de los clientes. La figura 4-7 muestra un ejemplo de la departamentalización por proceso que describe los diferentes departamentos de una oficina de vehículos automotores. Si alguna vez ha acudido a una oficina de tránsito para obtener una licencia de manejo, quizá habrá pasado por diferentes departamentos antes de recibir la licencia. En algunos estados los solicitantes cubren tres pasos, cada uno manejado por un departamento diferente: 1) validación, por el departamento de vehículos automotores; 2) procesamiento en el departamento de licencias, y 3) pago en el departamento de la tesorería.

departamentalización por proceso ■ Agrupamiento de actividades alrededor de un proceso; este método proporciona una base para la categorización homogénea de actividades.

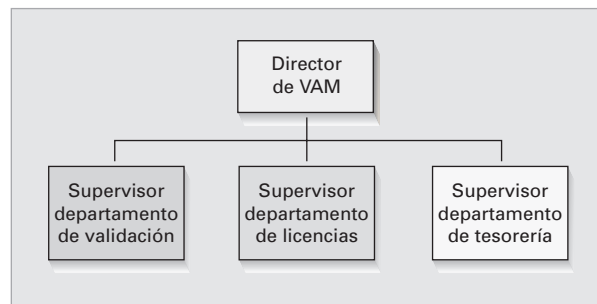


FIGURA 4-7 ■ Departamentalización por proceso.

Verifique su comprensión 4-1

- El proceso de dividir un trabajo en un número de pasos que realizan diferentes individuos, se llama
 - alcance de control
 - especialización del trabajo
 - cadena de mando
 - diversidad de la fuerza de trabajo
- Reportarse sólo a un jefe recibe el nombre de
 - unidad de mando
 - alcance de control
 - cadena de mando
 - ninguna de las anteriores
- El control que el supervisor tiene sobre individuos fuera de su área directa se llama
 - responsabilidad
 - poder
 - centralización
 - autoridad funcional
- ¿Cuál de las siguientes *no* es una forma en que una organización agrupa a sus empleados?
 - departamentalización funcional
 - departamentalización por producto
 - departamentalización por servicio
 - departamentalización por clientes

De la departamentalización a la estructura

La mayoría de las grandes organizaciones siguen utilizando todos o casi todos los grupos departamentales sugeridos por los primeros autores sobre administración. Por ejemplo, Black and Decker organiza sus divisiones por líneas funcionales: sus unidades de manufactura por proceso, sus ventas por regiones geográficas y sus ventas regionales por grupos de clientes. Pero debe mencionarse una tendencia reciente. La departamentalización rígida se está complementando con el uso de equipos que cruzan las líneas departamentales tradicionales.

El ambiente competitivo actual ha reenfocado la atención de la administración a sus clientes. Para monitorear mejor las necesidades de los clientes y poder responder a los cambios en esas necesidades, muchas organizaciones le han dado mayor énfasis a la departamentalización por clientes. También se observa un mayor uso de equipos, como mecanismo para alcanzar los objetivos organizacionales. Casi todas las compañías del Fortune 500 están usando equipos.³ A medida que las tareas se han vuelto más complejas y se requieren diversas habilidades para realizarlas, la administración ha introducido el uso de equipos y grupos de trabajo.

Entonces ¿qué tipos de diseños organizacionales existen en compañías como Toshiba, Liz Claiborne, Hershey Foods y Sun Life Insurance Company de Canadá? Veamos los diferentes diseños de organización que podría observar en compañías contemporáneas.

ESTRUCTURA SIMPLE. Casi todas las organizaciones inician como iniciativas empresariales con una estructura simple. Este diseño de organización tiene al propietario como presidente y a todos los empleados reportando directamente con él.

Una **estructura simple** se define más por lo que no es que por lo que es. No es una estructura elaborada. Si encuentra una organización que parece casi no tener estructura, quizá se trate de la variedad simple. Con esto queremos decir que la especialización de trabajo es baja, hay pocas reglas que rigen las operaciones y la autoridad se encuentra centralizada en un solo individuo: el propietario. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo suelto de empleados con autoridad en quienes se centraliza la autoridad de la toma de decisiones.

La estructura simple se usa ampliamente en las pequeñas empresas, donde el supervisor y el propietario a menudo son la misma persona. Las fortalezas de la estructura simple son evidentes. Es rápida, flexible y de bajo costo de mantenimiento, y su responsabilidad es evidente. Una de sus debilidades principales es que es efectiva sólo en las pequeñas organizaciones. Se vuelve cada vez más inadecuada a medida que la organización crece, porque sus contadas reglas o políticas para guiar las operaciones y su alta centralización dan como resultado una sobrecarga de información para el dueño. A medida que aumenta el tamaño, la toma de decisiones es más lenta y al final se detiene, ya que el único ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se adapta al tamaño, la empresa perderá impulso y con el tiempo fracasará. Otra debilidad de la estructura simple es el riesgo: todo depende de una persona. Si algo le sucede al propietario-gerente, se pierde el centro de información y de toma de decisiones de la organización.

estructura simple ■ Estructura no elaborada, baja en complejidad, con poca formalización y con autoridad centralizada en una sola persona; una organización “plana” con dos o tres niveles.

³ E. Kelly, “Keys to Effective Virtual Global Teams”, *The Academy of Management Executive* (mayo, 2001), pp. 132-133; y D. Ancona, H. Bresman y K. Kaeufer, “The Comparative Advantage of X-Team”, *Sloan Management Review* (primavera, 2002), pp. 33-39.

Muchas organizaciones no se quedan con la estructura simple. Esta decisión se toma por elección o porque los factores de contingencia estructural la dictan. Por ejemplo, a medida que la producción o las ventas se incrementan de forma significativa, las compañías llegan al punto en que necesitan más empleados. Conforme aumenta el número de empleados, las reglas de trabajo informales de la estructura simple ceden su lugar a reglas más formales. Se implementan reglas y regulaciones, se crean departamentos y se agregan niveles administrativos para coordinar las actividades de la gente. En este punto se forma una burocracia. Dos de las opciones de burocracia más habituales surgieron de las departamentalizaciones funcional y por producto. Estas estructuras se conocen respectivamente como estructuras funcional y divisional.

ESTRUCTURA FUNCIONAL. En páginas anteriores presentamos la departamentalización funcional. La **estructura funcional** expande la orientación funcional para hacer de ella la forma dominante en toda la organización. Como se representa en la figura 4-3, la compañía agrupa a los empleados que tienen especialidades similares y especialidades ocupacionales relacionadas. La fortaleza de la estructura funcional recae en las ventajas derivadas del trabajo especializado. Colocar las especialidades similares juntas tiene como resultado la economía de escala, minimiza la duplicidad de personal y equipo y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque tienen la oportunidad de “hablar el mismo lenguaje” que sus colegas. Sin embargo, la debilidad más evidente de la estructura funcional es que la organización pierde de vista sus intereses importantes, en su búsqueda de las metas funcionales. No hay una sola función que sea por completo responsable de los resultados finales, entonces los miembros de las funciones individuales se aíslan y no comprenden lo que hacen las personas en otras funciones.

estructura funcional ■ Organización en la que se agrupan las especialidades similares y las especialidades ocupacionales relacionadas.

ESTRUCTURA DIVISIONAL. La **estructura divisional** es un diseño hecho de unidades o divisiones independientes. Hershey Foods y PepsiCo son ejemplos de compañías que han implementado esta estructura. Al basarse en la departamentalización por producto (vea la figura 4-4), cada división suele ser autónoma, con un gerente de división responsable del desempeño y que posee la autoridad total en la toma de decisiones estratégicas y operacionales. En casi todas las estructuras divisionales la oficina central brinda los servicios de apoyo —como servicios financieros y legales— a las divisiones. Claro que las oficinas centrales también actúan como un supervisor externo para coordinar y controlar las diferentes divisiones. Por tanto, las divisiones son autónomas dentro de ciertos parámetros.

estructura divisional ■ Organización compuesta por unidades independientes.

La ventaja principal de la estructura divisional radica en su enfoque en los resultados, los gerentes divisionales tienen completa responsabilidad de un producto o servicio. La estructura divisional también libera al personal de la oficina central de la preocupación por los detalles operativos cotidianos, de manera que pueden dedicarse a la planeación estratégica y a largo plazo. La mayor desventaja de la estructura divisional es la duplicidad de actividades y recursos. Por ejemplo, cada división tendría un departamento de investigación de mercados. En ausencia de divisiones autónomas, toda la investigación de mercados puede centralizarse y realizarse por una fracción del costo divisional. Así, la duplicidad de funciones aumenta los costos de la organización y reduce la eficiencia.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL. La estructura funcional ofrece ventajas derivadas de la especialización, se enfoca más en los resultados, pero conlleva la duplicidad de actividades y recursos. ¿Existe una estructura que combine las ventajas de la especialización funcional con el enfoque y la responsabilidad que proporciona la

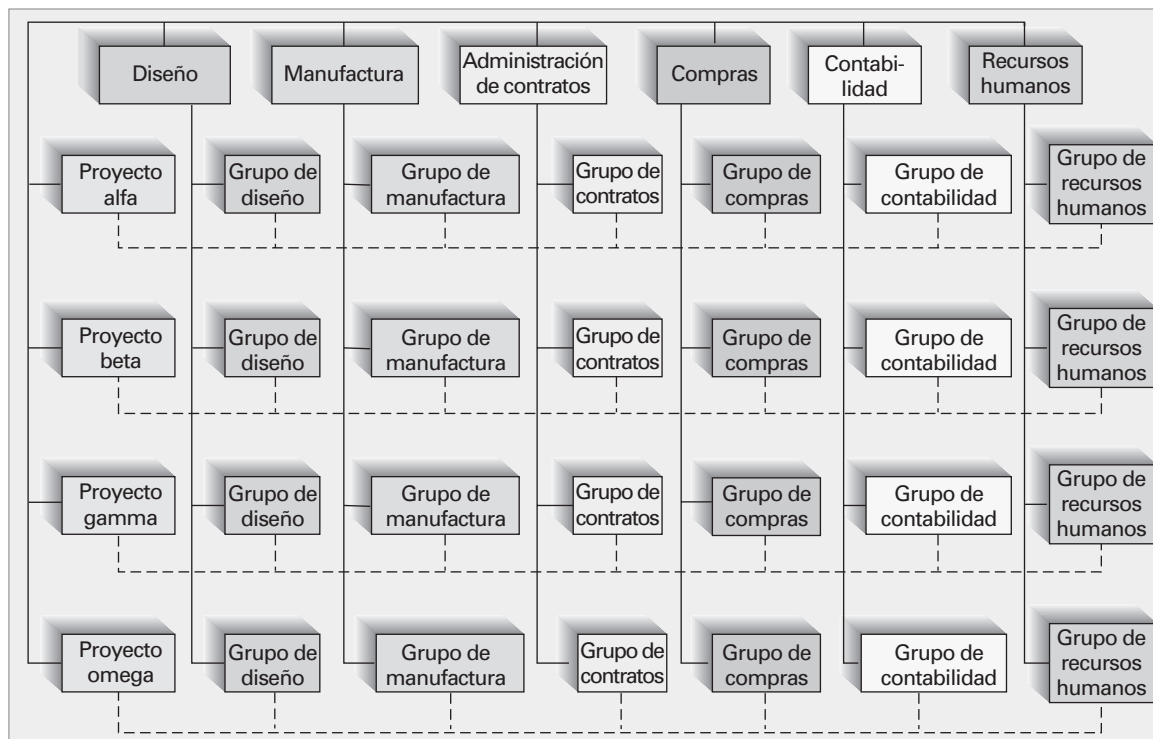


FIGURA 4-8 ■ Estructura matricial en una firma aeroespacial.

estructura matricial ■ Estructura que entreteje los elementos de las departamentalizaciones funcional y por producto, creando una doble cadena de mando.

departamentalización por producto? La respuesta es sí, y se llama **estructura matricial**.⁴

La figura 4-8 representa la estructura matricial de una firma aeroespacial. Observe que en la parte superior de la figura se encuentran las funciones familiares de ingeniería, contabilidad, recursos humanos, manufactura, etcétera. Sin embargo, en la dimensión vertical se agregaron los diferentes proyectos en que la firma trabaja en la actualidad. Cada programa está dirigido por un supervisor que compone su personal con gente de cada departamento funcional. De hecho, agregar la dimensión vertical a los tradicionales departamentos horizontales funcionales entreteje los elementos de la departamentalización funcional y la departamentalización por producto, de ahí el término *matricial*.

La característica singular de la estructura matricial es que los empleados tienen por lo menos dos jefes; el supervisor departamental funcional y su supervisor de producto o proyecto. Este último tiene autoridad sobre los miembros funcionales que son parte del equipo de proyecto del supervisor. Pero la autoridad se comparte entre los dos. Por lo general, el supervisor de proyecto cuenta con la autoridad sobre los empleados de proyecto en lo referente a las metas del proyecto, pero las decisiones como ascensos, recomendaciones salariales y revisiones anuales son responsabilidad del supervisor funcional. Para trabajar con eficiencia, el supervisor de proyecto y el funcional deben tener una comunicación periódica y coordinar las demandas que hacen a sus empleados comunes.

La principal fortaleza de la estructura matricial es que facilita la coordinación de un conjunto múltiple de proyectos complejos e interdependientes, conservando los ahorros que resultan de tener agrupados a los especialistas funcionales. Su prin-

⁴ Vea por ejemplo, J. Wolf y W.G. Egelhoff, "A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory", *IEEE Transaction on Engineering Management* (mayo, 2001), pp. 144-156.

cial desventaja es la confusión que genera y su propensión a fomentar las luchas de poder. Cuando se excluye el principio de la cadena de mando, aumenta mucho la ambigüedad. Se genera confusión sobre quién reporta a quién. A su vez, la confusión y ambigüedad siembran la semilla para la lucha de poder.

ESTRUCTURAS BASADAS EN EQUIPOS. En una **estructura basada en equipos**, la organización completa consiste en grupos o equipos de trabajo que realizan el trabajo de una organización.⁵ En esta estructura, los miembros del equipo tienen la autoridad para tomar las decisiones que los afectan, porque no existe una cadena de mando rígida en este tipo de arreglo de trabajo. ¿En qué beneficia a la organización la estructura de equipos?

Veamos lo que sucedió en el National Cooperative Bank en Washington, D.C.⁶ Los directivos del banco se dieron cuenta de que la estructura funcional en el área de préstamos estaba haciendo más lenta la toma de decisiones y restringiendo el servicio a clientes; procesar un préstamo en ocasiones llevaba hasta veinte semanas. Para remediar la situación, reestructuraron el banco en equipos que representaban a industrias específicas, como cuidado de la salud, distribución, etcétera, con base en las leyes de cada industria. Al hacerlo, el banco fue testigo de reducciones significativas en el tiempo dedicado al procesamiento de préstamos; la satisfacción del cliente aumentó, así como la cooperación del empleado. En otro caso, la fábrica AMS Hillend en Edimburgo, Escocia, al aplicar una estructura basada en equipos para su producción de tarjetas de circuitos, obtuvo “un aumento en la capacidad de respuesta al cliente, mejoras en la calidad, mayor eficiencia y 88% de aumento en la productividad”.⁷

Aunque las estructuras de equipo han sido positivas, organizar a los empleados en equipos no es suficiente, pues deben recibir capacitación para trabajar en equipos, desarrollar habilidades para el trabajo interdisciplinario y obtener la remuneración correspondiente. Sin un plan de pagos basado en equipos, bien implementado, podrían perderse muchos de los beneficios de la estructura basada en equipos.⁸

ORGANIZACIÓN SIN LÍMITES. Una **organización sin límites** es un diseño que no está definido o limitado por las fronteras o categorías impuestas por las estructuras tradicionales. Borra las fronteras históricas que rodean a la organización al incrementar su interdependencia con su entorno. En ocasiones se les conoce como *organizaciones en red*; *organizaciones que aprenden*; o *corporaciones libres de barreras, modulares o virtuales*. Las estructuras sin límites traspasan por completo todos los aspectos de la organización.⁹ En vez de tener a los especialistas funcionales localizados en departamentos que trabajan en tareas diferentes, las organizaciones sin límites en su interior agrupan a sus empleados para lograr una competencia especial importante.

Sin embargo, las organizaciones sin límites no son sólo organizaciones más planas. Intentan eliminar las barreras verticales, horizontales e interorganizacionales. Los supervisores tienen que romper con las jerarquías tradicionales que han existido durante muchas décadas. Las organizaciones horizontales requieren equipos de

estructura basada en equipos ■ Organización que consiste completamente en grupos o equipos de trabajo.

organización sin límites ■ Organización que no está definida o limitada por las fronteras o categorías impuestas por las estructuras tradicionales.

⁵ M. Duffy, “Training for Success in a New Industrial World”, *Industrial and Commercial Training* (febrero, 2001), pp. 48-54.

⁶ R.L. Cross, A. Yan y M.R. Louis, “Boundary Activities in ‘Boundaryless’ Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure”, *Human Relations* (junio, 2000), pp. 841-868.

⁷ D. Drickhamer, “Europe’s Best Plants: Mission Critical”, *Industry Week* (marzo, 2002), pp. 44-46.

⁸ C. Garvey, “Steer Teams with Right Pay”, *HR Magazine* (mayo 2002), pp. 70-78.

⁹ K.R.T. Larsen y C.R. McInerney, “Preparing to Work in the Virtual Organization”, *Information and Management* (mayo, 2002), pp. 445-456; P.R. Sparrow, “New Employee Behaviors, Work Designs and Forms of Work Organization: What Is in Store for the Future of Work?”, *Journal of Managerial Psychology* (marzo, 2000), pp. 202-218; y P. Auditore, “Enabling Knowledge Management in Today’s Knowledge Economy”, *KM World* (enero, 2002), pp. S8-S9.

Los empleados de Kimberly Clark encontraron en el concepto de la organización que aprende una manera positiva de trabajar. Aprender a trabajar juntos y compartir información ha ayudado a transformar cómo realizan su trabajo, y ha llevado a mejoras exitosas en toda la compañía.



trabajo multidisciplinario que tengan autoridad para tomar las decisiones necesarias para hacer su trabajo y responsabilizarse de los resultados medibles. ¿Qué factores han contribuido al surgimiento de los diseños de organizaciones sin límites en las empresas de hoy? Sin duda, muchos de los aspectos estudiados en el capítulo 2 han tenido cierto impacto. En especial, la globalización de mercados y competidores ha tenido un papel importante. La necesidad de las organizaciones de responder y adaptarse al entorno complejo y dinámico se satisface mejor en las organizaciones sin límites. Los cambios en la tecnología también han contribuido a este movimiento. Los avances en el poder de las computadoras, el software “inteligente” y las telecomunicaciones, permiten la existencia de organizaciones de e-comercio. Cada aspecto apoya la red de información que hace posible la existencia de lugares de trabajo virtuales.

organización que aprende ■ Organización que ha desarrollado la capacidad para adaptarse y cambiar continuamente.

LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. Una organización que aprende ha desarrollado la capacidad para adaptarse y cambiar continuamente, porque todos sus miembros toman un papel activo en la identificación y resolución de aspectos relacionados con el trabajo.¹⁰ En las organizaciones que aprenden, los empleados practican la administración del conocimiento al adquirir y compartir nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicar ese conocimiento al tomar decisiones o realizar su trabajo.

¿Qué tipo de elementos organizativos serían necesarios para que tenga lugar el aprendizaje en una organización? En una organización que aprende es muy importante que sus miembros compartan información y colaboren en las actividades de trabajo en toda la organización, entre diferentes especialidades funcionales e incluso en diferentes niveles de la organización. Esto se logra al minimizar o eliminar las fronteras estructurales existentes. En este tipo de ambiente sin límites, los empleados tienen la libertad de trabajar juntos y colaborar haciendo el trabajo de la organización de la mejor manera posible y aprender unos de otros. Debido a esta necesidad de colaborar, los equipos tienden a ser una característica importante del diseño estructural de las organizaciones que aprenden. Los empleados trabajan en equipos en cualquier actividad que tengan que realizar, y estos equipos tienen la autoridad para tomar decisiones acerca de cómo hacer su trabajo o resolver problemas. Con empleados y equipos con autoridad, hay poca necesidad de “supervisores” que los dirijan y controlen. En este caso, la función de los supervisores es facilitar el trabajo, ayudar y defender a los equipos de empleados.

¹⁰ Se acredita el primer trabajo sobre organizaciones que aprenden a P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice* (Nueva York: Doubleday, 1990).

Cómo organizar a sus empleados

Una vez que la estructura departamental esté en su lugar, es necesario organizar el trabajo específico de cada empleado. ¿Cómo se hace? Identificando las tareas a realizar, combinándolas en los trabajos y, por último, formalizando el proceso con las descripciones de los trabajos.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS TAREAS QUE DEBEN HACERSE?

El proceso se inicia haciendo una lista de todas las tareas específicas que han sido asignadas a su departamento. Éstas son las tareas que, cuando se realizan con efectividad, llevan al departamento al logro de sus objetivos.¹¹ La figura 4-9 representa una lista parcial elaborada por el supervisor de producción de una compañía editorial grande.

Resulta poco probable que alguien sea capaz de hacer todas las tareas requeridas. Por eso las tareas deben combinarse en trabajos individuales. Por lo general la especialización del trabajo impulsa la creación de puestos. Cuando las tareas son especializadas y se agrupan según los individuos, cada persona se vuelve más compe-

- Asistir a la reunión inicial de planeación con el editor de adquisiciones para publicar un nuevo libro
- Contactar a los editores de adquisiciones
- Contactar a los autores
- Contactar al personal de marketing
- Contactar al grupo de publicidad
- Contactar a los compradores de maquila
- Desarrollar cronogramas de producción para cada libro
- Desarrollar la presentación interna de los libros y desarrollar páginas muestra y especificaciones de diseño
- Dibujar cifras y tablas; tamaño y detalle de fotografías
- Diseñar las páginas
- Diseñar las cubiertas de los libros
- Organizar y dirigir reuniones semanales para cada libro
- Lectura y corrección de páginas

FIGURA 4-9 ■ Lista parcial de las tareas de un departamento de producción de libros.

¹¹ Vea una explicación detallada de esta área en D.D. DeCenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 8a. ed. (Wiley, 2005), cap. 5.

tente en su trabajo. Así, el supervisor de producción de libros descrito creará trabajos específicos como editor, corrector de manuscritos, editor de fotografía, coordinador de producción y diseñador.

Además de agrupar las tareas similares, es necesario estar seguro de que las cargas de trabajo dentro del departamento estén balanceadas. El ánimo y la productividad de los empleados se deterioran si los trabajos de algunos empleados son más difíciles o consumen mucho más tiempo que los de otros. Se deben considerar las exigencias físicas, mentales y de tiempo para llevar a cabo las diferentes tareas y esta información debe emplearse para ayudar a balancear las cargas de trabajo entre los empleados del departamento.

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO?

Una **descripción del trabajo** es un planteamiento escrito de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Por lo general retrata las obligaciones laborales, las condiciones de trabajo y las responsabilidades operativas. La figura 4-10 representa una descripción del trabajo para el editor de producción de una compañía editorial.

descripción del trabajo ■ Informe escrito de las obligaciones laborales, las condiciones de trabajo y las responsabilidades operativas.

Título: editor de producción

Departamento: Editorial

Categoría salarial: exento

Reporta con: supervisor de producción del equipo de negocios

Clasificación del puesto: 7-12B

Planteamiento del trabajo:

Desempeña y supervisa el trabajo de edición en las áreas de especificaciones del libro, diseño, composición, impresión y encuadernación. Puede encargarse de varios libros al mismo tiempo. Trabaja bajo supervisión general. Ejerce iniciativa y su juicio independiente al desempeñar las tareas asignadas.

Obligaciones laborales:

1. Identifica las actividades a realizar, determina la secuencia y prepara una programación para el proceso de seis meses.
2. Realiza o contrata la corrección del manuscrito del libro.
3. Coordina las especificaciones (tamaño, color, papel, cubiertas) y el diseño (tipografía, arte) con el diseñador asignado. Coordina la preparación de páginas con el diagramador y los compradores de maquila.
4. Distribuye reportes del estatus de la programación a los editores de adquisiciones y a quienes lo requieran.
5. Actúa como enlace con los autores en todos los aspectos de producción.
6. Revisa que todos los permisos sean precisos y estén completos.
7. Es responsable de mantener la fecha del libro en almacén establecida en la reunión inicial de publicación.
8. Desempeña sus obligaciones según las asignó el supervisor del equipo.

FIGURA 4-10 ■ Descripción del puesto para un editor de producción de una compañía editorial.

¿Por qué necesita escribir la descripción del trabajo para las tareas que debe coordinar? Por dos razones. En primer lugar, porque proporciona un documento formal que describe lo que cada empleado debe hacer. Actúa como un estándar para determinar cuál es el desempeño del trabajo de un empleado. Esto, a su vez, es útil para la retroalimentación en la evaluación del trabajador, para los ajustes de salarios y las decisiones acerca de si es o no necesaria la capacitación. En segundo lugar, las descripciones del trabajo ayudan a los empleados a conocer las obligaciones que su trabajo implica y aclarar los resultados que se esperan de ellos. Esta información es muy importante, en particular cuando se les otorga la autoridad para realizar ciertas obligaciones que suelen realizar los supervisores.

Dar autoridad a otros delegando

Los supervisores contemporáneos necesitan aprender a dar autoridad a los demás. El término **delegar autoridad** (*empowerment*) significa aumentar la intervención de los empleados en su trabajo mediante una mayor participación en las decisiones que controlan lo que hacen y aumentando su responsabilidad por los resultados. Dos formas de dar autoridad a las personas son delegar autoridad en ellos y rediseñar sus trabajos. En esta sección se estudiará cómo delegar autoridad. En el capítulo 8 se verá cómo delegar autoridad en los demás a través del diseño del trabajo.

Delegación de autoridad (*empowerment*)

■ Incremento en la toma de decisiones a juicio de los trabajadores.

¿QUÉ ES DELEGAR?

No hay duda respecto a que los supervisores efectivos necesitan ser capaces de delegar. Muchos supervisores descubren que esto se les dificulta. ¿Por qué? Casi siempre temen dejar el control. “Me gusta hacer las cosas por mí misma”, dice Cheryl Munro Sharp de London Life, “porque entonces sé que se hizo y se hizo bien”. Lisa Flaherty de la agencia de publicidad Della Femina, McNamee, hace un comentario similar: “Tengo que aprender a confiar en los demás. Algunas veces temo delegar los proyectos importantes porque me gusta tener el mando”. En esta sección queremos mostrar que delegar realmente incrementa la efectividad y que cuando se hace de manera adecuada, seguimos teniendo el control.

Delegar a menudo se representa como un proceso de cuatro pasos: 1) asignación de obligaciones; 2) delegación de autoridad; 3) asignación de responsabilidad, y 4) creación del compromiso por los resultados. Revisemos brevemente cada uno de ellos:

delegar ■ Distribución de obligaciones, asignación de autoridad, asignación de responsabilidad y creación de la responsabilidad por los resultados.

1. *Asignación de obligaciones.* Las obligaciones son las tareas y actividades que un administrador desea que alguien más realice. Antes de poder delegar autoridad, debe asignar a un empleado las obligaciones sobre las que se extiende la autoridad.
2. *Delegación de autoridad.* La esencia del proceso de delegar es dar autoridad al empleado para actuar en su lugar. Es pasar al empleado los derechos formales para que actúe en su nombre.
3. *Asignación de responsabilidad.* Cuando se delega autoridad, también se debe designar la responsabilidad. Es decir, cuando otorga derechos a alguien, también tiene que asignar a esa persona una obligación correspondiente de realizar el trabajo. Pregúntese: ¿otorgué a mi empleado suficiente autoridad para conseguir los materiales, utilizar el equipo y recibir el apoyo necesario de otros para realizar el trabajo?

4. *Creación del compromiso por los resultados.* Para terminar el proceso de delegar, debe crear un compromiso con los resultados; esto es, el empleado debe responder cumpliendo con sus obligaciones adecuadamente. Entonces, mientras la responsabilidad implica que el empleado realice las tareas asignadas, el compromiso por los resultados significa que debe desempeñar la tarea de forma satisfactoria. Los empleados son responsables de terminar las tareas que se les asignan y tienen el compromiso con usted del desempeño satisfactorio de ese trabajo.

¿DELEGAR ES ABDICAR?

Si las tareas se descargan en un empleado, sin dejar claro qué debe hacer, el rango de juicio que el empleado puede aplicar, el nivel de desempeño esperado, cuándo debe terminar las tareas y aspectos similares, entonces está abdicando la responsabilidad e invitando al conflicto. No caiga en la trampa de suponer que, para evitar que parezca que abdica, debe minimizar la delegación. Por desgracia, así actúan muchos supervisores nuevos e inexpertos. La falta de confianza en sus empleados o el temor a ser criticados por los errores que ellos cometen, ocasionan que quieran hacer todo ellos mismos.

Quizá sea cierto que usted es capaz de hacer mejor, más rápido y con menos errores las tareas que delega en sus empleados. El caso es que tanto su tiempo como su energía son recursos escasos. No es posible que haga todo usted mismo. Necesita aprender a delegar si desea ser efectivo en su trabajo (vea “Delegar” en la página 118). Esto sugiere dos puntos importantes. Primero, debe esperar y aceptar algunos errores de sus empleados. Es parte del delegar. Los errores a menudo representan buenas experiencias de aprendizaje para los empleados, siempre y cuando los costos de esos errores no sean excesivos. Segundo, para garantizar que los costos de los errores no excedan el valor del aprendizaje, necesita implementar controles adecuados. Abdicar sería delegar sin los controles de retroalimentación apropiados para saber cuándo tiene un problema serio.

Verifique su comprensión 4-2

5. La estructura organizacional que consiste principalmente en grupos de trabajo es conocida como una estructura
 - a. funcional
 - b. basada en equipos
 - c. matricial
 - d. divisional
6. La organización que ha desarrollado la capacidad para adaptarse continuamente al cambio se conoce como una organización
 - a. que aprende
 - b. sin límites
 - c. funcional
 - d. ingeniería de proceso de trabajo
7. Un informe escrito de las obligaciones laborales, las condiciones de trabajo y las responsabilidades operativas se llama
 - a. plan de trabajo
 - b. plan de establecimiento de metas
 - c. descripción del trabajo
 - d. punto de referencia
8. Asignar obligaciones y otorgar autoridad a otros se conoce como
 - a. administración eficiente
 - b. delegar
 - c. responsabilidad
 - d. liderazgo



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

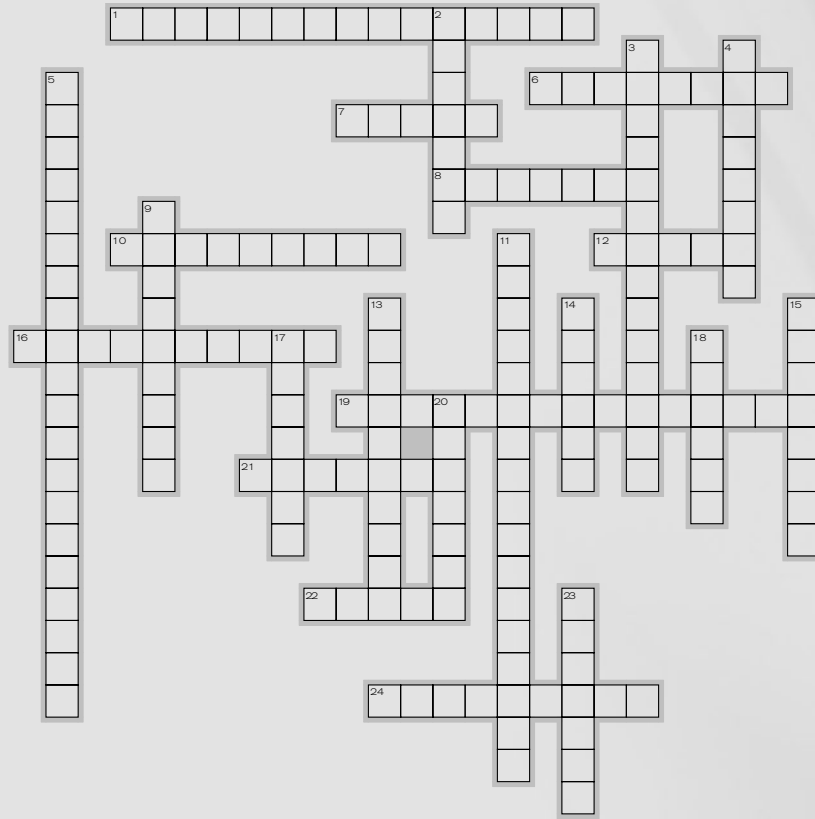
Después de leer este capítulo, puede:

1. **Definir *organizar*.** Organizar es arreglar o disponer el trabajo y los grupos de trabajo en un departamento, para que las actividades se realicen de la forma en que se planearon.
2. **Describir por qué la especialización del trabajo debe incrementar la eficiencia económica.** La especialización del trabajo aumenta la eficiencia económica al asignar las tareas más difíciles y complejas a los empleados que tienen el nivel de habilidades más alto y pagando menos a las personas que hacen las tareas menos difíciles y que requieren menores habilidades.
3. **Explicar cómo afecta el alcance de control a la estructura de la organización.** Mientras más estrecho es el alcance de control, más niveles de supervisión se requieren para supervisar directamente las actividades. Los alcances más amplios generan menos niveles administrativos y estructuras organizacionales más planas.
4. **Comparar la autoridad de primera línea y la autoridad del personal.** La autoridad de primera línea se refiere al derecho de dirigir el trabajo de los empleados. La autoridad del personal, por otro lado, aconseja, sirve y apoya a la autoridad de primera línea para que realice su trabajo. Sólo la autoridad de primera línea permite a los individuos tomar decisiones independientes y sin consultar a los demás.
5. **Explicar por qué las organizaciones son cada vez más descentralizadas.** Las organizaciones son cada vez más descentralizadas para poder cumplir con sus retos competitivos mediante una toma de decisiones rápida y con conocimientos.
6. **Describir cómo benefician las estructuras planas a la organización.** Una estructura organizacional más plana significa que las actividades relacionadas con el trabajo traspasan toda la organización. En vez de tener empleados que realizan trabajos especializados y laboran en departamentos con individuos que llevan a cabo tareas similares, la organización los agrupa con empleados con habilidades diferentes, formando un equipo de trabajo. Las estructuras organizacionales planas son beneficiosas porque son flexibles y más adaptables a condiciones externas a la organización.
7. **Explicar el concepto de la organización que aprende y cómo influye en los diseños organizacionales y los supervisores.** Una organización que aprende ha desarrollado la capacidad para adaptarse y cambiar continuamente porque todos sus miembros tienen un papel activo en la toma de decisiones o en el desempeño de su trabajo. Influye en los diseños organizacionales porque la habilidad para aprender de la organización se enriquece (o entorpece) con los límites estructurales y la cantidad de trabajo cooperativo. Los supervisores de las organizaciones que aprenden también tienen un papel diferente. En vez de convertirse en “jefes”, facilitan el trabajo, apoyan y defienden a sus empleados.
8. **Analizar el valor de las descripciones del trabajo.** La descripción del trabajo: a) proporcionan a los supervisores un documento formal que describe lo que se supone que el empleado debe hacer, b) ayuda a los empleados a conocer sus obligaciones laborales y c) aclara los resultados que espera la administración.
9. **Identificar los cuatro pasos del proceso de delegar.** Delegar consiste en 1) asignar obligaciones, 2) delegar la autoridad, 3) asignar responsabilidad y 4) crear un compromiso por los resultados.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las limitaciones (si las hay) de la especialización del trabajo?
2. ¿De qué manera un alcance de control amplio lleva a la reducción de costos en una organización?
3. ¿Qué es la autoridad funcional? ¿Por qué la usaría una organización?
4. ¿Qué sucede cuando la autoridad y la responsabilidad no están balanceadas?
5. ¿Cuáles son las ventajas de la departamentalización a) por producto, b) geográfica, c) por cliente y d) por proceso?
6. ¿Por qué una organización emplearía una estructura matricial?
7. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción del trabajo?
8. ¿Delegar es sinónimo de abdicar? Explique.
9. “Una organización que aprende hace al supervisor obsoleto”. ¿Está o no de acuerdo con esta afirmación? Defienda su posición.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. _____ del trabajo. Proceso de dividir el trabajo en un número de pasos.
6. Por _____. Tipo de departamentalización en que las actividades se agrupan con base en el servicio a clientes.
7. _____ de autoridad. Tipo de autoridad que permite al supervisor dirigir el trabajo de sus empleados.
8. Designación de obligaciones, asignación de autoridad y creación de compromiso.
10. Autoridad _____. Tipo de autoridad en la que se tiene control sobre individuos fuera de la propia área de responsabilidad.
12. Estructura _____. Tipo de estructura que se caracteriza por no ser compleja.
16. Tipo de departamentalización en que las actividades se agrupan basándose en el territorio.
19. Obligación de supervisión como lograr la meta de una unidad.
21. Descripción del _____. Planteamiento escrito de las obligaciones laborales.
22. Cadena de _____. Línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos de la organización.
24. Estructura _____. Tipo de estructura que combina la departamentalización funcional y de producto.

VERTICAL

2. Organización que _____. Tipo de organización que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente.
3. La responsabilidad de la toma de decisiones en manos de la alta administración.
4. Autoridad del _____. Tipo de autoridad que apoya la línea de autoridad aconsejando, sirviendo y ayudando.
5. Agrupar las funciones de trabajo en una organización.
9. Derechos inherentes al puesto de supervisor
11. Impulsar hacia abajo la toma de decisiones hasta los más cercanos al problema.
13. _____ de autoridad. Aumento en la toma de decisiones a juicio de los trabajadores.
14. Estructura _____ en equipos. Tipo de estructura que consiste únicamente en grupos de trabajo.
15. Por _____. Tipo de departamentalización en que las actividades se agrupan según su relación con el producto.
17. Alcance de _____. Número de empleados que un supervisor puede dirigir con eficiencia y efectividad.
18. _____ de mando. Principio por el cual un empleado debe reportarse a sólo un supervisor.
20. Por _____. Un tipo de organización en la cual las actividades se agrupan a partir del flujo de trabajo.
23. Organización sin _____. Organización no definida o limitada por estructuras tradicionales.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 4-1

1. b 2. a 3. c 4. c

Verifique su comprensión 4-2

5. b 6. a 7. c 8. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuál es mi orientación al poder? [How Power Oriented Am I? (#35)]
2. ¿Cuál es mi tipo de poder preferido? [What's My Preferred Type of Power? (#36)]

3. ¿Qué tipo de estructura organizacional prefiero? [What Type of Organization Structure Do I Prefer? (#41)]
4. ¿Qué es para mí la cultura de derechos organizacionales? [What Is the Right Organizational Culture For Me? (#44)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA SU ESCUELA?

Cada universidad tiene un tipo específico de estructura organizacional. Es decir, si toma cursos en administración, las clases a menudo se “localizan” en un departamento, escuela o facultad de administración. ¿Pero se ha preguntado por qué? O es algo que da por sentado.

Analice la estructura global de su escuela en términos de formalización, centralización y complejidad. Más aún, observe el tipo de departamentalización que

existe. ¿La estructura en su escuela es más funcional o divisional? ¿Muestra una tendencia de organización que aprende? Basándose en sus evaluaciones prediga qué clase de estructura tendrá su escuela. ¿Tiene ya esa estructura? Compare sus hallazgos con los de otros compañeros. ¿Hay similitudes en la percepción cada uno de la escuela? ¿Existen diferencias? ¿Qué contribuyó a estos hallazgos?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA RED

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Delegar

Al aprender a delegar, tenga en mente que no es lo mismo que participar. En la toma de decisiones participativa, la autoridad se comparte. Al delegar, los empleados toman decisiones por sí mismos. Por eso delegar es una componente vital al dar autoridad a los empleados. Existen varias acciones que si se siguen como se recomiendan, le ayudarán a delegar con efectividad.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Aclarar la asignación. Se debe iniciar determinando qué se delega y a quién. Necesita identificar a la persona más capacitada para realizar el

trabajo, después determine si él o ella tiene el tiempo y la motivación para realizarlo. Suponiendo que cuenta con un empleado dispuesto a trabajar y capaz de hacerlo, es su responsabilidad brindarle información clara sobre lo que le está delegando, los resultados que se esperan y cualquier expectativa en cuanto a tiempo o desempeño que tenga. A menos que exista una necesidad para usar métodos específicos, sólo delegue los resultados finales, es decir, acuerde lo que debe hacerse y los resultados esperados, pero deje que el empleado decida los medios para hacerlo. Al concentrarse en las metas y dar al empleado la li-

bertad para usar su propio juicio respecto a cómo deben lograrse, aumenta la confianza entre usted y el empleado, mejora la motivación del trabajador y resalta el compromiso por los resultados.

PASO 2: Especificar el rango de juicio del empleado.

Cada acto de delegar viene con restricciones. Se delega la autoridad de actuar, pero no una autoridad ilimitada. Se delega la autoridad para actuar sobre ciertos aspectos y sólo dentro de ciertos parámetros. Necesita especificar cuáles son esos parámetros para que los empleados sepan, sin lugar a duda, el límite de su propio juicio. Cuando esto se comunica bien, tanto usted como su empleado tendrán la misma idea respecto al límite de autoridad de este último y qué tan lejos podrá llegar sin consultarle. ¿Cuánta autoridad se da al empleado? En otras palabras, ¿qué tan flexibles deben ser los parámetros? La mejor respuesta es que usted deberá asignar suficiente autoridad para permitir que el empleado termine exitosamente la tarea.

PASO 3: Permitir que los empleados participen.

Una de las mejores fuentes para determinar cuánta autoridad será necesaria para realizar la tarea es el empleado que tendrá el compromiso de llevarla a cabo. Si permite a los empleados participar en la determinación de qué se delegará, cuánta autoridad es necesaria para hacer el trabajo y los estándares con que se juzgarán, aumenta la motivación, satisfacción y el compromiso por los resultados. Sin embargo, debe estar consciente de que la participación presenta un conjunto potencial de problemas, como consecuencia del propio interés y el sesgo de los empleados al evaluar sus propias habilidades. Por ejemplo, algunos trabajadores están motivados para expandir su autoridad más allá de lo que necesitan y de su capacidad de manejo. Dejar que estas personas participen demasiado al decidir qué tareas deben desempeñar y cuánta autoridad deben tener para terminirlas, puede deteriorar la efectividad del proceso de delegar.

PASO 4: Informar a otros que se ha delegado. La delegación no ocurre en el vacío. No sólo usted y el empleado necesitan saber específicamente qué se ha

delegado y cuánta autoridad se ha otorgado, cualquier otro a quien afecte necesita estar informado. Esto incluye a personas fuera y dentro de la organización. En esencia, necesita transmitir lo que se ha delegado (la tarea y la cantidad de autoridad) y en quién se ha delegado. Si usted fracasa en seguir este paso, se cuestionará la legitimidad de la autoridad de su empleado. No informar a los demás genera la posibilidad de conflictos y disminuye las oportunidades de que su empleado pueda realizar de manera eficiente la tarea delegada.

PASO 5: Establecer los controles de retroalimentación.

Delegar sin instituir controles de retroalimentación, es invitar a los problemas. Siempre existe la posibilidad de que un empleado haga mal uso del juicio que le ha sido delegado. Establecer controles para vigilar el avance del empleado incrementa la probabilidad de identificar problemas importantes pronto, y de terminar la tarea a tiempo y con las especificaciones deseadas. En teoría, los controles se determinan en el momento de la asignación inicial. Acuerde el tiempo de entrega de la tarea y establezca fechas de avance, en las cuales el empleado reportará cómo va y los problemas importantes que hayan surgido. Esto se complementa con revisiones puntuales periódicas para garantizar que no se abusa de la autoridad, que se usan los procedimientos adecuados, etcétera. Pero mucho de algo bueno quizá no funcione. Si los controles son demasiado restrictivos, el empleado se verá privado de la oportunidad de construir la confianza en sí mismo y se perderán muchas de las propiedades motivacionales de delegar. Un sistema de control bien diseñado permite al empleado cometer pequeños errores, pero usted tendrá una advertencia cuando un gran error sea inminente.

PASO 6: Insista en que los empleados hagan recomendaciones cuando surjan los problemas.

Muchos supervisores caen en la trampa de permitir que los empleados inviertan el proceso de delegar: el empleado se mete en problemas y entonces va con el supervisor para que le aconseje cómo solucionarlos. Evite participar en esta delegación invertida insis-

tiendo desde el principio que cuando los empleados quieran discutir un problema con usted, vengan preparados con una recomendación. Cuando se delega

hacia abajo, el trabajo del empleado incluye tomar las decisiones necesarias. No permita que su empleado le regrese la toma de decisiones.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Visite un restaurante de la cadena McDonald's una tarde entre semana. Pida en su primera orden una Big Mac o una Cuarto de Libra con queso. Registre cuánto tiempo tardan en entregarle su orden. Recójala, y luego regrese a la fila. En una segunda orden pida la Big Mac o la Cuarto de Libra a) sin lechuga, b) con pepinillos extras y c) sin queso. Registre el tiempo que tarda esta orden especial. Compare los dos tiempos. Analice la diferencia de tiempo en tér-

minos de eficiencia de la especialización de trabajo. Observe también si la segunda orden estaba correcta. ¿Cuáles son las implicaciones de esta sencilla investigación sobre la especialización por producto?

2. Analice los pros y contras de una organización que aprende. ¿Cree usted que hay organizaciones que son más adecuadas para el entorno de una organización que aprende? Explique su respuesta.

Pensamiento crítico

CASO 4-A: USO DE PLANES

Jack Gibson es el supervisor de construcción y terrenos de una universidad comunitaria en los suburbios de una ciudad. Su trabajo principal es asegurar que las construcciones y terrenos internos estén limpios y bien cuidados y que sean lugares placenteros para los alumnos, los docentes, el personal y los visitantes. La variedad de obligaciones en un día cualquiera va desde supervisar la reparación de la tubería principal hasta decidir qué tipo de plantas se verían mejor en el área de descanso de los alumnos. Con el cambio de estación debe poner plantas nuevas, quitar la nieve, ajustar la calefacción y el aire acondicionado y mantener constante el nivel de humedad del invernadero del departamento de biología de la universidad. Su departamento incluye a siete trabajadores de tiempo completo, muchos de ellos cuentan con una especialidad en calefacción o plomería, y contrata a empleados de tiempo parcial a medida que surgen necesidades y que el presupuesto lo permite para cortar el pasto, quitar la nieve y otros proyectos especiales.

Las necesidades cambian constantemente tanto con las estaciones como con los eventos especiales. La uni-

versidad es sede de muchos eventos de la comunidad y de una gran ceremonia de graduación. El año pasado el gobernador y el presidente de Estados Unidos la visitaron durante la temporada de campaña. Jack hace un monitoreo constante de las diferentes áreas del campus tratando de equilibrar la necesidad de funcionalidad y el deseo de contar con un espacio bello. Tiene una relación estrecha con el departamento de seguridad del campus, con el área de eventos especiales, el gerente de construcción y el personal de mantenimiento.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Explique por qué la especialización del trabajo es importante para Jack como supervisor de construcción y terrenos.
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene esta universidad? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta estructura?
3. Analice los factores que determinan el tamaño del alcance de control de Jack.

CASO 4-B: UN SUPERVISOR NOBLE

Sarah Travis es supervisora de la librería Barnes and Noble en la universidad. Le reporta al gerente de la librería y su principal responsabilidad de trabajo es supervisar a tres personas que son responsables de los artículos secundarios —ropa, regalos y artículos novedosos— que se venden en la librería. El trabajo de Sarah consiste en muchas actividades, incluyendo ordenar estos artículos. Cada semestre su departamento decide qué artículos tradicionales tener en almacén y qué artículos especiales o de moda serán necesarios. Deben llenar una orden de compra, identificando el número de artículos y sus costos; Sarah recibe la nota de venta que se adjunta a la factura en la entrega. Cuando llegan los productos de diferentes vendedores, uno de los empleados de Sarah los introduce en el sistema de inventarios de la librería. Después otro empleado revisa los productos para ver que la orden esté correcta. En este punto Sarah firma la factura y la turna al contador, quien maneja todo el dinero de la librería. Uno de los empleados de Sarah desempaca los artículos y los coloca en un área preasignada del almacén.

Por desgracia, colocar los productos en el inventario no genera una venta. El departamento de Sarah debe colocar escaparates en la librería, monitorear los estantes y reabastecerlos cuando sea necesario. Durante este tiempo, Sarah también debe registrar los productos vendidos. Necesita tener esta información en su sistema de inventarios para no quedarse sin los artículos que se están vendiendo bien. Para dar seguimiento al inventario,

Sarah recoge los recibos de la caja registradora dos veces al día durante su turno de trabajo. Cuando el inventario llega a un punto dado, Sarah llena otra orden de compra y el proceso vuelve a empezar.

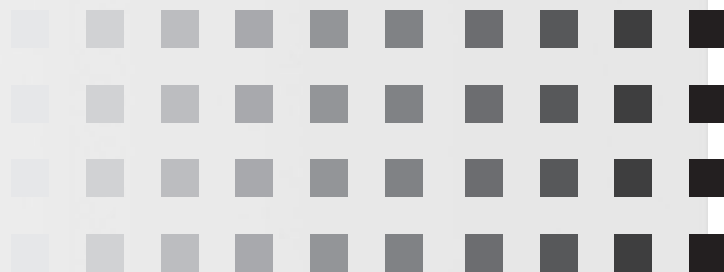
Sarah también tiene que reunirse cada semana con otros supervisores para coordinar una gran variedad de actividades. Por ejemplo, ella y la persona responsable de los libros de texto se reúnen para analizar la utilización del espacio. En ocasiones, como al inicio del semestre, se necesita más espacio para la venta de libros de texto. Después de la primera semana de clases, este espacio se reduce, permitiendo a los empleados de Sarah poner en los estantes más artículos secundarios. Otras reuniones como ésta se realizan con los responsables de los productos de higiene personal y de dulces y botanas, así como con los encargados de artículos de oficina y papelería.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué tipo de departamentalización es evidente en el agrupamiento de personal en el área de Sarah? Cite ejemplos específicos para apoyar su punto de vista.
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este agrupamiento?
3. Si le pidieran que agrupara a los empleados y las actividades de la librería de la manera más eficiente desde el punto de vista del cliente (alumno), ¿cómo sería este agrupamiento? Explique su respuesta.

capítulo 5

Reclutamiento del personal correcto





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

acción afirmativa
acoso sexual
administración de recursos humanos
administración de remuneración
capacitación de los empleados
confiabilidad
enfermedad del sobreviviente al recorte
inducción
inventario de recursos humanos
planeación de contratación
presentación realista del puesto
prestaciones
proceso de selección
pruebas de simulación del desempeño
reclutamiento
validez
Websumés

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Describir el proceso de administración de recursos humanos.
2. Analizar la influencia de las regulaciones gubernamentales acerca de las decisiones de recursos humanos.
3. Comparar las opciones de reclutamiento y recortes.
4. Explicar la importancia que tienen la validez y la confiabilidad en la selección.
5. Describir las técnicas de selección que funcionan mejor para las diferentes clases de trabajos.
6. Identificar métodos de capacitación diversos.
7. Describir las metas de la administración de la remuneración y los factores que influyen en las estructuras salariales.
8. Explicar los términos *acoso sexual* y *enfermedad del sobreviviente al recorte*.

Respuesta a un dilema de supervisión



El día de su entrevista por fin ha llegado, está vestido para causar esa primera impresión que es definitiva. Usted se encuentra con la señora Landers, quien estrecha su mano y lo invita a ponerse cómodo. La entrevista ha comenzado... Éste es el momento que estaba esperando.

Los primeros momentos parecen muy comunes. De hecho, hasta este punto las primeras preguntas parecen fáciles. Su confianza va en aumento. Esa voz tenue en su interior le dice que lo está haciendo bien, sólo siga así. De pronto, las preguntas se tornan ásperas. La señora Landers se echa para atrás y pregunta por qué quiere usted dejar su trabajo, en el que sólo ha estado 18 meses. Mientras usted comienza a explicar que desea dejarlo por razones personales, ella comienza a profundizar. Su sonrisa se ha ido y el lenguaje corporal es diferente. Muy bien, piensa usted, hay que ser honesto. Por tanto, le dice a la señora Landers que quiere dejarlo porque piensa que a su jefe le falta ética y usted no quiere que su reputación se vea empañada porque lo asocien con dicha persona. Esto ha generado cierto número de desacuerdos públicos con su superior, y usted está cansado de luchar contra la situación. La señora Landers lo mira y replica: "Si me lo pregunta, le diré que no es una razón válida para querer salirse. Me parece que debería ser más asertivo con la situación. ¿Está seguro de tener confianza suficiente acerca de lo que debe hacer en esta compañía?" Cómo demonios le habla de este modo... ¿Quién se cree? Por lo que usted responde con un tono de enojo en su voz. ¿Sabe qué? Usted acaba de ser víctima de uno de los trucos del negocio: la entrevista con estrés.

Las entrevistas con estrés se están volviendo más comunes en los negocios de hoy. Todo trabajo produce estrés, y llega el momento en que cualquier trabajador tiene un día horrible, por tanto, este tipo de entrevistas pronostican su reacción al trabajo en condiciones desfavorables. ¿Cómo lo hacen? Los entrevistadores quieren observar su reacción cuando esté sujeto a presión. Quienes demuestran la resolución y la fortaleza para manejar el estrés manifiestan un nivel de profesionalismo y confianza. Son las características que se evalúan, indican que lo más probable es que sean capaces de manejar las irritaciones cotidianas que existen en el trabajo. Los que no, bueno...

Por otro lado, las entrevistas con estrés son eventos paralizantes. Los entrevistadores buscan crear en los solicitantes una falsa sensación de seguridad: la interacción confortable. De súbito y en forma drástica, cambian. Pasan al ataque. Y por lo general es una confrontación personal que explota alguna debilidad que hayan descubierto en el entrevistado. Es posible que sea humillante; al final es degradante. Por tanto, ¿deben utilizarse las entrevistas con estrés? ¿Debe permitirse a los entrevistadores que evalúen el profesionalismo, la confianza y la forma de reaccionar a los problemas de cada día en el trabajo mediante escenarios de confrontación? ¿Enojarse cuando se está presionado en una entrevista indica la propensión a la violencia si las cosas no marchan en el trabajo? ¿Los supervisores deben recurrir al empleo de una táctica que podría salirse de control?

Introducción

La calidad de un departamento y de toda la organización está determinada en gran parte por la calidad de la gente que emplea. El éxito de la mayoría de los supervisores depende de que encuentren a los empleados con las aptitudes necesarias para desempeñarse con éxito en las tareas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Las decisiones y métodos de la formación de equipos y administración de recursos humanos tienen importancia vital para garantizar que la organización contrata y conserva al personal correcto.

Quizás usted piense, “*Seguro, las decisiones personales son importantes. Pero, ¿no es que la mayoría de ellas las toman individuos dedicados a asuntos de recursos humanos?*” Es verdad que en muchas organizaciones, cierto número de actividades agrupadas con el nombre de **administración de recursos humanos (ARH)** son realizadas por especialistas en la materia. En otros casos, las actividades de ARH se subcontratan con compañías externas. Pero no todos los supervisores tienen apoyo del equipo de ARH. Un ejemplo evidente de quienes hacen sus contrataciones sin la ayuda de especialistas en ARH son los propietarios de negocios pequeños. Incluso los supervisores de empresas grandes participan en el reclutamiento de candidatos, revisión de solicitudes, entrevistas a solicitantes, inducción de empleados nuevos, toma de decisiones sobre la capacitación de empleados, dar consejos a éstos sobre su carrera y evaluar el desempeño de los trabajadores. Entonces, ya sea que la organización suministre o no actividades de apoyo de ARH, todo supervisor participa en las decisiones de recursos humanos en su unidad.

La figura 5-1 presenta los componentes clave del proceso de administración de recursos humanos. Representa ocho actividades o pasos (los recuadros sombreados) que, si se ejecutan en forma adecuada, equiparán a una organización con em-

administración de recursos humanos ■
El proceso de encontrar, reclutar, capacitar y mantener a los empleados en la organización.

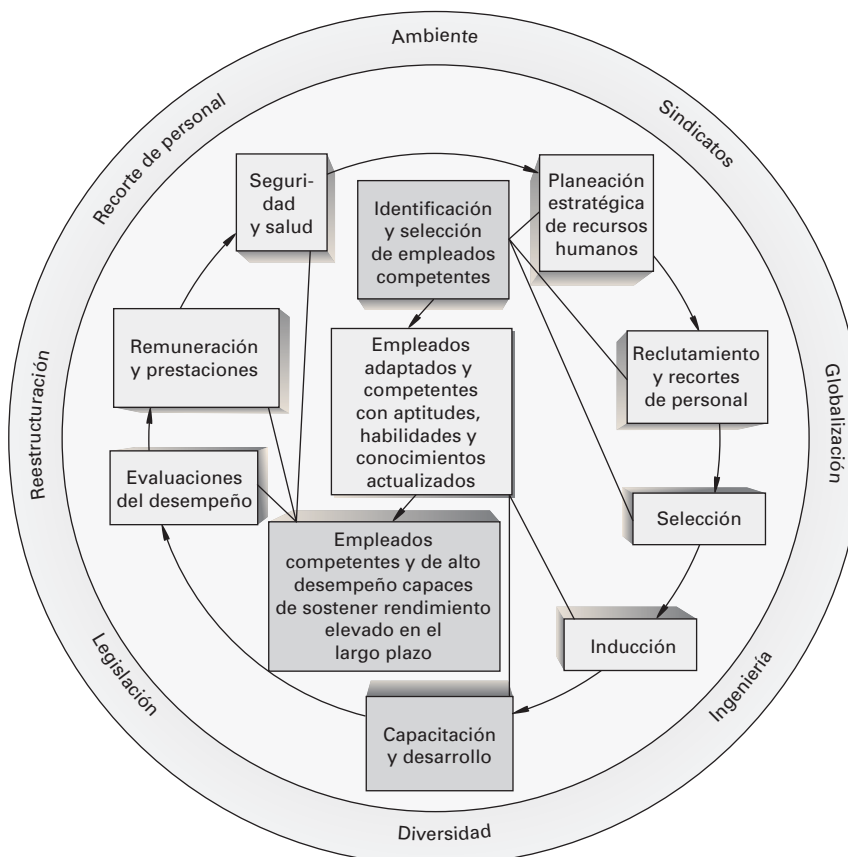


FIGURA 5-1 ■ El proceso de administración de recursos humanos.

pleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener su nivel de desempeño a largo plazo.

Los tres primeros pasos representan la planeación de contratación, agregar personal a partir del reclutamiento, reducir personal por recortes y la selección de empleados nuevos. Cuando se realizan con propiedad, conducen a la identificación y selección de empleados competentes. Estas actividades son trascendentes para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En consecuencia, una vez que se han establecido los planes de la organización y diseñado su estructura, es tiempo de “agregar” seres humanos. Ése es uno de los trabajos más relevantes de los supervisores.

Una vez que se seleccionó a las personas competentes es necesario ayudarlas a adaptarse a la organización y a garantizar que sus aptitudes de trabajo y conocimiento se mantengan al corriente. Esto se logra mediante la inducción, la capacitación y el desarrollo. Las últimas etapas del proceso de ARH están diseñadas para identificar metas de desempeño, corregir problemas de desempeño si es necesario y ayudar a los trabajadores a sostener un nivel elevado de desempeño durante toda su vida laboral. Las actividades implicadas incluyen evaluación del desempeño, remuneraciones y prestaciones, y seguridad y salud.

Observe en la figura 5-1 que todo el proceso del empleo es influido por el ambiente externo. Muchos de los factores presentados en el capítulo 2 (como la globalización, los recortes de personal y la diversidad) afectan en forma directa todas las prácticas administrativas. Pero es probable que su efecto sea más severo en la administración de recursos humanos, porque, en definitiva, cualquier cosa que ocurra en una organización influye en lo que les sucede a sus empleados. Por ello, todo supervisor debe tener una comprensión fundamental de las leyes y regulaciones actuales que rigen la igualdad de oportunidades en el empleo (vea el recuadro “Algo para pensar”).

El ambiente legal de la ARH

Desde mediados de la década de 1960, el gobierno federal ha expandido mucho su influencia en las decisiones de ARH a partir de la emisión de una gran cantidad de leyes y regulaciones (vea algunos ejemplos en la figura 5-2). Como resultado, los supervisores de hoy deben asegurarse de que exista igualdad de oportunidades de empleo para los solicitantes y empleados actuales. Por ejemplo, las decisiones sobre quién será contratado o cuáles empleados serán elegidos para un programa de capacitación deben tomarse sin distinción de raza, sexo, religión, edad, color, nacionalidad o discapacidad. Las excepciones sólo se dan en ciertas circunstancias especiales. Por ejemplo, el departamento de bomberos de una comunidad podría negar el empleo a un solicitante al puesto de bombero que use silla de ruedas. Pero si el mismo individuo pide un trabajo de escritorio, como despachador del departamento, la discapacidad no es razón para negárselo. No obstante, los temas incluidos rara vez son tan claros. Por ejemplo, las leyes laborales protegen a la mayoría de empleados cuyas creencias religiosas requieren un estilo de vestimenta específico: túnicas, playeras largas, pelo largo, y así por el estilo. Sin embargo, si el trabajo del individuo implica la operación de maquinaria en la que el estilo específico de la indumentaria resulta peligroso o inseguro en el lugar de trabajo, entonces la compañía puede rechazar la contratación de una persona que no se adapte al código de seguridad en cuanto a la ropa.

Tras sopesar los “pros y contras” de cumplir con las leyes, con frecuencia se cae en el terreno de la **acción afirmativa**. Muchas organizaciones tienen programas de

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

¿Es seguro?

Hoy día, la mayoría de los supervisores saben que sus prácticas de contratación deben cumplir con los requerimientos de las leyes del empleo. Como resultado, será raro que encuentre a un supervisor que excluya de manera flagrante a ciertos grupos de gente. Sin embargo, esto no significa que no ocurra la discriminación. Hay prácticas de empleo que aun cuando parecen inofensivas, en realidad llegan a impedir que ciertos individuos tengan la misma oportunidad. Para ver cómo sucede, lea las situaciones siguientes que surgen en el proceso del empleo. Después de leer cada una, diga si siente que se trata de una práctica segura o riesgosa para que la use una organización. No se preocupe porque la práctica sea legal o ilegal. Sólo considere si es correcto aplicarla o si podría generar problemas para la organización.

	SEGURA	RIESGOSA
1. “Se solicita: Recién egresado de la universidad, para impartir clases en el primer año de la escuela publica de la localidad”.	☐	☐
2. En un restaurante exclusivo despiden a un mesero cuando su supervisor descubre que dio positivo en un examen de VIH.	☐	☐
3. Usted desea tomar un permiso de doce semanas sin pago para cuidar a su hijo recién nacido, durante el periodo más ocupado del año en su trabajo, y su supervisor se lo niega.	☐	☐
4. Un teatro de Broadway contrata a una mujer para el trabajo de asistente en los sanitarios y la asigna al baño de los hombres.	☐	☐
5. A un solicitante que usa silla de ruedas se le niega un empleo como programador de computadoras. La compañía tiene setenta y cinco personas, está en el tercer piso y el edificio no cuenta con elevadores. Además, las puertas de las oficinas no tienen el ancho suficiente para que pase una silla de ruedas, lo que crea un riesgo para la seguridad del individuo.	☐	☐
6. La política de la compañía establece lo siguiente: “Los solicitantes de empleos en la organización deben tener, al menos, certificado de bachillerato”.	☐	☐
7. Un piloto de Continental Airlines celebra su cumpleaños sesenta. Al día siguiente, su supervisor no le permite hacer los vuelos comerciales que ha realizado los últimos veintitrés años.	☐	☐
8. “Se solicita: Representante de ventas para suministros médicos en hospitales regionales. Para ser aceptado, el candidato debe tener cinco años de experiencia en ventas”.	☐	☐

acción afirmativa para garantizar que las decisiones y prácticas mejoren el empleo, los ascensos y la retención de miembros de grupos protegidos, tales como minorías y mujeres. Es decir, los supervisores de la organización no sólo evitan la discriminación, sino que buscan de manera activa mejorar el estatus de los miembros de los grupos protegidos.

Nuestra conclusión es que los supervisores no tienen completa libertad para elegir a quién contratan, ascienden o despiden. Si bien estas regulaciones han sido significativas para reducir la discriminación en el empleo y evitar las prácticas injustas en las organizaciones, al mismo tiempo han reducido la discreción de la administración respecto de las decisiones de los recursos humanos.

Año	Ley o reglamento	Descripción
1963	Equal Pay Act	Prohíbe las diferencias en el pago con base en el sexo, para trabajos iguales
1964 (enmienda de 1972)	Civil Rights Act, Title VII	Prohíbe la discriminación con base en la raza, color, religión, nacionalidad o sexo
1967 (enmienda de 1978)	Age Discrimination in Employment Act	Prohíbe la discriminación por edad contra empleados entre 40 y 65 años
1973	Vocational Rehabilitation Act	Prohíbe la discriminación por discapacidades físicas o mentales
1974	Privacy Act	Otorga a los empleados el derecho legal de examinar documentos o referencias que les conciernan
1978	Pregnancy Discrimination Act, Title VII	Prohíbe el despido por embarazo y protege la seguridad en el empleo durante la lactancia
1978	Mandatory Retirement Act	Prohíbe el retiro forzoso de la mayor parte de empleados antes de que cumplan 70 años; con posterioridad se enmendó para eliminar el límite superior
1986	Immigration Reform and Control Act	Prohíbe el empleo ilegal de extranjeros y las prácticas injustas en el empleo relacionadas con la inmigración
1988	Polygraph Protection Act	Limita la capacidad de un empleador para usar detectores de mentiras
1988	Worker Adjustment and Retraining Notification Act	Requiere que los empleadores avisen con sesenta días de anticipación y el cierre de una instalación o despido en masa
1990	Americans with Disabilities Act	Prohíbe a los empleadores la discriminación contra individuos calificados, pero con discapacidades físicas o mentales, o enfermedades crónicas, y requiere que se les dé un acomodo razonable
1991	Civil Rights Act	Reafirma y aumenta la restricción a la discriminación; permite que los individuos entablen demandas por daños y perjuicios en los casos de discriminación intencional
1993	Family and Medical Leave Act	Permite a los empleados de organizaciones con 50 o más trabajadores tomar hasta doce semanas al año, sin pago, por razones familiares o médicas
2002	Sarbanes-Oxley Act	Establece los requerimientos para que las compañías que cotizan al público mantengan registros financieros adecuados, y castiga el incumplimiento de este mandato

FIGURA 5-2 ■ Principales leyes y reglamentos federales de Estados Unidos, relacionados con la ARH.

planeación de contratación ■ Evaluación de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos; desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos.

inventario de recursos humanos ■ Base de datos que contiene el nombre, la instrucción, la capacitación, el empleo anterior, los idiomas que hablan y otra clase de información, de todos los empleados de la organización.

Planeación de contratación

La **planeación de contratación** es el proceso con el que los supervisores se aseguran de tener el número y las clases correctos de personas, en los lugares adecuados y el momento justo, quienes son capaces de llevar a cabo las tareas en forma eficaz y eficiente para ayudar a que la empresa alcance sus objetivos. Entonces, la planeación de contratación traduce los objetivos de la organización y el departamento en un plan de personal que permitirá que se cumplan esas metas. La planeación de contratación se resume en dos etapas: 1) evaluar los recursos humanos actuales, y 2) evaluar las necesidades futuras de ellos y desarrollar un programa para satisfacerlas.

¿CÓMO EFECTÚA UN SUPERVISOR LA EVALUACIÓN DE UN EMPLEADO?

Los supervisores comienzan con la revisión del estado actual de sus recursos humanos. Es común que inicien con la generación de un **inventario de recursos humanos**. En una era de sistemas de computación avanzados, para la mayoría de los supervi-

sores no es una tarea difícil generar un reporte del inventario de los recursos humanos. Los datos de dicho reporte se obtienen de formatos que llenan los empleados. Estos reportes registran el nombre, la instrucción, la capacitación, el empleo anterior, los idiomas que hablan, las aptitudes y habilidades especiales de cada empleado de la organización. Este inventario permite que un supervisor evalúe los talentos y aptitudes de que dispone en el presente en su departamento y en cualquier lugar de la organización.

¿CÓMO SE DETERMINAN LAS NECESIDADES FUTURAS DE EMPLEADOS?

Las necesidades de recursos humanos para el futuro son determinadas por las metas del departamento. La demanda de recursos humanos (empleados) resulta de la demanda de lo que el departamento produce. Sobre la base del trabajo total por realizar, un supervisor establece el número y mezcla de recursos humanos necesarios para lograr dicho objetivo.

Después de que el supervisor ha evaluado las capacidades actuales y las necesidades futuras, él o ella está en capacidad de estimar los faltantes —tanto en número como en tipo— y de descubrir las áreas en que el departamento está sobrado. Entonces, es posible desarrollar un programa que armonice dichas estimaciones con los pronósticos del suministro futuro de mano de obra. De modo que la planeación de contratación brinda información no sólo para guiar la integración actual de los empleados, sino también para proyectar las necesidades y disponibilidad en el futuro.

Reclutamiento y selección

Una vez que los supervisores conocen sus niveles actuales de empleados —si faltan o sobran— comienzan a hacer algo al respecto. Si existen una o más vacantes, usan la información recabada con el análisis de puestos (vea el capítulo 4) para que los guíe en el **reclutamiento**: proceso de localizar, identificar y atraer candidatos capacitados. Por otro lado, si la planeación de contratación indica un sobrante, la administración necesitará reducir la mano de obra dentro de la organización. Esta actividad inicia las actividades de recorte o despido.

reclutamiento ■ Proceso de localización, identificación y atracción de solicitantes capaces.

¿DÓNDE BUSCAR CANDIDATOS PARA RECLUTAR?

Los candidatos se encuentran por diversas vías, incluso la World Wide Web. La figura 5-3 brinda algunos lineamientos. La fuente que se utilice debe reflejar el mercado de trabajo local, el tipo o nivel del puesto y el tamaño de la organización.

¿ALGUNAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO SON MEJORES QUE OTRAS? ¿Ciertas fuentes de reclutamiento producen mejores candidatos? La respuesta por lo general es *sí*. La mayoría de los estudios han descubierto que las recomendaciones de los empleados producen los mejores candidatos.¹ La explicación de este descubrimiento tiene una lógica intuitiva. En primer lugar, los solicitantes atraídos por los empleados actuales ya tienen un sondeo previo de éstos. Como quienes recomiendan conocen tanto el trabajo como al individuo que sugieren, tienden a traer candidatos calificados para el empleo. En segundo lugar, debido a que los trabajadores sienten que su repu-

¹ “Employee Referral Programs: Highly Qualified New Hires Who Stick Around”, *Canadian HR Reporter* (4 de junio de 2001), p. 21; y C. Lachnit, “Employee Referral Saves Time, Saves Money, Delivers Quality”, *Workforce* (junio de 2001), pp. 66–72.

Fuente	Ventajas	Desventajas
Búsquedas internas	Bajo costo; eleva la moral de los empleados; los candidatos están familiarizados con la organización	Suministro limitado; podría no incrementar la proporción de empleados de grupos protegidos
Anuncios	La distribución amplia se dirige a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de los empleados	Conocimiento de la organización que dan los empleados actuales; genera candidatos fuertes debido a que las referencias se reflejan en quien recomienda	Tal vez no incrementa la diversidad y mezcla de los empleados
Bolsas de trabajo públicas	Libres o con costo nominal	Los candidatos tienden a poseer pocas aptitudes, aunque se encuentran disponibles algunos bien capacitados
Bolsas de trabajo privadas	Contactos amplios; sondeo cuidadoso; es frecuente que se den garantías a corto plazo	Costo elevado
Colocación a través de escuelas	Conjunto grande y centralizado de candidatos	Se limita a puestos de primer ingreso
Servicios de ayuda temporal	Cubre necesidades temporales	Caro
Arrendamiento de empleados y contratistas independientes	Cubre necesidades temporales, por lo general para proyectos de largo plazo más específicos	Poco compromiso con la organización, más allá del proyecto en curso

FIGURA 5-3 ■ Fuentes tradicionales de reclutamiento.

tación en la organización está en juego, recomiendan a candidatos en quienes tienen una confianza razonable de que no los harán quedar mal. Pero este descubrimiento no indica que los supervisores siempre deben optar por el candidato que recomienda el empleado. Las referencias de los trabajadores tal vez no incrementen la diversidad y mezcla de los empleados.

UN CASO ESPECIAL: EL RECLUTAMIENTO EN EL CIBERESPACIO. Los anuncios en periódicos y medios parecidos quizás estén en vías de extinción como fuentes principales para identificar candidatos. La razón: el reclutamiento a través de la Internet. En la actualidad casi cuatro de cada cinco compañías usan Internet para reclutar empleados nuevos, cada vez más agregan una sección de reclutamiento en su sitio Web.² Casi cualquier organización —pequeña o grande— crea su propio sitio Web, que se convierte en una extensión natural para encontrar empleados nuevos. Las organizaciones que planean hacer gran parte de su reclutamiento mediante la Internet crean sitios dedicados al reclutamiento. Presentan la información común a un anuncio de empleo: cualidades que se buscan, experiencia deseable, prestaciones que se otorgan. Pero también permiten que la organización exhiba sus productos, servicios, filosofía corporativa y el enunciado de su misión. Esta información amplía la calidad de los solicitantes, ya que quienes no armonizan con los valores de la organización tienden a eliminarse solos. Los sitios Web mejor diseñados incluyen alguna forma de respuesta en línea, por lo que los solicitantes no precisan enviar un currículum por correo

² M. N. Martinez, “Get Job Seekers to Come to You”, *HR Magazine* (agosto de 2000), pp. 42–52.

postal o electrónico, o por fax; sólo necesitan llenar una página de datos y hacer clic en el botón de “Enviar”. Muchas compañías de servicios de reclutamiento por Internet —como Monster.com— también brindan estos servicios.

Los candidatos a un empleo con iniciativa también utilizan Internet. Publican sus propias páginas Web para “vender” su candidatura al puesto, las llaman **Websumés**.^{*} Cuando saben de una posible vacante, animan a los empleadores potenciales a que “revisen mi sitio Web”. Ahí, los solicitantes tienen información curricular, documentación comprobatoria y en ocasiones un video en el que se presentan a los empleadores potenciales.

websumé ■ Página Web que se utiliza como currículum.

El reclutamiento por Internet ofrece un medio de costo bajo para la mayoría de los negocios, que obtienen un acceso sin precedentes a empleados potenciales de todo el mundo. Por ejemplo, un trabajo que se anuncia en línea en Joie de Vivre Hospitality cuesta \$50. Si un supervisor hubiera utilizado el anuncio tradicional de un periódico le habría costado \$2,000.³ También es una manera de incrementar la diversidad y encontrar personas con talentos únicos. Los servicios que anuncian empleos crean categorías de subgrupos para empleadores que buscan, por ejemplo, trabajadores bilingües, mujeres fiscales o ingenieros afroamericanos.

Por último, el reclutamiento por Internet no sólo será la elección de quienes buscan cubrir puestos de alta tecnología. Conforme los precios de la computación disminuyan, los costos por acceder a Internet bajen, y la mayoría de las personas que trabajen se sientan cómodas con el empleo de Internet, el reclutamiento en línea será utilizado para toda clase de trabajos no técnicos, desde los que pagan miles de dólares a la semana hasta los de salario mínimo.

¿CÓMO MANEJA UN SUPERVISOR LAS BAJAS?

En la década pasada la mayoría de las corporaciones estadounidenses grandes, así como muchas instituciones del gobierno y negocios pequeños, se vieron forzadas a disminuir el tamaño de su fuerza de trabajo o a reestructurar su composición de aptitudes. El recorte de personal se ha convertido en un medio relevante para cumplir con las demandas de un ambiente dinámico.

¿Cuáles son las opciones del supervisor para disminuir el tamaño de la empresa? Es evidente que a la gente se le puede “despedir”. Pero otras opciones quizá sean más benéficas para la organización. La figura 5-4 resume las principales opciones de un supervisor para reducir el tamaño de la compañía. Pero debe tener en mente que, sin importar el método elegido, los empleados van a sufrir. Más adelante, en este capítulo, se analizará este fenómeno para los empleados, tanto víctimas como sobrevivientes.

¿HAY UNA PREMISA BÁSICA EN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA UN EMPLEO?

Una vez que el esfuerzo de reclutamiento ha depurado a un grupo de candidatos, el paso siguiente en el proceso de contratación es identificar quién es el “mejor” calificado para el trabajo. Entonces, en esencia, el **proceso de selección** es un ejercicio de predicción. Busca pronosticar cuáles solicitantes tendrán éxito si se los contrata. En este caso, *éxito* significa desempeñarse bien según los criterios de la organización para evaluar a sus empleados. Por ejemplo, al cubrir un puesto de administrador de una red, el proceso de selección debe predecir cuáles solicitantes serán capaces de instalar, depurar y administrar en forma adecuada la red de compu-

proceso de selección ■ Proceso de contratación diseñado para ampliar el conocimiento que tiene la organización acerca de los antecedentes, la capacidad y la motivación del solicitante.

³ M. Zall, “Internet Recruiting”, *Strategic Finance* (junio de 2000), p. 66; S. L. Thomas y K. Ray, “Recruiting and the Web: High-Tech Hiring”, *Business Horizons* (mayo/junio de 2000), p. 43; y M. Whitford, “Hi-Tech HR, Hotel”, *Hotel and Motel Management* (16 de octubre de 2000), p. 49.
* Juego de palabras entre “Web” y “resumé”. Nota del traductor.

Opción	Descripción
Despidos	Terminación permanente involuntaria
Bajas	Terminación temporal involuntaria; quizá dure sólo unos días o se extienda a varios años
De desgaste	No se cubren las vacantes creadas por las renunciaciones voluntarias o los retiros normales
Transferencias	Los empleados se mueven en forma lateral o hacia abajo; por lo general no se reducen los costos pero sí los desequilibrios entre la oferta y la demanda al interior de la organización
Reducción de la jornada	Los empleados tienen que trabajar menos horas a la semana, compartir sus trabajos o ejecutarlos sobre tiempo parcial
Retiros anticipados	Dar incentivos a los empleados de edad más avanzada y nivel alto para que se retiren antes de la fecha normal de jubilación
Trabajo compartido	Hacer que los empleados, lo común es dos a tiempo parcial, compartan un puesto de tiempo completo

FIGURA 5-4 ■ Opciones para reducir el personal.

tación de la organización. Para un puesto como el de representante de ventas, debe pronosticar cuáles solicitantes serán eficaces para generar volúmenes elevados de ventas. Considere por un momento que cualquier decisión de selección podría tener cuatro resultados. Como muestra la figura 5-5, dos de los resultados indicarían decisiones correctas, pero dos señalarían errores.

Una decisión es correcta: 1) cuando se predijo que el solicitante tendría éxito (fue aceptado) y después lo tuvo en el trabajo, o 2) cuando se pronosticó que el solicitante no tendría éxito (fue rechazado) y, si se le contrató, no fue capaz de ejecutar el trabajo. En el primer caso se tuvo éxito por aceptarlo; en el segundo por rechazarlo. Sin embargo, los problemas surgen cuando se cometen errores por rechazar candidatos que, si se los hubiera contratado, se habrían desempeñado con éxito en el trabajo (llamados errores de rechazo) o si se acepta a quienes en lo sucesivo se desempeñan mal (errores de aceptación). Por desgracia, estos errores están lejos de ser insignificantes. En la generación anterior, los errores de rechazo sólo representaban que los costos de selección aumentarían debido a que se tendría que sondear a más candidatos. Hoy día, las técnicas de selección que derivan en errores de rechazo sujetan a la organización a cargos por discriminación en el empleo, en especial si hay un rechazo desproporcionado a solicitantes de grupos protegidos. Por otro lado, los errores de aceptación tienen costos muy evidentes para los supervisores y sus organizaciones, incluyendo el costo de capacitar al empleado, los cos-

		Decisión de la selección	
		Se acepta	Se rechaza
Desempeño posterior en el trabajo	Éxito	Decisión correcta	Error de rechazo
	Fracaso	Error de aceptación	Decisión correcta

FIGURA 5-5 ■ Resultados de la decisión de selección.

tos generados o utilidades perdidas debido a la incompetencia del trabajador, el costo de la indemnización, así como los costos subsecuentes de hacer más sondeos de selección y reclutamiento. Por tanto, el reto principal de cualquier actividad de selección es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, al tiempo que se incrementa la de tomar decisiones correctas. Esto se hace con el uso de actividades de selección que son tanto confiables como válidas.

¿QUÉ ES CONFIABILIDAD? La **confiabilidad** significa que una herramienta de selección mide el mismo objeto de manera consistente. Por ejemplo, si una prueba es confiable, cualquier calificación individual debe permanecer relativamente estable con el tiempo, si se supone que las características por medir también son estables. La importancia de la confiabilidad debiera ser evidente en sí misma. Ninguna herramienta de selección sería eficaz si tuviera poca confiabilidad. El uso de una herramienta tal sería equivalente a que usted se pesara cada día en una báscula errática. Si la báscula no es confiable —fluctúa al azar, digamos entre diez y quince libras, cada vez que sube a ella— los resultados no tendrán mucho significado. Para que sean predictores eficaces, las herramientas de selección deben poseer un nivel aceptable de consistencia.

confiabilidad ■ Indicador de si una prueba o dispositivo es consistente en la medición de la misma característica.

¿QUÉ ES VALIDEZ? Cualquier herramienta de selección que utilice un supervisor —como formatos de solicitud, pruebas, entrevistas o exámenes físicos— también debe demostrar su **validez**. Es decir, debe haber una relación probada entre la herramienta de selección y cierta medida relevante. Por ejemplo, en páginas anteriores mencionamos a un solicitante a un puesto de bombero que usaba silla de ruedas. Debido a los requerimientos físicos del puesto de bombero, alguien que use silla de ruedas sería incapaz de superar las pruebas de fortaleza física. En ese caso, negar el empleo se consideraría válido. Pero requerir esa fortaleza física para el trabajo de despachador no se relacionaría con el puesto. Entonces, la ley prohíbe a los supervisores el uso de cualquier dispositivo de selección del que no demuestren que está relacionado en forma directa con el éxito en el desempeño del puesto. Y esta restricción también vale para las pruebas de “entrada”; los supervisores deben ser capaces de demostrar que, una vez en el trabajo, los individuos con calificaciones altas en su prueba superan a los de calificaciones bajas. En consecuencia, la carga de verificar que cualquier herramienta de selección utilizada para sondear aspirantes se relaciona con el desempeño en el puesto, recae en los supervisores y en sus organizaciones.

validez ■ Relación probada entre una herramienta de selección y cierto criterio relevante.

¿CUÁN EFICACES SON LAS PRUEBAS Y ENTREVISTAS COMO HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN?

Los supervisores usan cierto número de herramientas de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Las más conocidas son las pruebas por escrito, las de simulación del desempeño y las entrevistas. A continuación haremos una breve revisión de estas herramientas, con atención particular a la validez de cada una para predecir el desempeño en el trabajo. Después de revisarlas, se analizará cuál se debe utilizar.

¿CÓMO DAR A LAS PRUEBAS POR ESCRITO UN PROPÓSITO ÚTIL? Las pruebas por escrito incluyen a las de inteligencia, aptitudes, destrezas e intereses. Dichas pruebas se han empleado mucho como herramientas de selección, aunque su popularidad ha sido cíclica. Las pruebas por escrito se usaron mucho durante los veinte años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, hacia finales de la década de 1960, cayeron en desgracia. Con frecuencia se caracterizaba a esas pruebas como discriminatorias y muchas organizaciones no podían validar que se relacionaran con el trabajo. Pero, a partir del final de la década de 1980, las pruebas escritas regresaron. Los administradores eran cada vez más conscientes de que las decisiones incorrectas en la contratación eran costosas y de que las pruebas bien diseñadas re-

pruebas de simulación del desempeño ■
Herramientas de selección que se basan en comportamientos reales en el puesto, muestreo del trabajo y centros de evaluación.

ducían su probabilidad. Además, el costo del desarrollo y validación de un conjunto de pruebas escritas para un trabajo específico ha disminuido en forma notable.

¿QUÉ SON LAS PRUEBAS DE SIMULACIÓN DEL DESEMPEÑO? ¿Qué mejor forma de saber si un solicitante a un puesto de redactor técnico en Microsoft es capaz de escribir manuales, que hacer que lo haga? Esta lógica ha conducido a un interés creciente en el desarrollo de pruebas de simulación del desempeño. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se fundamenta en el hecho de que se basan en el análisis de los datos del puesto, y por ello debe ser más fácil cubrir el requerimiento de que se relacionen con el trabajo que con las pruebas escritas. Las **pruebas de simulación del desempeño** están elaboradas a partir de comportamientos reales en el trabajo, en vez de sustitutos. Las más conocidas son el muestreo del trabajo (réplica en miniatura del trabajo) y los centros de evaluación (simulación de los problemas reales que se enfrentarían en el puesto). El primero es adecuado para trabajos rutinarios y el segundo para seleccionar personal directivo.

¿LA ENTREVISTA ES EFICAZ? La entrevista, junto con la solicitud, es una herramienta de selección casi universal. Pocas personas han ingresado a un trabajo sin sostener una o más entrevistas. Lo irónico es que el valor de la entrevista como herramienta de selección ha sido sujeto de un debate considerable.⁴

Las entrevistas pueden ser herramientas confiables y válidas, pero con demasiada frecuencia no lo son. Cuando las entrevistas están estructuradas y bien organizadas, y si los entrevistadores hacen preguntas en común, son predictores eficaces.⁵ Pero estas condiciones no son lo que caracteriza a muchas entrevistas. La entrevista común —en la cual se hace un conjunto variable de preguntas al azar en una situación de informalidad— con frecuencia aporta poca información de valor.

Toda clase de sesgos potenciales irrumpen en las entrevistas si no están bien estructuradas y estandarizadas. Para ilustrarlo, una revisión de las investigaciones nos lleva a sacar las siguientes conclusiones:

- El conocimiento anterior del aspirante prejuiciará la evaluación del entrevistador.
- El entrevistador tiende a un estereotipo de lo que es un “buen” candidato.
- Quien hace la entrevista tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus opiniones.
- El orden en que se entrevista a los candidatos influirá en las evaluaciones.
- El orden en que la información se obtiene durante la entrevista influirá en las evaluaciones.
- A la información negativa se le da un peso muy alto.
- El entrevistador quizá tome una decisión respecto de lo adecuado que resulta el candidato dentro de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista.
- El entrevistador tal vez olvide gran parte de lo que dijo el entrevistado pocos minutos después de haber terminado.
- La entrevista es más válida para determinar la inteligencia de un aspirante, su nivel de motivación y aptitudes interpersonales.

⁴ R. A. Posthuma, F. P. Morgeson, y M. A. Campion, “Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends Over Time”, *Personnel Psychology* (primavera de 2002), pp. 1–81.

⁵ A. I. Huffcutt, J. M. Conway, P. L. Roth, y N. J. Stone, “Identification and Meta-Analysis Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 897–913; y A. I. Huffcutt, J. A. Weekley, W. H. Wiesner, T. G. Degroot, y C. Jones, “Comparison of Situational and Behavioral Description Interview Questions for Higher-Level Positions”, *Personnel Psychology* (otoño de 2001), pp. 619–644.

¡Última noticia!

Presentación realista del puesto

Los supervisores que intentan reclutar y contratar empleados como si les vendieran el trabajo y sólo exponen las características positivas de la organización, se sitúan en la posición de tener empleados insatisfechos y proclives a una rotación elevada.

Cualquier aspirante a un puesto adquiere, durante el proceso de contratación, un conjunto de expectativas acerca de la compañía y el trabajo para el cual se le entrevista. Cuando la información que recibe un candidato se infla en exceso, sucede un cierto número de cosas que tienen efectos potencialmente negativos para la empresa. En primer lugar, es poco probable que los solicitantes no aptos sean eliminados del proceso de búsqueda y quizás estarán insatisfechos con el trabajo. En segundo lugar, la falta de información exacta genera expectativas irreales. En consecuencia, los empleados nuevos pasarían con rapidez a estar insatisfechos, lo que lleva a renunciaciones prematuras. En tercer lugar, es fácil que quienes se contratan se desilusionen y se comprometan menos con la organización cuando se enfrenten a las realidades “hostiles” del puesto. En muchos casos, estos individuos sienten que fueron burlados o engañados durante el proceso de contratación y, por tanto, se convierten en empleados problemáticos.

Para aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo y reducir la rotación, los supervisores deben brin-

dar una **presentación realista del puesto (PRP)**. Una PRP incluye tanto la información negativa como la positiva acerca del puesto y la compañía. Por ejemplo, además de los comentarios positivos comunes en la entrevista, al candidato se le diría el lado negativo de unirse a la empresa. A él o a ella se le diría que hay pocas oportunidades de conversar con los compañeros durante las horas de trabajo, que el progreso por ascensos es escaso o que las horas de trabajo fluctúan en forma tan irregular que los trabajadores tal vez requieran laborar durante horas que por lo común son inhábiles (noches y fines de semana). Los solicitantes a quienes se haya dado una presentación realista del puesto tendrán expectativas más bajas y dentro de la realidad acerca del trabajo que harán, y estarán más capacitados para lidiar con el puesto y sus elementos de frustración. El resultado es que habrá menos renunciaciones inesperadas por parte de los empleados nuevos.

Para los supervisores, la presentación realista del puesto ofrece una perspectiva más amplia del proceso de selección: conservar a las personas adecuadas es tan importante como contratarlas en primer lugar. Presentar sólo los aspectos positivos de un trabajo al candidato a un puesto quizá lo anime a unirse a la organización, pero será una unión que ambas partes pronto lamentarán.

Fuente: Basado en S. L. Premack y J. P. Wanous, “A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments”, *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1985), pp. 706–720.

- Las entrevistas estructuradas y bien organizadas son más confiables que las que no lo están.⁶

¿Qué deben hacer los supervisores para que las entrevistas sean más válidas y confiables? (vea ¡Última noticia! Presentación realista del puesto, que aparece líneas arriba). Con el paso de los años se han hecho cierto número de sugerencias. En la página 149 se listan algunas en la sección “Entrevista”.

presentación realista del puesto ■ Entrevista de trabajo que brinda información tanto positiva como negativa acerca del trabajo y la compañía.

⁶ Vea E. Hermelin e I. T. Robertson, “A Critique and Standardization of Meta-Analytic Coefficients in Personnel Selection”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (septiembre de 2001), pp. 253–277; C. H. Middendorf y T. H. Macan, “Note-Taking in the Employment Interview: Effects on Recall and Judgments”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 293–303; D. Butcher, “The Interview Rights and Wrongs”, *Management Today* (abril de 2002), p. 4; y P. L. Roth, C. H. Can Iddekinge, A. I. Huffcutt, C. E. Eidson y P. Bobko, “Corrections for Range Restriction in Structured Interview Ethnic Group Differences: The Value May Be Larger than Researchers Thought”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 369–376.

Verifique su comprensión 5-1

1. La acción del empleador de hacer un esfuerzo activo para reclutar, seleccionar y promover a miembros de grupos protegidos se denomina:
 - a. igualdad de oportunidades de empleo
 - b. supervisión eficaz
 - c. administración de recursos humanos
 - d. ninguna de las anteriores
2. ¿Cuál de las siguientes *no* es una fuente de reclutamiento tradicional?
 - a. búsquedas internas
 - b. reclutamiento en el ciberespacio
 - c. referencias de los empleados
 - d. anuncios
3. *Validez* significa:
 - a. consistencia en la medición
 - b. igualdad de oportunidades de empleo para los miembros de grupos protegidos
 - c. relación demostrada que existe entre una herramienta de selección y cierto criterio relevante
 - d. todos los anteriores
4. ¿Verdadero o falso? Respecto de la información que brinda el candidato a un puesto, los entrevistadores tienden a darle más peso a la negativa que a la positiva.



Inducción, capacitación y desarrollo

Si los supervisores han realizado un reclutamiento y una selección adecuados, deben haber contratado individuos competentes que se desempeñen con éxito, el cual requiere algo más que la posesión de ciertas aptitudes. La gente de nuevo ingreso debe aclimatarsen a la cultura de la organización y capacitarse, para efectuar el trabajo en forma consistente con los objetivos de ésta. Para lograr estos fines, los supervisores emprenden dos procesos: la inducción y la capacitación.

¿CÓMO INTRODUCE A LA ORGANIZACIÓN A LAS PERSONAS DE NUEVO INGRESO?

inducción ■ Una ampliación de la información que un empleado nuevo obtiene durante las etapas de reclutamiento y selección; intento de familiarizar a los trabajadores nuevos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo.

Una vez seleccionado un candidato al puesto, él o ella necesitan ser introducidos al trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina **inducción**. El objetivo principal es reducir la ansiedad inicial que sienten todos los empleados nuevos cuando se inician en un trabajo; familiarizarlos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición del exterior al interior. La inducción al puesto aumenta la información que obtuvo el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. Se le aclaran sus responsabilidades y deberes específicos, así como la forma en que se evaluará su desempeño. Es, también, el momento propicio para rectificar cualesquiera expectativas irreales que pudiera tener acerca del trabajo. La inducción a la unidad de trabajo familiariza al empleado con las metas de ésta, deja en claro cómo contribuye su trabajo para alcanzar los fines de la unidad, e incluye la presentación con sus compañeros de trabajo. La inducción a la organización informa a los empleados nuevos acerca de los objetivos de ésta, su his-



¿Cómo deben capacitarse los pilotos? Por medio de programas intensivos de simulación de vuelos. Los simuladores permiten que los pilotos experimenten varias situaciones —algunas de ellas de vida o muerte— sin tener que sufrir las consecuencias catastróficas de las malas decisiones. Como resultado, los pilotos se exponen a una diversidad de eventos, la mayoría de los cuales nunca tendrán que enfrentar en su trabajo. Pero que si debieran hacerlo, estarían preparados.

toria, filosofía, procedimientos y reglas. Esta información debe incluir las políticas relevantes de personal, tales como horario de trabajo, procedimiento de pago, requerimientos de tiempo extra y prestaciones. Es frecuente que como parte de la inducción se incluya un recorrido por las instalaciones físicas de la organización.

Los supervisores tienen la obligación de integrar al empleado nuevo a la organización, de un modo flexible y carente de ansiedad tanto como les sea posible. La inducción exitosa, sea formal o informal, resulta en una transición del exterior al interior que permite al miembro nuevo sentirse cómodo e integrado, disminuye la probabilidad de que tenga un desempeño deficiente en el trabajo y reduce la posibilidad de una renuncia sorpresiva a una o dos semanas después del ingreso del trabajador.

¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS?

En su conjunto, los aviones no ocasionan los accidentes aéreos, sino los seres humanos. La mayoría de las colisiones, choques y otras fallas —casi las tres cuartas partes del total— se originan en errores del piloto o de los controladores del tráfico aéreo o en el mantenimiento inadecuado. Las estadísticas ilustran la importancia que tiene la capacitación en la industria aérea. Estos errores de mantenimiento y humanos podrían prevenirse o reducirse de manera significativa por medio de una mejor capacitación de los empleados.

La **capacitación de los empleados** es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio permanente en los empleados, de modo que mejoren sus destrezas para realizar el trabajo. Así, la capacitación mejora las habilidades, los conocimientos, la actitud o el comportamiento. Esto quizá signifique cambiar lo que saben los trabajadores, la forma en que laboran o sus actitudes hacia el trabajo, los compañeros, los supervisores y la organización. Por ejemplo, se ha estimado que las empresas de negocios de Estados Unidos gastan miles de millones de dólares al año en cursos formales y programas de capacitación para desarrollar las destrezas de sus empleados.⁷ Los supervisores, en su mayoría, son los responsables de decidir cuándo necesitan capacitación los empleados y en qué forma deben tomarla.

capacitación de los empleados ■ Cambio de las destrezas, los conocimientos, la actitud o el comportamiento de los trabajadores. La determinación de las necesidades de capacitación la realizan los supervisores.

⁷ M. Dalahoussaye, "Show Me the Results", *Training* (marzo de 2002), p. 28.

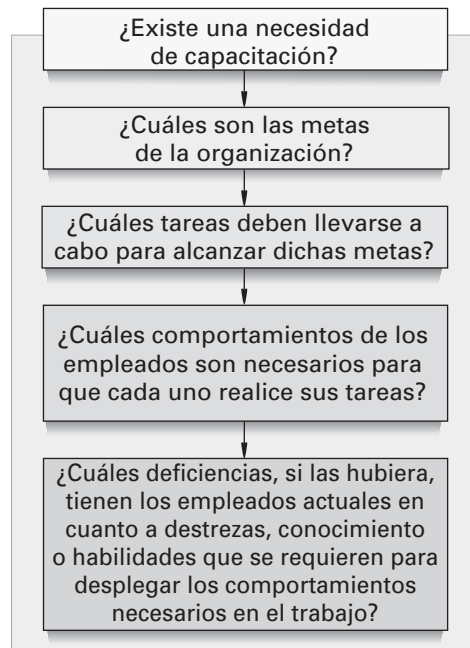


FIGURA 5-6 ■ Determinación de las necesidades de capacitación.

Es común que la determinación de las necesidades de capacitación genere respuestas a varias preguntas (vea la figura 5-6). Las principales preguntas se muestran en dicha figura y sugieren las clases de indicadores que alertan a un supervisor de que es necesaria la capacitación. Las más evidentes tienen relación directa con la productividad, indican que el desempeño en el trabajo está disminuyendo. Estos indicadores incluyen reducciones reales en los números de la producción, menor calidad, más accidentes y tasas de desperdicio o rechazo más elevadas. Cualquiera de estos resultados sugiere que es necesario afinar las aptitudes del trabajador. Por supuesto, se supone que la disminución en el rendimiento del empleado no es por falta de esfuerzo. Los supervisores también deben reconocer que quizá se requiera la capacitación debido a un elemento “futuro”. Los cambios impuestos a los empleados como resultado del diseño del trabajo o un avance tecnológico también requieren capacitación.

¿CÓMO SE CAPACITA A LOS EMPLEADOS? La mayor parte de la capacitación sucede en el trabajo, debido a que ahí es más sencillo aplicar tales métodos y, por tanto, son de costo bajo. Sin embargo, la capacitación en el trabajo interrumpe las labores y ocasiona un aumento de los errores mientras se aprende. Asimismo, ciertas destrezas son demasiado complejas para aprenderse en el trabajo. En tales casos, se debe ir a un lugar externo al sitio de trabajo.

¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS MÁS COMUNES QUE SE EMPLEAN? Hay disponibles muchos tipos de capacitación. Sin embargo, la mayoría se clasifica en alguna de dos formas: en el trabajo o fuera del trabajo. En la figura 5-7 se resumen los métodos de capacitación más populares.

¿CÓMO SE ASEGURAN LOS SUPERVISORES DE QUE LA CAPACITACIÓN FUNCIONA? Es fácil generar un nuevo programa de capacitación, pero si no se evalúa el esfuerzo dedicado, es posible que se racionalice cualquier intento de capacitación de los empleados.

¿Es posible generalizar la forma en que se evalúan los programas de capacitación? El siguiente escenario quizá sea generalizable entre las organizaciones: se piden las

Capacitación en el trabajo	Descripción
Periodo de aprendizaje	Temporada —lo común es entre dos y cinco años— en que un individuo está bajo la tutela de un maestro trabajador para que aprenda habilidades específicas.
Capacitación con instrucción en el trabajo	Enfoque sistemático de capacitación en el trabajo, que consiste en prepararlos hablándoles del trabajo, presentar las instrucciones, hacer que realicen el trabajo para que demuestren su comprensión y situarlos en el trabajo bajo la guía de una persona de recursos.
Capacitación fuera del trabajo	
Conferencias en el aula	Las conferencias se diseñan para comunicar habilidades específicas, interpersonales, técnicas o de solución de problemas.
Multimedios	El uso de varias producciones multimedios para demostrar habilidades especiales y comunicar información específica.
Ejercicios de simulación	Capacitación que ocurre con la ejecución real del trabajo. Incluye análisis de casos, intercambio de experiencias, dramatizaciones o toma de decisiones en grupo.
Capacitación basada en computadora	Simular el ambiente de trabajo programando una computadora para que simule algunas de las realidades de la labor.
Capacitación en el vestíbulo	Capacitación con el equipo real que se usa en el empleo, pero se lleva a cabo fuera del lugar de trabajo (estación de trabajo simulada).
Instrucción programada	Condensación de materiales de capacitación en secuencias muy organizadas y lógicas. Incluye métodos computarizados, discos de videos interactivos o simulaciones de realidad virtual.

FIGURA 5-7 ■ Métodos comunes de capacitación.

opiniones de varios supervisores, tal vez representantes de la ARH, y de un grupo de trabajadores que recién hayan concluido un programa de capacitación. Si los comentarios son positivos en general, el programa obtiene una evaluación favorable y la organización lo continuará hasta que alguien decida, por cualquier razón, que se debe eliminar o sustituir.

Las reacciones de los participantes o administradores, aunque son fáciles de obtener, son las menos válidas; sus opiniones están muy influidas por factores que tienen poco que ver con la eficacia de la capacitación, como la dificultad, el valor de entretenimiento o las características personales del instructor. Sin embargo, las reacciones de los alumnos a la capacitación tal vez sí den retroalimentación acerca de qué tan benéfica la consideran los participantes. No obstante, más allá de las reacciones generales, la capacitación también debe evaluarse en términos de cuánto aprendieron los participantes, qué tan bien utilizan sus nuevas aptitudes en el trabajo (¿cambió su comportamiento?), y si el programa de capacitación alcanzó los resultados deseados (disminución de la rotación, mejor servicio al cliente, etcétera).⁸

⁸ Veá, por ejemplo, R. E. Catalano y D. L. Kirkpatrick, "Evaluating Training Programs—The State of the Art", *Training and Development Journal* (mayo de 1968), pp. 2–9.

Evaluaciones del desempeño

Para los supervisores es importante hacer que sus empleados se comporten como la organización considera deseable. ¿De qué modo los administradores se cercioran de que los empleados se desempeñan como se supone deben hacerlo? En las organizaciones, los medios formales para evaluar el trabajo de los empleados son a través de un proceso sistemático de evaluación del desempeño. Este tema se estudiará a profundidad en el capítulo 12.

Remuneración y prestaciones

Usted abre el periódico y el anuncio siguiente atrae su atención: “Se solicita: Individuo muy trabajador que desee laborar sesenta horas a la semana en un ambiente menos que el ideal. El empleo no retribuye dinero pero da la oportunidad de decir ‘lo hice’”. ¿Suenan intrigante para usted? Es probable que no... En realidad, aunque hay excepciones, la mayoría de nosotros trabaja por dinero. Cuánto nos pagarán por el trabajo o cuáles serán las prestaciones son el tema de la remuneración y las prestaciones. De ningún modo es fácil determinar de cuánto serán y por lo general no está en las manos del supervisor inmediato del departamento. Aunque es raro que el supervisor fije el salario, es importante entender de dónde procede éste.

¿CÓMO SE DETERMINAN LOS NIVELES DE PAGO?

¿Cómo decide una organización a quién se le pagan \$14.65 por hora y quién recibe \$325,000 al año? La respuesta está en la administración de la remuneración. Las metas de la **administración de la remuneración** son diseñar una estructura de pagos rentable, que atraiga y retenga a empleados competentes y proporcione un incentivo para que los individuos dediquen mucha energía en su trabajo. La administración de la remuneración también trata de garantizar que, sin importar los niveles de pago que se determinen, todos los empleados los perciban como justos. Justicia significa que los niveles de pago establecidos son adecuados y consistentes para las demandas y requerimientos del trabajo. Por tanto, la determinación primaria del pago es la clase de trabajo que realiza un empleado. Trabajos diferentes requieren distintas clases y niveles de aptitudes, conocimiento y destrezas, y el valor de éstos varía en la organización. Así como la responsabilidad y autoridad que se tiene en ciertos puestos. En pocas palabras, a más aptitudes, conocimiento y habilidades —y a más autoridad y responsabilidad— más elevado es el pago.

Aunque las aptitudes y habilidades afectan en forma directa los niveles de pago, entran en juego otros factores. Los niveles de pago están influidos por la clase de negocio, el ambiente del trabajo, la localización geográfica y los niveles y la experiencia del desempeño del empleado. Por ejemplo, es común que los trabajos en el sector privado ofrezcan tasas más altas de pago que los puestos comparables en el sector público y organismos no lucrativos. Los empleados que trabajan en condiciones de peligro (como los constructores de puentes que laboran a doscientos pies de altura), en horarios inusuales (como el turno nocturno) o en áreas geográficas donde el costo de la vida es más alto (como la ciudad de Nueva York en comparación con Tucson, Arizona), por lo común reciben una remuneración mayor. En forma similar, los trabajadores que han estado en una organización durante mucho tiempo, tal vez tengan un aumento de salario cada año.

administración de la remuneración ■ Proceso para determinar una estructura de pagos rentable, que atraiga y retenga a empleados competentes, les ofrezca un incentivo para trabajar duro y garantice que se perciban como justos los niveles de pago.

Aparte de estos factores, hay otro que es más relevante: la filosofía de la remuneración en la organización. Por ejemplo, hay algunas que no pagan a los empleados más que lo debido. Puesto que no hay un contrato colectivo que estipule los niveles de salario, esas organizaciones sólo tienen que pagar el salario mínimo para la mayoría de sus trabajos. Por otro lado, ciertas organizaciones están comprometidas a pagar a sus empleados igual o más que los niveles salariales de la región, para atraer y conservar al mejor conjunto de talentos.

¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES OFRECEN PRESTACIONES A SUS EMPLEADOS?

Cuando una organización diseña su paquete de remuneración, tiene que considerar más allá de un salario por hora o anual. Debe tomar en cuenta otro elemento: las prestaciones. Las **prestaciones** son compensaciones no financieras diseñadas para mejorar la vida de los trabajadores. En las últimas décadas su importancia y variedad han aumentado. Algunas veces concebidos como “complementos”, los paquetes de prestaciones actuales reflejan un esfuerzo para brindar algo que valore cada empleado.

Las prestaciones que ofrece una organización varían mucho en cuanto a alcance. La mayoría de las empresas tienen la obligación legal de dar a sus trabajadores el seguro social y una compensación por desempleo, pero también de dar un conjunto de prestaciones tales como el pago del tiempo fuera del trabajo, seguros de vida e invalidez, programas de retiro y seguros de gastos médicos. Es frecuente que los costos de algunos de éstos, como los del seguro para el retiro y gastos médicos, los paguen tanto el empleador como el empleado.

prestaciones ■ Compensaciones no financieras diseñadas para mejorar la vida de los trabajadores.

Temas actuales en la administración de los recursos humanos

Este capítulo terminará con la consideración de varios temas de recursos humanos que enfrentan los supervisores de hoy. Tienen que ver con la diversidad de la fuerza de trabajo, el acoso sexual y la enfermedad del sobreviviente al recorte.

¿CÓMO MANEJA UN SUPERVISOR LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO?

En una parte anterior del libro se analizó la constitución cambiante de la fuerza de trabajo. Ahora se considerará la manera en que la diversidad de la fuerza de trabajo afecta temas fundamentales de la ARH, tales como el reclutamiento, la selección y la inducción.

La mejora de la diversidad de la fuerza de trabajo requiere que los supervisores amplíen su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica de basarse en las referencias de los empleados como fuente de candidatos nuevos a un puesto da como resultado que éstos tengan características similares a los empleados actuales. De modo que los supervisores deben buscar candidatos en lugares donde no era común que lo hicieran antes. Para aumentar la diversidad, los supervisores voltean cada vez más a las fuentes de reclutamiento no tradicionales. Éstas incluyen redes de trabajo femeninas, clubes para individuos mayores de 50 años, bolsas de trabajo urbanas, centros de capacitación para personas discapacitadas, periódicos de etnias, y organizaciones para los derechos de los homosexuales. Esta extensión deberá permitir que la organización amplíe su grupo de candidatos.

Una vez que existe un conjunto diversificado de candidatos, debe hacerse un esfuerzo por garantizar que el proceso de selección no sea discriminatorio. Además, debe hacer sentir cómodos a los candidatos con la cultura de la organización y que sepan que el supervisor tiene el deseo de atender sus necesidades.

Por último, es frecuente que la inducción sea difícil para las mujeres y las minorías. Muchas organizaciones ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia de la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para empleados nuevos, que se centran en aspectos de la diversidad. El objetivo de estos esfuerzos es elevar la comprensión individual de las diferencias de cada uno de nosotros en el lugar del trabajo.

¿QUÉ ES EL ACOSO SEXUAL?

El acoso sexual es un asunto serio en las organizaciones de los sectores público y privado. Cada año se plantean más de trece mil quejas a la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC).⁹ Estos casos no sólo han provocado costos sustanciales para las compañías en términos de los litigios, sino que se estima que el acoso sexual es el riesgo financiero más grande que hoy día enfrentan las empresas. Por ejemplo, Mitsubishi pagó más de 34 millones de dólares a trescientas mujeres por el acoso sexual rampante a que fueron expuestas.¹⁰ Pero se trata de algo más que premios legales. El acoso sexual provoca pérdidas millonarias por ausentismo, productividad baja y rotación de personal.¹¹ Además, el acoso sexual no sólo es un fenómeno de Estados Unidos; es un asunto mundial. Por ejemplo, se han levantado cargos por acoso sexual contra empleadores en países tales como Japón, Australia, los Países Bajos, Bélgica, Nueva Zelanda, Suecia, Irlanda y México.¹² Aunque es frecuente que las discusiones acerca del acoso sexual se centren en las grandes sumas que garantizan los juicios, existen otras preocupaciones para los supervisores. El acoso sexual genera un ambiente de trabajo desagradable para los miembros de la organización y mina su capacidad para ejecutar el trabajo. Pero, ¿qué es el acoso sexual?

acoso sexual ■ Cualquier cosa de naturaleza sexual que se requiera para obtener un trabajo, tenga una consecuencia en el empleo o genere un ambiente ofensivo u hostil, incluyendo comentarios sugestivos de contenido sexual, contactos no deseados, propuestas sexuales, peticiones de favores sexuales y otras formas de conductas verbales y físicas de naturaleza sexual.

El **acoso sexual** se considera como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecte el trabajo de un individuo. Ocurre entre miembros del sexo opuesto o del mismo, entre empleados de la organización o un empleado y otro que no lo sea. Gran parte del problema asociado con el acoso sexual estriba en determinar qué constituye un comportamiento ilegal. En 1993, la EEOC mencionó tres situaciones en que ocurre el acoso sexual. Son casos en los que la conducta verbal o física hacia un individuo:

1. crea un ambiente intimidante, ofensivo u hostil;
2. interfiere sin razón con el trabajo de un individuo, o
3. influye en forma adversa en las oportunidades de empleo de un trabajador.

⁹ U.S. Equal Employment Opportunity Commission, "Sexual Harassment Charges and FEPAs Combined: FY 1992-FY 2003", EEOC (8 de marzo de 2004), www.eeoc.gov/statsharass.html.

¹⁰ N. F. Foy, "Sexual Harassment Can Threaten Your Bottom Line", *Strategic Finance* (agosto de 2000), pp. 56-57; y "Federal Monitors Find Illinois Mitsubishi Unit Eradicating Harassment", *Wall Street Journal* (7 de septiembre de 2000), p. A-8.

¹¹ L. J. Munson C. Hulin y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), p. 21.

¹² Veá, por ejemplo, G. L. Maatman, Jr., "A Global View of Sexual Harassment", *HR Magazine* (julio de 2000), pp. 151-158.



¿La acción de este supervisor es acoso sexual? Lo es si hace que la empleada sienta que el acto crea un ambiente ofensivo en el trabajo.

Para muchas organizaciones y sus supervisores, el tema del ambiente ofensivo u hostil es problemático.¹³ Pero, ¿qué constituye dicho ambiente? Por ejemplo, ¿el lenguaje sexualmente explícito en la oficina crea un ambiente hostil? ¿Y los chistes subidos de color? ¿Las fotografías de gente desnuda? La respuesta es: podrían crearlo..., depende de las personas en el departamento y el ambiente en el que trabajen. ¿Qué nos dice esto? El punto aquí es que todos debemos estar atentos a lo que haga sentir incómodos a los empleados, y si no lo sabemos, entonces debemos preguntar...

Si el acoso sexual acarrea costos potenciales para la organización, ¿qué deben hacer los supervisores por sí mismos y por sus empresas? Es común que las cortes quieran saber dos cosas: ¿el supervisor sabía, o debía saber, el comportamiento en cuestión?, y ¿qué hizo para detenerlo? Con el número y las cantidades de dinero de las multas actuales contra las organizaciones, hay una necesidad aún mayor de que los supervisores eduquen a sus empleados respecto del acoso sexual. Además, en junio de 1998 la Suprema Corte de Estados Unidos sentó jurisprudencia acerca de que el acoso sexual ocurriría aun si el empleado no experimentaba repercusiones “negativas” en su trabajo.¹⁴ En este caso, la decisión de la Suprema Corte indica que el “acoso se define como un comportamiento detestable del supervisor, no por lo que pase después con el trabajador”.¹⁵

¹³ R. L. Wiener y L. E. Hurt, “How Do People Evaluate Social Sexual Conduct at Work? A Psychological Model”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), p. 75.

¹⁴ Veá, por ejemplo, P. W. Dorfman, A. T. Cobb y R. Cox, “Investigations of Sexual Harassment Allegations: Legal Means Fair—Or Does It?”, *Human Resource Management* (primavera de 2000), pp. 33–39.

¹⁵ W. L. Kosanovich, J. L. Rosenberg y L. Swanson, “Preventing and Correcting Sexual Harassment: A Guide to the Ellerth/Faragher Affirmative Defense”, *Employee Relations Law Journal* (verano de 2002), pp. 79–99; y Milton Zall, “Workplace Harassment and Employer Liability”, *Fleet Equipment* (enero de 2000), p. B1.

Por último, siempre que un supervisor resulte involucrado en un caso de acoso sexual, debe recordar que el hostigador también tiene derechos. Esto significa que no debe tomarse ninguna acción contra nadie hasta que se haya realizado una investigación completa. Además, los resultados debe revisarlos un individuo independiente y objetivo antes de que se tome cualquier acción contra el supuesto hostigador. Aun así, debe darse al acosador la oportunidad para responder a la acusación, y tener una audiencia disciplinaria si lo desea. Además, debe existir el derecho de apelación para el presunto acosador, apelación planteada ante alguien del nivel directivo más alto y que no esté relacionado con el caso.

¿CÓMO RESPONDEN LOS “SOBREVIVIENTES” A LOS DESPIDOS?

Como se dijo en el capítulo 2, una de las tendencias organizacionales significativas en la década pasada fue la reducción de las organizaciones. Muchas de ellas hicieron un buen trabajo para ayudar a las víctimas del despido con el ofrecimiento de una variedad de servicios de apoyo para encontrar trabajo, asesoría psicológica, grupos de apoyo, pago de indemnización, beneficios ampliados del seguro de gastos médicos y comunicaciones detalladas. Aunque algunos individuos afectados reaccionaron de manera muy negativa al despido (los peores casos implicaron el regreso a la organización para cometer algún acto de violencia), la asistencia ofrecida revela que a la organización le importan sus empleados. Por desgracia, se ha hecho muy poco por quienes quedan atrás y tienen la tarea de mantener a la organización o incluso de revitalizarla.

Tal vez sorprenda saber que tanto las víctimas como los sobrevivientes experimentan sentimientos de frustración, ansiedad y pérdida.¹⁶ Pero las víctimas del despido parten de una certeza, de la cual tienen una conciencia clara. Los sobrevivientes no. Parece surgir un síndrome nuevo en más y más departamentos de las organizaciones: la **enfermedad del sobreviviente al recorte**. Se trata de un conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados que se quedan después de los recortes del número de empleados. Los síntomas incluyen inseguridad en el trabajo, percepción de injusticia, culpa, depresión, estrés por las mayores cargas de trabajo, miedo al cambio, pérdida de la lealtad y el compromiso, menor esfuerzo y falta de voluntad para hacer cualquier cosa más allá del mínimo necesario.

Para enfrentar este síndrome del sobreviviente, los supervisores deben dar oportunidades a los trabajadores para que hablen con consejeros acerca de su culpa, enojo y ansiedad. Las discusiones grupales también dan la oportunidad para que los “sobrevivientes” ventilen sus sentimientos. Ciertas organizaciones han hecho de los esfuerzos de recorte la chispa para implantar programas de participación aumentada de los empleados, como el *empowerment* y la formación de equipos de trabajo autorregulados. En pocas palabras, para mantener altas la moral y la productividad debe intentarse todo para garantizar que los individuos que siguen trabajando en la empresa sepan que son un recurso valioso y muy necesario.

enfermedad del sobreviviente al recorte ■
Conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados que sobreviven a las reducciones de personal.

¹⁶ P. P. Shah, “Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2002), pp. 101–112.

Verifique su comprensión 5-2

5. El proceso para determinar una estructura de pagos rentable se denomina:
 - a. administración de la remuneración
 - b. paquete de premios financieros
 - c. administración de recursos humanos
 - d. inventario de recursos humanos
6. Los premios no financieros diseñados para mejorar la vida de los empleados reciben el nombre de:
 - a. administración de la remuneración
 - b. prestaciones adicionales requeridas legalmente
 - c. gratificación
 - d. prestaciones
7. ¿Cuál de las situaciones siguientes constituye acoso sexual?
 - a. Algo de naturaleza sexual que crea un ambiente de trabajo intimidante u ofensivo.
 - b. Algo de naturaleza sexual que interfiere con el trabajo de un individuo.
 - c. Algo de naturaleza sexual que influye de manera adversa en las oportunidades de empleo de un individuo.
 - d. Todo lo anterior puede interpretarse como acoso sexual.
8. ¿Verdadero o falso? Quienes siguen en una organización después que se despidió a trabajadores, con frecuencia experimentan sentimientos similares de frustración, ansiedad y pérdida.



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puede:

1. **Describir el proceso de administración de recursos humanos.** Este proceso busca equipar a la organización con personal y sostener un desempeño alto de los trabajadores por medio de la planeación estratégica de los recursos humanos, el reclutamiento o el recorte de personal, la selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y prestaciones, seguridad y salud, y con el manejo de asuntos contemporáneos de la ARH.
2. **Analizar la influencia de las regulaciones gubernamentales respecto de las decisiones de recursos humanos.** Desde mediados de la década de 1960, el gobierno de Estados Unidos ha expandido mucho su influencia en las decisiones de ARH, por medio de la aprobación de leyes y reglamentos nuevos. Debido al esfuerzo del gobierno para dar oportunidades iguales de empleo, la administración debe asegurarse de que las decisiones clave de la ARH —como el reclutamiento, la selección, la capacitación, los ascensos y las liquidaciones— se efectúan sin agravio de raza, sexo, religión, edad, color, nacionalidad o discapacidad. Es posible aplicar penas financieras a las organizaciones que no se apeguen a estas leyes y reglamentos.
3. **Comparar las opciones de reclutamiento y recorte de personal.** El reclutamiento busca desarrollar un conjunto de candidatos potenciales a un puesto. Las fuentes comunes incluyen la búsqueda interna, anuncios, referencias de los empleados, agencias de colocaciones, bolsas de trabajo escolares y servicios de ayuda temporal. El recorte de personal reduce el suministro de mano de obra dentro de una organización, por medio de opciones tales como el despido, las bajas, desgaste, transferencias, reducción de la jornada laboral, retiros anticipados y trabajos compartidos.
4. **Explicar la importancia de la validez y confiabilidad de la selección.** Todas las decisiones de ARH deben basarse en factores o criterios que sean tanto confiables como válidos. Si una herramienta de selección no es confiable, entonces no se acepta como una medida consistente. Si no es válida, entonces no existe una relación probada entre ella y el criterio relevante del trabajo.
5. **Describir las herramientas de selección que funcionan mejor con varias clases de trabajo.** Las herramientas de selección deben ajustarse al trabajo en cuestión. Los muestreos de trabajo funcionan mejor con empleos de nivel bajo. Los centros de evaluación funcionan mejor para puestos directivos. La validez de la entrevista como herramienta de selección aumenta con los niveles más altos de la administración.
6. **Identificar los distintos métodos de capacitación.** La capacitación de los empleados tiene lugar en el trabajo o fuera de éste. Los métodos populares en el trabajo incluyen la rotación de puestos, el estudio y ser aprendiz. Los más frecuentes fuera del trabajo son las conferencias en un aula, películas y ejercicios de simulación.
7. **Describir las metas de la administración de la remuneración y los factores que influyen en las estructuras de salario.** La administración de la remuneración trata de asegurar que sin importar los niveles de pago que se determinen, se percibirán como justos por parte de todos los empleados. Justicia significa que los niveles de pago establecidos son adecuados y consistentes para las demandas y requerimientos del puesto. Por tanto, la determinante principal del pago es la clase de trabajo que desempeña el trabajador.
8. **Explicar el significado de *acoso sexual* y de la *enfermedad del sobreviviente al recorte*.** El acoso sexual es cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecte el trabajo de un individuo, como la creación de un ambiente hostil, la interferencia con el trabajo o influir en forma adversa en las oportunidades de empleo de alguien. La enfermedad del sobreviviente al recorte representa un conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados que permanecen después de las reducciones involuntarias del número de empleados.

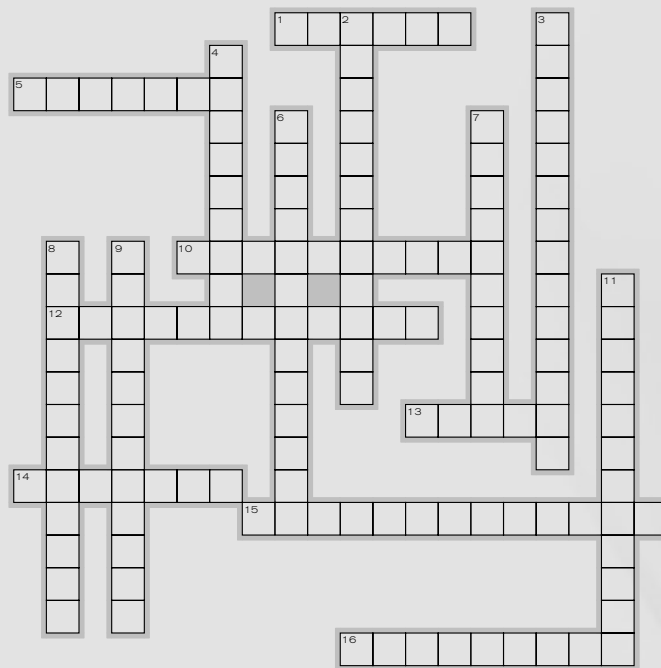
Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cómo afecta la ARH a todos los supervisores?
2. Compare los errores de rechazo con los de aceptación. ¿Cuál es más probable que inicie cargos de discriminación contra un supervisor? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los problemas principales de la entrevista como herramienta de selección?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la selección, el reclutamiento y el análisis de puestos?
5. Compare y contraste la inducción y la capacitación a los empleados.
6. ¿Un supervisor debe tener el derecho de elegir a los empleados sin intervención del gobierno en el proceso de contratación? Explique su posición.

7. ¿Qué es lo que constituye acoso sexual? Describa cómo los supervisores y sus compañías deben minimizar las ocurrencias de acoso en el lugar de trabajo.
8. ¿Por qué deben preocuparse los supervisores por la diversidad en el sitio de trabajo? ¿Cuáles temas especiales para la ARH genera la diversidad?

9. “Las víctimas de los recortes no son los empleados que se fueron. Son quienes conservaron sus empleos.” ¿Está usted de acuerdo o no con este enunciado? Defienda su posición.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. _____ afirmativa. Hacer un esfuerzo para reclutar, capacitar y promover a las minorías.
5. Currículo con base en la Web.
10. Pruebas de _____ del desempeño. Herramienta de selección que se basa en los comportamientos reales en el trabajo.
12. _____ realista del puesto. Entrevista con el empleado que revela los aspectos tanto positivos como negativos del empleo y la compañía.
13. _____ sexual. Cualquier cosa de naturaleza sexual que se requiera para obtener o conservar un empleo, o algo que crea un ambiente de trabajo ofensivo.
14. Demostrar una relación entre una herramienta de selección y algún criterio importante.
15. Medir con consistencia.
16. Introducción formal a la organización.

VERTICAL

2. Planeación de la _____. Evaluación de los recursos actuales en cuanto a empleados, y determinación de las necesidades futuras respecto de ellos.
3. _____ de recursos humanos. Proceso de encontrar, contratar, capacitar y conservar a los empleados.
4. Proceso de _____. Medio de determinar quién es el mejor candidato para una vacante.
6. Proceso de localizar, identificar y atraer candidatos capaces.
7. _____ de recursos humanos. Base de datos que contiene las aptitudes, conocimientos y destrezas de los empleados.
8. _____ de los empleados. Medios de cambiar las aptitudes, actitudes o comportamiento de los empleados.
9. Premios no financieros diseñados para enriquecer las vidas de los empleados.
11. Administración de la _____. Determinación de una estructura de pagos eficiente en cuanto a costo.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 5-1

1. d (acción afirmativa) 2. b. 3. c 4. Verdadero

Verifique su comprensión 5-2

5. a 6. d 7. d 8. Verdadero

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Experimento un conflicto en mi trabajo/familia? [Am I Experiencing Work/Family Conflict? (#46)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: DESPIDO DE TRABAJADORES

En cierto momento de su carrera, todo supervisor enfrenta la difícil tarea de despedir empleados. Suponga que usted es el supervisor en el departamento de contabilidad de una organización de 750 miembros. La alta dirección le ha notificado que debe recortar a dos individuos de su equipo. Los siguientes son algunos datos acerca de cinco trabajadores.

JANET MCGRAW: Mujer afroamericana, 36 años. Janet ha estado empleada con la compañía por cinco años, todos ellos en el departamento de contabilidad. Sus evaluaciones durante los últimos tres años han sido extraordinarias. Janet tiene un MBA de una de las 25 primeras escuelas de negocios. Durante las últimas semanas ha estado incapacitada por plazos breves debido al nacimiento de su segundo hijo, y se espera que regrese a trabajar en 20 semanas.

BILL KEENEY: Hombre blanco, 49 años. Bill ha estado con usted por cuatro meses y tiene once años de experiencia con la compañía, en nómina. Tiene un grado asociado en administración de empresas y grados de bachiller y maestro en contabilidad. También tiene título de CPA. Las evaluaciones de Bill de los últimos tres años en el departamento de nómina han estado en el promedio, pero le ahorró a la empresa 150,000 dólares por una sugerencia que hizo para usar tarjetas de asistencia electrónicas.

JOSÉ MELÉNDEZ: Hombre hispano, 31 años. José ha estado con la empresa por casi cuatro años. Sus evaluaciones en los últimos tres años han sido excepcionales. Está comprometido en que el trabajo se haga y dedica lo que sea a ello. También ha mostrado ini-

ciativa para hacerse cargo de trabajos que nadie quiere. Y ha recuperado cierto número de cuentas excedidas y sin cobrar que usted creía que debían reportarse como pérdidas.

LISA PARKS: Mujer blanca, 35 años. Lisa ha estado con la compañía por siete años. Hace cuatro tuvo un accidente de automóvil mientras viajaba por negocios a la localidad de un cliente. Como resultado, quedó discapacitada y ahora usa una silla de ruedas. Hay rumores de que está por recibir varios millones de dólares de la compañía aseguradora del automovilista que chocó con ella. Su desempeño en los últimos dos años ha estado por arriba del promedio. Tiene un grado de bachiller en contabilidad y se especializa en sistemas de información computarizados.

CHARLES THOMAS: Hombre afroamericano, 43 años. Charles acaba de obtener su grado de maestría en impuestos y leyes, y hace poco aprobó el examen de la barra. Ha estado en su departamento durante los últimos cuatro años. Sus evaluaciones han sido de buenas a superiores al promedio. Hace cinco años Charles ganó un caso contra su compañía por discriminarlo en un ascenso a un puesto de supervisión. Hay rumores de que ahora, con su nuevo grado, Charles busca en forma activa otro trabajo fuera de la empresa.

Dadas estas descripciones breves, haga una recomendación acerca de los dos empleados que usted sugeriría a su jefe que sean despedidos. Analice otras opciones para alcanzar el requerimiento de reducir en dos empleados

sin recurrir a los despidos. Evalúe qué haría para 1) ayudar a las dos personas que se vayan, y 2) auxiliar a los tres empleados restantes. Después, en un grupo de tres a

cinco estudiantes, busque el consenso para las preguntas de a quién despedir. Esté preparado para defender sus acciones.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA RED

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Elija Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Entrevista

Todo supervisor necesita desarrollar sus aptitudes para hacer entrevistas. La siguiente lista resalta los comportamientos clave que se asocian con esta aptitud.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Revisar la descripción del puesto y especificación del trabajo. Revisar la información pertinente acerca del puesto brinda información valiosa acerca de qué va a evaluar en el candidato. Además, los requerimientos relevantes del puesto ayudan a eliminar el sesgo en la entrevista.

PASO 2: Preparar un conjunto estructurado de preguntas que quiera hacer a todos los solicitantes del trabajo. Al tener preparado un conjunto de preguntas, usted se asegura de que obtendrá la información que desea. Además, al hacer preguntas similares, está en posibilidad de comparar mejor todas las respuestas de los candidatos.

PASO 3: Antes de reunirse con un candidato, revise su solicitud y currículum. Hacerlo le ayudará a formarse un panorama completo del candidato, en términos de lo que aparece en el currículum o solicitud, y lo que requiere el trabajo. También comenzará a identificar áreas por explorar en la entrevista. Es decir, las áreas que no están definidas con claridad en el currículum o solicitud, pero que son esenciales para el puesto, se volverán un punto focal en su conversación con el candidato.

PASO 4: Abrir la entrevista haciendo que el candidato se sienta agusto y dando un panorama breve de los temas que se analizarán. Las entrevistas gene-

ran estrés en los candidatos. Al abrir con una plática ligera —como el clima— usted da al candidato tiempo para que se ajuste a la entrevista. Al mencionar los temas de que se hablará le da una “agenda”. Esto ayuda al candidato a encuadrar lo que dirá en respuesta a sus preguntas.

PASO 5: Hacer sus preguntas y escuchar con cuidado las respuestas del solicitante. Seleccione las preguntas que fluyan con naturalidad de las respuestas que obtiene. Céntrese en las respuestas según se relacionen con la información que necesita para garantizar que el candidato cumple con los requerimientos del puesto. Cualquier incertidumbre que tenga requiere una pregunta para recabar más información.

PASO 6: Cerrar la entrevista informando al candidato lo que sigue. Los candidatos están ansiosos por saber el estado de su decisión de contratación. Sea franco con el candidato acerca de los demás que entrevistará y los pasos restantes en el proceso de contratación. Si usted planea tomar una decisión en dos semanas, aproximadamente, diga al candidato lo que hará. Además, díglele que le hará saber cuál fue su decisión.

PASO 7: Escribir su evaluación del candidato mientras la entrevista aún se encuentra fresca en su memoria. No espere al final del día, después de entrevistar a varios candidatos, para escribir su análisis de cada uno de ellos. La memoria suele fallar... Entre más pronto termine los escritos posteriores a una entrevista, más oportunidad tiene de registrar en forma exacta lo que ocurrió en ella.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Visite el campus de su centro escolar y solicite una cita con un orientador profesional. Durante su encuentro, pida a éste un consejo sobre cómo triunfar en las entrevistas. Sea específico en qué clase de cosas buscan hoy los reclutadores de las universidades, cómo se debe preparar para la entrevista y qué clase de preguntas espera que le hagan. Una vez que la cita haya terminado, proporcione un resumen de tres a cinco páginas de la entrevista, resalte la manera en que la información resulta de utilidad para una búsqueda futura de empleo.
2. Entre en el sitio Web de EEOC, en la dirección www.eeoc.gov. Investigue el proceso que debe seguirse para presentar una queja. Asimismo, revise los datos de acoso sexual y haga un resumen de las estadísticas de EEOC. Identifique el número de quejas presentadas en los últimos tres años para los que haya datos disponibles. ¿Cuántos de los casos finalizaron, y cuál fue la cantidad de dinero por los beneficios monetarios que se dieron?

Pensamiento crítico

CASO 5-A: PONGA ESE TRABAJO EN LA RED

Después de haber planeado y agrupado a sus empleados con eficacia, es el momento de prestar atención a la contratación de la gente correcta. Los trabajos que se han identificado y las aptitudes asociadas con ellos apuntan a tipos de empleados muy específicos. Pero éstos no aparecen como por arte de magia. En vez de ello, usted debe emprender el proceso de encontrar, contratar y conservar a gente calificada.

Ese proceso comienza cuando usted notifica al “público” que hay vacantes. Lo común es que trate de que a su convocatoria responda un número grande de potenciales candidatos calificados. Entonces, después de varias interacciones con los más prometedores, usted contrata a quienes demuestran tener las aptitudes, conocimientos y habilidades para realizar el trabajo con éxito.

Hace años este proceso estaba dominado por el papel e interacciones cara a cara. Hoy día la tecnología lo está cambiando. Para individuos como Henry Lu, la búsqueda de trabajo se ha trasladado a Internet. Muchos de los empleos en las organizaciones de hoy están muy influidos por la tecnología. En consecuencia, los candidatos deben ser capaces de demostrar que tienen las aptitudes requeridas y que ofrecen algo más a las organizaciones. Explicar las calificaciones en una carta dirigida a un empleador no tiene el mismo efecto que mostrarle lo que usted es capaz de hacer. Cuando Henry, egresado de la University of Pennsylvania, quiso que los empleadores supieran que entendía la tecnología, optó por hacer un currículum electrónico. Henry pudo enviar a los empleadores potenciales a una página Web que él diseñó. Sin embar-

go, el currículum electrónico sólo era el comienzo. Con la creación de vínculos hacia otras páginas Web, los empleadores potenciales accedían a una variedad de sitios Web que daban datos sustanciales sobre él. Por ejemplo, Henry daba detalles acerca de la universidad a la que había acudido y su rama principal de estudios. También mostraba algunos de sus trabajos completos o resaltaba en forma gráfica otros datos pertinentes acerca de su “ajuste” con la organización.

Aunque la caza de trabajos por la Internet es muy reciente, conforme más y más empleadores la exploren es seguro que será un medio importante. Por ahora, es seguro afirmar que para empleos técnicos el uso de la Internet otorga una ventaja competitiva, permite mostrar las aptitudes que se poseen.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Describa las implicaciones que tiene la colocación en la Web de los currículos de los candidatos al puesto.
2. ¿Cómo ayudan los currículos electrónicos a identificar un candidato que posea habilidades técnicas? ¿Cómo reaccionaría usted si descubriera que otro individuo fue quien desarrolló la página inicial del sitio del candidato? Explique su respuesta.
3. Describa un proceso de selección con el que pueda verificar que un candidato como Henry Lu posee las aptitudes técnicas requeridas para un trabajo por medio de Internet.

CASO 5-B: ASIGNACIÓN Y CONTRATACIÓN

La industria de la ayuda temporal juega un papel importante en el sitio de trabajo, encuentra empleados ya calificados para empleadores que atraviesan operaciones temporales o de arranque, o bien necesitan cubrir puestos abiertos como resultado de las vacaciones o de otras interrupciones en el trabajo de los empleados. Trabajar para compañías con una base temporal da a los buscadores de trabajo la oportunidad de probar sus deseos y aptitudes en varias situaciones, antes de hacer un compromiso de largo plazo. Los asesores en colocaciones en la industria temporal necesitan tener experiencia en entrevistar, entender las necesidades del empleador, encontrar trabajadores temporales, explicar las funciones del puesto, resolver problemas y tener otras aptitudes relacionadas con la comunicación.

Jameel Jackson trabajó para United Staffing durante sus estudios universitarios. El trabajo lo comenzó como una actividad de tiempo parcial para ayudar a pagar sus gastos. Con el tiempo, Jameel se desempeñó bien en varias tareas y recibió la oportunidad de aprender más acerca de las operaciones de una compañía de ayuda temporal. La experiencia fue de beneficio mutuo, Jameel trabajó para empresas diferentes de manufactura, distribución y servicios; llevó a cabo trabajos desde ensamblado y carga hasta muchos tipos de labores de oficina. Jameel descubrió que estaba más interesado en el trabajo de oficina con el uso de aplicaciones de computación para guardar información, hacer funciones de control y analizar datos. Descubrió que los ambientes de oficina eran estimulantes por su energía, variedad de tareas y creatividad.

Jameel terminó hace poco su licenciatura en administración en una escuela de la localidad y recibió la oferta

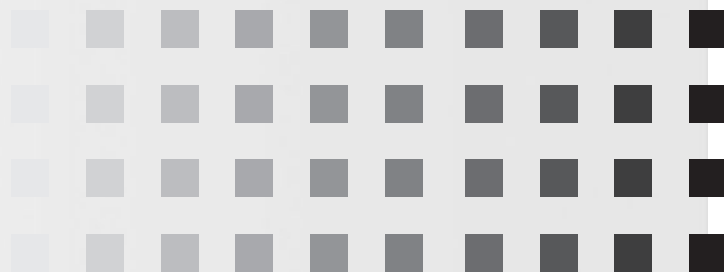
de un puesto en United Staffing, como supervisor de tiempo completo. Sus responsabilidades serán coordinar las necesidades de trabajo temporal de tiempo parcial de varias compañías locales. Además trabajará en dos equipos. Uno responde a las solicitudes del empleador para un número significativo de trabajadores. El otro equipo revisa el desempeño de la empresa en cuanto a la satisfacción de los pedidos de sus clientes y analiza los resultados financieros de la organización.

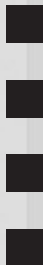
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Por qué es importante que Jameel conozca acerca de las leyes y reglamentos que afectan la práctica de los recursos humanos?
2. ¿Por qué es relevante para Jameel saber cómo determinar las necesidades de personal?
3. ¿Cuáles son algunos métodos de reclutamiento que Jameel podría utilizar para garantizar que tiene los empleados correctos para satisfacer las necesidades de los empleadores?
4. Investigue el proceso de selección de empleo de tres negocios de su comunidad. Haga preguntas como éstas: ¿De qué tipo y cuántas son las pruebas que requieren? ¿Se necesita una solicitud, currículum o muestra de trabajo? ¿Quién lleva a cabo las entrevistas y cuánto duran? ¿Quién toma la decisión final de contratar a un empleado nuevo? ¿Cuánto dura el proceso?

capítulo 6

Diseño e implementación de controles





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

acción correctiva básica
acción correctiva inmediata
administración de la cadena de proveedores
administración de la cadena de valor
control concurrente
control correctivo
control de calidad
control por excepción
control preventivo
diagrama de causa-efecto
diagrama de dispersión
diagrama de flujo
gráfica de control
kanban
proceso de control
rango de variación
sistema de inventarios justo a tiempo (JIT)

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Describir el proceso de control.
2. Diferenciar dos tipos de acciones correctivas.
3. Comparar los controles preventivo, concurrente y correctivo.
4. Explicar cómo reduce costos un supervisor.
5. Enumerar las características de un sistema de control efectivo.
6. Exponer las desventajas potenciales de los controles.
7. Explicar qué significa *sistema de inventarios justo a tiempo*.
8. Describir qué significa *administración de la cadena de valor*.
9. Identificar los dilemas éticos en la supervisión de empleados.
10. Explicar qué significa robo de empleados y sus efectos en la organización.

Respuesta a un dilema de supervisión



Los avances tecnológicos han facilitado el proceso de supervisión en una organización, pero también han proporcionado a los supervisores un medio complejo para el monitoreo de los empleados. Aunque la mayor parte de esta supervisión fue diseñada para mejorar la productividad del trabajador, puede ser, y ha sido, una fuente de preocupación acerca de la privacidad del trabajador. Tales ventajas también han generado preguntas difíciles respecto de qué tienen derecho a saber los supervisores de sus empleados y hasta dónde llega el control de su comportamiento dentro y fuera del trabajo.

Considere lo siguiente:

- El alcalde de Colorado Springs, Colorado, lee los mensajes de correo electrónico que se envían los miembros del consejo de la ciudad desde sus casas. Defendió sus acciones con el argumento de que quería asegurarse de que no usaban el correo electrónico para impedir la aprobación de su ley estatal de “reunión abierta”, la cual demanda que casi todos los asuntos del consejo se traten en público.
- El grupo de auditoría interna de la Secretaría de Hacienda de Estados Unidos monitorea un registro de computadora que muestra el acceso de los empleados a las cuentas de pago de impuestos. Dicha actividad permite a la administración verificar qué están haciendo los empleados en sus máquinas.
- American Express elaboró un sistema de monitoreo de llamadas telefónicas. Los supervisores obtienen informes diarios que detallan la frecuencia y duración de las llamadas hechas por los empleados, así como la rapidez con que se contestan las llamadas que entran.
- En algunas organizaciones los supervisores requieren que los empleados porten un gafete en todo momento dentro de la empresa. Los gafetes contienen datos que permiten al empleado entrar a ciertas áreas. ¡Los gafetes inteligentes también transmiten la localización del empleado en todo momento!

¿Hasta dónde debe llegar el control de un supervisor sobre las vidas privadas de sus empleados? ¿Dónde terminan las reglas y los controles de un supervisor? ¿Tiene derecho un supervisor de dictar lo que usted hace en su tiempo libre y en su casa? ¿Un supervisor, en esencia, debe evitar que monte una motocicleta, vaya a bucear, fume, beba o consuma comida chatarra? De nuevo, las respuestas nos sorprenderían. Todavía más, la intervención de los supervisores en la vida privada de los empleados ha venido ocurriendo durante décadas. Por ejemplo, a principios del siglo XX, Ford Motor Company enviaba trabajadores sociales a las casas de los empleados para determinar si sus hábitos y finanzas fuera del trabajo merecían un bono de fin de año. Hoy, muchas organizaciones, en su empeño por controlar los costos de seguridad en el trabajo y de los seguros de salud, de nuevo investigan la vida de sus empleados.

Aun cuando controlar el comportamiento de los empleados dentro y fuera del trabajo parece injusto, nada en el sistema legal evita que los empleadores lo realicen. Más bien, la ley parte de la premisa de que si las reglas no son del gusto de los empleados, éstos tienen la opción de renunciar. Los supervisores también suelen justificar sus acciones en términos de asegurar la calidad, la productividad y el comportamiento adecuado de los trabajadores.

¿Cuándo la necesidad de un supervisor por tener información acerca del desempeño de sus empleados cruza la línea e interfiere con el derecho a la privacidad de los trabajadores? ¿Es aceptable cualquier acción de un supervisor si ha notificado con antelación a los empleados que serán monitoreados? ¿Qué ocurre con la diferenciación entre monitorear el comportamiento en el trabajo y fuera de él? Cuando los trabajadores realizan actividades relacionadas con su empleo en su casa durante las noches, ¿sigue siendo válida la prerrogativa de un supervisor de monitorear al empleado? ¿Cuál es su opinión?

Introducción

Su planeación está completa. Conoce los objetivos del departamento. Su departamento fue organizado para maximizar la posibilidad de lograr las metas. Contrató empleados de calidad y estableció los objetivos específicos con todas las personas que trabajan ahí. Los planes vigentes se ubican en su lugar. También lo están los presupuestos y la programación importante. Su siguiente preocupación debe ser: ¿cómo sabré si todos mis planes se están cumpliendo? No lo sabrá ¡a menos que también haya desarrollado controles!

Como se describió en el capítulo 1, controlar es la función de la administración concerniente al monitoreo de las actividades para asegurar que las mismas se realicen como se planeó y que se corrija cualquier desviación significativa. En este capítulo mostramos cómo realizan su función de control los supervisores efectivos. En particular, se detalla el proceso de control, se analizan los tiempos de control, se identifican las áreas importantes donde los supervisores concentran sus actividades de control y se describen las características de los controles efectivos. También se estudian efectos secundarios potenciales no deseados de los controles que los supervisores deben cuidar.

El proceso de control

El **proceso de control** consiste en tres pasos independientes: (1) medir el desempeño real, (2) comparar los resultados con los estándares y (3) tomar medidas correctivas (vea la figura 6-1). Antes de estudiar cada uno de estos pasos, debemos saber

proceso de control ■ Proceso de tres pasos que consiste en (1) medir el desempeño real, (2) comparar los resultados con los estándares y (3) tomar medidas correctivas.

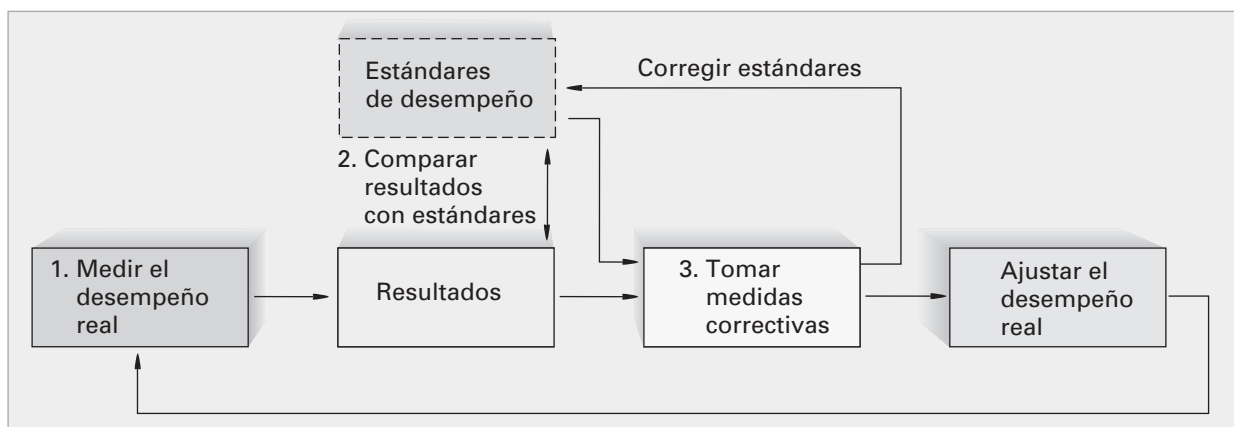


FIGURA 6-1 ■ Proceso de control.

que el proceso de control supone que ya hay estándares de desempeño. Dichos estándares se detallaron en las metas específicas creadas al planear. Entonces la planeación debe preceder a la aplicación del proceso de control.

Si se usa el establecimiento de metas, éstas se convierten en los estándares contra los que se compara el desempeño real. Lo anterior se debe a que establecer metas integra la planeación y el control al proporcionar a los supervisores un conjunto de objetivos o estándares que tienen que lograr. Si no se usa el establecimiento de metas, entonces los estándares son los indicadores específicos de desempeño para la utilización del equipo, de los recursos, para la calidad, la productividad de los empleados, etcétera. Tales estándares se aplican a individuos, equipos, departamentos o a toda la organización. Algunos ejemplos de estándares de desempeño incluyen porcentaje de capacidad de planta, número de unidades producidas por hora de trabajo, cantidad promedio de desperdicio por unidad producida, días de trabajo perdidos por lesiones, tasas de ausentismo, retorno de la inversión, costo por unidad vendida, retorno como porcentaje de ventas y total monetario de ventas por territorio.

¿CÓMO SE MIDE EL DESEMPEÑO REAL?

Para determinar el desempeño real hay que reunir información. Entonces, el primer paso del control es la medición. Consideremos dos aspectos: cómo medimos y qué medimos.

MANERAS DE MEDIR. Las cuatro fuentes de información para medir el desempeño real, usadas por los supervisores, son la observación personal, los informes estadísticos, los reportes verbales y los reportes escritos.

La *observación personal* proporciona un conocimiento de primera mano de la actividad. Como tal, es quizás el medio más utilizado para evaluar el desempeño real. De hecho, tiene su propio nombre: ADV, o *administración dando la vuelta*. Con esto se realiza una cobertura intensiva, ya que permite observar el desempeño en actividades mayores y menores. También proporciona al supervisor oportunidades para “leer entre líneas”. La observación personal detecta omisiones verbales, expresiones faciales y tonos de voz que otros métodos pasan por alto.

El amplio uso actual de las computadoras ha llevado a los supervisores a usar cada vez más los *informes estadísticos* para medir el desempeño. No obstante, este recurso de medición no se limita a las impresiones comunes, sino que también incluye gráficas, diagramas de barras y tablas numéricas que los supervisores pueden utilizar para evaluar el desempeño.

La información, además, se obtiene mediante *reportes verbales*, es decir, conferencias, juntas y conversaciones personales. Las ventajas de los reportes verbales son la rapidez, la retroalimentación y el significado que transmiten el lenguaje y el tono de voz, así como las palabras mismas.

Por último, el desempeño real se puede medir mediante *reportes escritos*. Su fortaleza estriba en que son más completos y concisos de lo que suelen serlo los reportes verbales. También es más sencillo catalogarlos para referencia futura. Con frecuencia, los reportes escritos se combinan con los informes estadísticos. Asimismo, sirven como precedente o seguimiento de los reportes verbales.

QUÉ MEDIR. Lo que se mide es tal vez más importante para el proceso de control que la manera de medirlo. La selección del criterio equivocado daría como resultado consecuencias serias de mal funcionamiento (que se analizarán más adelante en este capítulo). Más importante aún, lo que se mide determina, en gran medida, aquello que los empleados intentarán resaltar.

Por ejemplo, suponga que es un supervisor del departamento de sistemas de información de un hospital grande. Espera que el personal de oficina llegue a trabajar a las 8 a.m. Cada mañana, justo a las 8, da la vuelta para asegurarse de que todos hayan llegado. Muy seguido encuentra que en los escritorios hay bolsas de mano y bolsas de comida, portafolios abiertos, sacos en el respaldo de las sillas y más evidencia física de que los empleados llegaron, aunque la mayoría se encuentra en la cafetería tomando café. Ellos cuidan la llegada a la oficina a las 8 a.m., porque les comunicó que es un criterio de control importante; sin embargo, haber llegado no significa que estén trabajando.

Debe tomar en cuenta que algunos criterios de control son aplicables a la mayoría de las situaciones de supervisión y otros son específicos para la tarea. Por ejemplo, como todos los supervisores dirigen las actividades de otros, criterios como la satisfacción del empleado y la tasa de ausentismo tienen una aplicación universal. Casi todos los supervisores tienen presupuestos establecidos en costos monetarios para su área de responsabilidad. Mantener los costos dentro del presupuesto es, por lo tanto, una medida de control bastante común. Sin embargo, los criterios de control deben reconocer la diversidad de actividades entre los supervisores. Un supervisor de producción en una planta de manufactura emplea medidas de unidades producidas por día, unidades producidas por hora de trabajo, desperdicio por unidad producida o porcentaje de productos defectuosos regresados por los clientes. El supervisor de una unidad administrativa en una oficina de gobierno utiliza el número de páginas de documentos procesadas por día, el número de órdenes procesadas por hora o el tiempo promedio requerido para procesar llamadas de servicio. Los supervisores de ventas con frecuencia emplean medidas como el porcentaje de mercado captado en un territorio dado, el valor monetario promedio por venta o el número de visitas a clientes por vendedor. La clave es que lo medible tiene que ajustarse a las metas del departamento.

¿CÓMO SE CONTRASTAN LOS RESULTADOS CON LOS ESTÁNDARES?

El paso de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. En todas las actividades se espera cierta variación en el desempeño; por ello, es importante determinar el **rango de variación** aceptable.

DETERMINACIÓN DE RANGOS ACEPTABLES. Las desviaciones excesivas respecto del rango aceptable se convierten en significativas y requieren la atención del supervisor. En esta etapa de comparación es necesario preocuparse por el tamaño y la dirección de la variación. Un ejemplo debe ayudar a aclarar esto.

Frank Singleton es el supervisor de ventas de Solders Chevrolet/Pontiac en Atlanta, Georgia. Frank elabora un informe durante la primera semana de cada mes, en el cual describe las ventas del mes anterior, clasificadas por modelo. La figura 6-2 muestra tanto el estándar (meta) como las cifras de ventas reales para el periodo que se revisa.

¿Frank tiene que preocuparse por el desempeño durante julio? Si se concentra en las ventas unitarias de Chevrolet y las ventas promedio en dólares de Pontiac, la respuesta sería no. Pero parece haber algunas desviaciones significativas. Los precios de las ventas promedio de Chevrolet estuvieron muy por debajo de la proyección. Una mirada detallada a la figura 6-2 ofrece una explicación. La camioneta de precio más alto no se vendió, mientras que los autos y *pick ups* de precio menor se vendieron más de lo esperado. En el caso de Pontiac, casi todos los modelos tuvieron ventas más bajas.

¿Cuáles desviaciones en el desempeño merecen la atención de Frank? Lo anterior depende de lo que Frank y su jefe consideren significativo. ¿Cuánta tolerancia

rango de variación ■ Diferencia en el desempeño que es de esperarse en cualquier actividad.

Modelo	Meta	Real	Más de (menos de)
Chevrolet			
Aveo	2	3	1
Cavalier	4	7	3
Colorado	6	11	5
Impala	1	0	-1
Malibú	3	5	2
Monte Carlo	2	3	1
Silverado	5	3	-2
SSR	2	0	-2
Surburban	1	0	-1
Tahoe	2	1	-1
Trailblazer	2	1	-1
Total de unidades	30	34	4
Total de ventas	\$ 716,250.00	\$ 728,688.00	
Ventas promedio	\$ 23,875.00	\$ 21,432.00	
Pontiac			
Aztek	4	2	
Bonneville	1	1	
GTO	3	2	
Grand Prix	1	0	
Montana	2	0	
Sunfire	4	1	
Vibe	3	1	
Total de unidades	18	7	
Total de ventas	\$ 519,966.00	\$217,238.00	
Ventas promedio	\$ 28,887.00	\$ 31,034.00	

FIGURA 6-2 ■ Ejercicio de ventas de Solders durante julio.

debe permitirse antes de realizar acciones correctivas? La desviación en varios modelos es muy pequeña y sin duda no merece atención especial; por ejemplo, para algunos modelos la diferencia entre la meta de ventas y las ventas reales fue sólo de un vehículo. Los faltantes para el SSR y el Silverado de Chevrolet, así como para el Grand Prix, el Montana, el Sunfire y el Vibe de Pontiac son más significativos. Ése es un juicio que Frank tiene que hacer.

Por cierto, un error en la comprensión de las ventas causaría tantos problemas como una sobrevaloración. Por ejemplo, ¿son anormales las fuertes ventas del Colorado y el Cavalier de Chevrolet o aumenta la popularidad de dichos modelos? Frank concluyó que se debe a la economía de Atlanta. Con la incertidumbre acerca de la economía, los precios de la gasolina y la seguridad en el trabajo, la gente parece preferir modelos menos costosos. Como reflejo de la tendencia nacional a la recesión, las ventas de Pontiac han bajado en todo el país. Este ejemplo ilustra que la variación, tanto hacia arriba como hacia abajo, requiere de una acción correctiva.

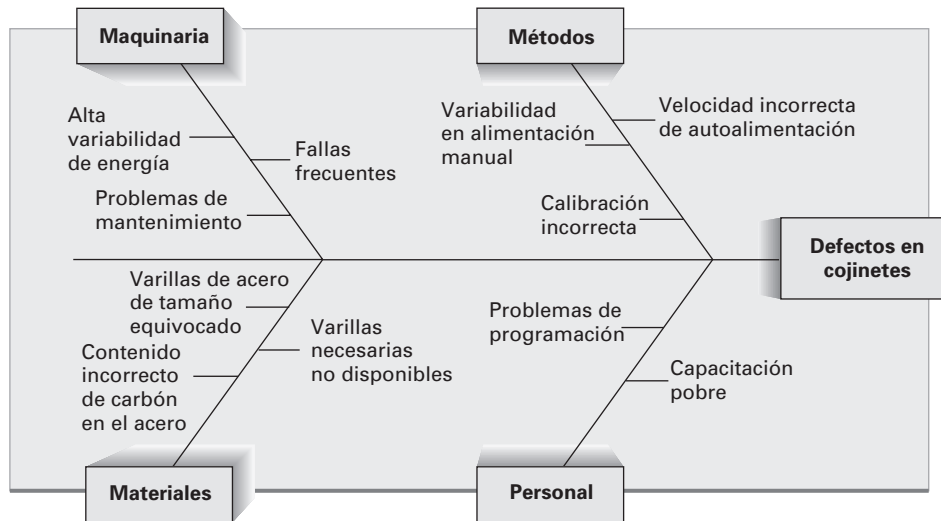


FIGURA 6-3 ■ Ejemplo de un diagrama de causa-efecto (o de hueso de pescado).

ALGUNAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN ESPECIALES. Cualquier análisis de control estaría incompleto si no se estudian las técnicas estadísticas básicas para controlar la variabilidad. En esta sección se describen las técnicas de control de procesos más utilizadas.

DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO. Los diagramas de causa-efecto (también llamados *diagramas de hueso de pescado*) se manejan para describir las causas de ciertos problemas y agruparlas según categorías comunes como maquinaria, materiales, métodos, personal, finanzas o administración.

Como se muestra en la figura 6-3, tales diagramas se parecen al esqueleto de un pescado, con el problema, el efecto, definido en la cabeza. En los “huesos” que salen de la “espiná” se encuentran las causas probables del problema de producción. Se colocan en el orden de su probable ocurrencia. Dichos diagramas proporcionan una guía para analizar la influencia de los cursos de acción alternativos sobre un problema determinado.

DIAGRAMAS DE FLUJO. Los diagramas de flujo son representaciones visuales de la secuencia de eventos de un proceso específico. Aclaran con exactitud cómo se hacen las cosas para identificar las ineficiencias y mejorar el proceso. La figura 6-4 los ilustra.

DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN. Los diagramas de dispersión ilustran la relación entre dos variables, como altura y peso, o la dureza de un cojinete y su diámetro (vea la figura 6-5). Tales diagramas hacen una descripción visual de las correlaciones, así como las causas y los efectos posibles. Por ejemplo, un diagrama de dispersión revelaría que el porcentaje de rechazos crece cuando aumenta el tamaño de la corrida de producción. Lo anterior, a la vez, sugeriría la necesidad de reducir las corridas de producción o reevaluar el proceso si la calidad tiene que mejorarse.

GRÁFICAS DE CONTROL. Las gráficas de control constituyen la más compleja de las técnicas estadísticas que se describirán. Sirven para reflejar la variación en un sistema. Las gráficas de control reflejan las mediciones de una muestra de productos

diagrama de causa-efecto ■ Descripción de las causas de un problema, las que agrupa según categorías comunes como maquinaria, métodos, personal, finanzas o administración.

diagrama de flujo ■ Representación visual de la secuencia de eventos de un proceso específico que aclara cómo se hacen las cosas, para identificar las ineficiencias y mejorar el proceso.

diagrama de dispersión ■ Una ilustración de la relación entre dos variables que muestra correlaciones, así como la causa y el efecto posibles.

gráfica de control ■ Técnica estadística usada para medir la variación en un sistema y producir un estándar promedio con límites superior e inferior determinados por la estadística.

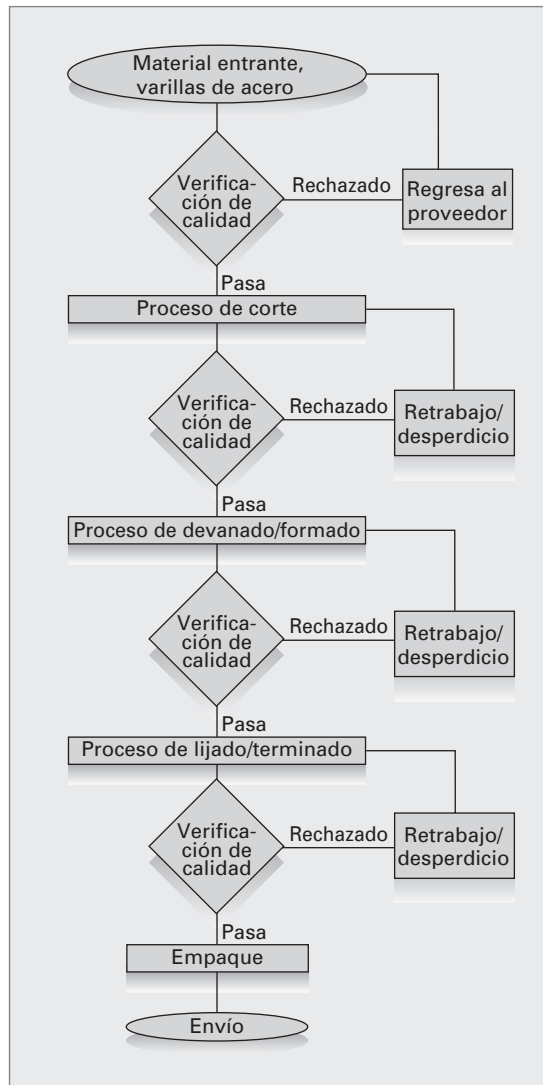


FIGURA 6-4 ■ Ejemplo de un diagrama de flujo.

Fuente: Tomado de M. Sashkin y K. J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 177. Reimpreso con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

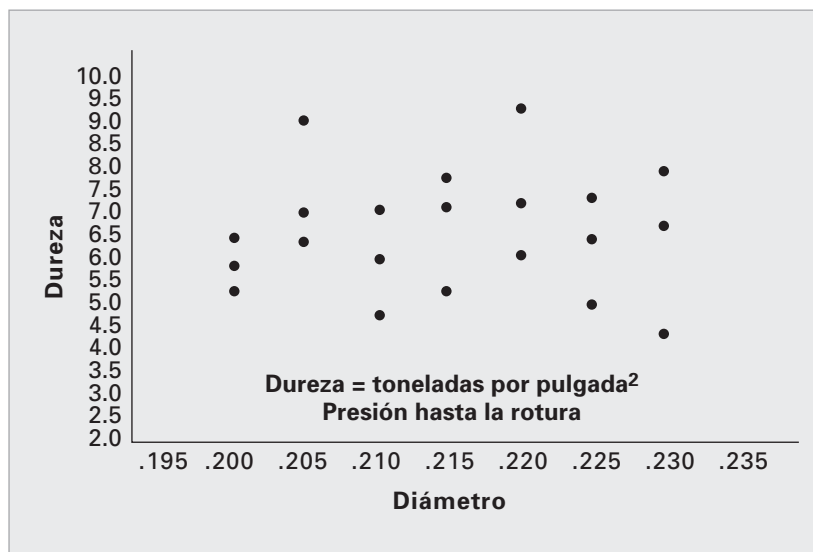


FIGURA 6-5 ■ Ejemplo de un diagrama de dispersión.

Fuente: Tomado de M. Sashkin y K. J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 176. Reimpreso con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

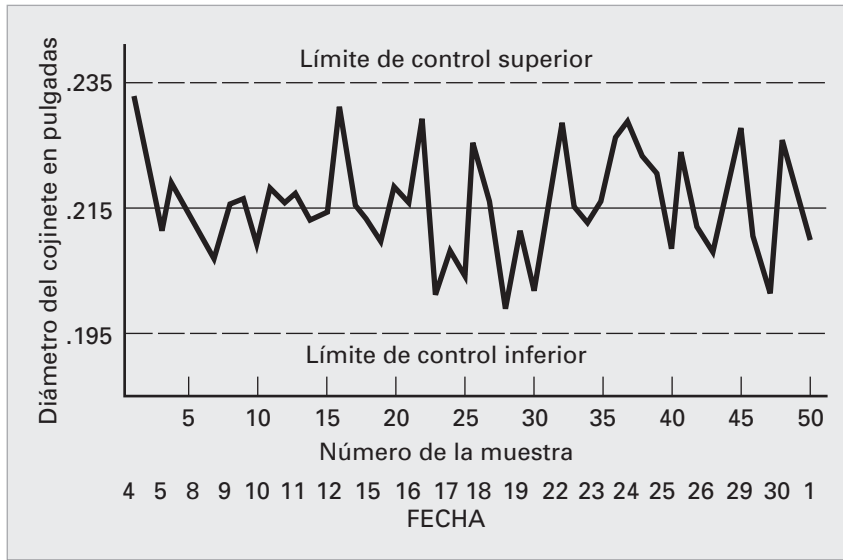


FIGURA 6-6 ■ Ejemplo de una gráfica de control.

Fuente: Tomado de M. Sashkin y K. J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 170. Reimpreso con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

promediadas con límites superior e inferior determinados por la estadística. Por ejemplo, Timkin, fabricante de cojinetes, muestra sus cojinetes de .215 después de producirlos para asegurarse de que las medidas están dentro de los estándares. Mientras las variables del proceso caigan dentro del rango aceptable, se dice que el sistema está “bajo control” (vea la figura 6-6). Cuando el punto cae fuera de los límites establecidos, la variación es inaceptable. Las mejoras en la calidad deben, con el tiempo, dar como resultado un rango más estrecho entre los límites superior e inferior mediante la eliminación de las causas comunes.

¿CUÁNDO DEBEN REALIZARSE ACCIONES CORRECTIVAS?

El tercer y último paso en el proceso de control es la acción que corregirá la desviación. Será un intento por ajustar el desempeño real o bien por corregir el estándar, o ambos (vea la figura 6.1).

Hay dos tipos de acción correctiva. Una es inmediata y se enfoca en los síntomas. La otra es básica e investiga las causas. Una **acción correctiva inmediata** muchas veces se describe como un “bomberazo”. Ajusta algo ahora mismo y pone las cosas de nuevo bajo control. Una **acción correctiva básica** llega al origen de la desviación y busca un ajuste permanente de las diferencias. Pregunta cuánto y por qué se desvió el desempeño. Por desgracia, el razonamiento de muchos supervisores es que no poseen tiempo para una acción correctiva básica, por lo cual siempre tiene que aplicar “bomberazos”. Los supervisores efectivos buscan el tiempo para analizar las desviaciones y, en situaciones en que los beneficios justifican la acción, corrigen de modo permanente las diferencias significativas entre el estándar y el desempeño real.

En el caso de Frank Singleton, de la página 157, él debe realizar una acción correctiva básica sobre la desviación positiva de los modelos Cavalier y Colorado de Chevrolet. Si las ventas han sido mayores de lo esperado en los últimos meses, le conviene actualizar el estándar para las ventas de estos modelos en los meses futuros y aumentar sus pedidos a la fábrica. Las cifras bajas en todos los modelos de Pontiac justifican varias acciones: por ejemplo, disminuir las órdenes de dichos au-

acción correctiva inmediata ■ Ajusta algo ahora mismo y pone las cosas de nuevo bajo control.

acción correctiva básica ■ Llega al origen de la desviación y busca ajustar las diferencias de manera permanente.

tos, realizar una promoción de ventas para mover el inventario alto, variar el plan de comisión de ventas para remunerar a los vendedores por la venta de los modelos Pontiac o recomendar un aumento en el presupuesto para publicidad de su distribuidor.

Tipos de control

¿En qué lugar del proceso deben aplicarse controles? ¿Se deben implementar controles antes de que comience una actividad, mientras se realiza la actividad o después de los hechos? El primer tipo se llama control preventivo, el segundo es el concurrente y el último es el correctivo (vea la figura 6-7). También se utilizan algunos tipos especiales de controles estadísticos.

¿QUÉ ES EL CONTROL PREVENTIVO?

Un viejo adagio dice: “Unos gramos de prevención valen un kilo de curación”. El mensaje es que la mejor forma de manejar una desviación del estándar es ver que ésta no ocurra. La mayoría de los supervisores entienden que el tipo más deseable de control es el **control preventivo** porque anticipa y previene los resultados indeseables.

¿Cuáles son algunos ejemplos de control preventivo? Compañías como McDonald's, Kyocera y Southwest Airlines gastan millones de dólares cada año en programas de mantenimiento para su equipo, con el único propósito de evitar fallas durante las operaciones. La National Collegiate Athletic Association (NCAA) solicita que todos los entrenadores universitarios bajo su jurisdicción presenten un examen de prácticas y violaciones de reclutamiento. Los entrenadores no pueden participar en el reclutamiento de atletas a menos que obtengan 80% en este examen. Otros ejemplos de controles preventivos incluyen contratar y capacitar personas para un nuevo negocio, inspeccionar la materia prima, realizar simulacros de incendio y proporcionar a los empleados de la compañía tarjetas con el “código ético” fáciles de llevar en sus carteras.

¿CUÁNDO SE USAN LOS CONTROLES CONCURRENTES?

Como su nombre lo dice, el **control concurrente** tiene lugar mientras una actividad está en marcha. Cuando un control se instituye en tanto se efectúa el trabajo, es posible corregir el problema antes de que se salga de control o sea demasiado costoso.

Muchas actividades diarias de los supervisores incluyen el control concurrente. Cuando supervisan directamente las acciones de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el momento que suceden, realizan un control con-

control preventivo ■ Anticipa y previene los resultados indeseables.

control concurrente ■ Se lleva a cabo mientras una actividad está en marcha.

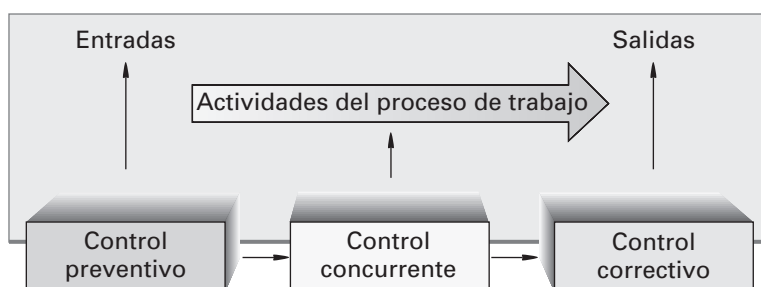


FIGURA 6-7 ■ Tres tipos de control.

corriente. Aunque hay cierto retraso evidente entre la acción y la respuesta correctiva de un supervisor, el retraso es en esencia mínimo. Es posible encontrar otros ejemplos de control concurrente en la maquinaria y las computadoras de una fábrica. La temperatura, la presión y los dispositivos similares que se verifican con regularidad durante el proceso de producción y que envían una señal automática a un operario, en caso de problemas, son ejemplos de controles concurrentes. También lo son los programas de computadora que brindan una respuesta inmediata a los operarios cuando se comete un error. Si el operario introduce el comando equivocado, el programa lo rechaza e incluso proporciona el correcto.

¿QUÉ ES EL CONTROL CORRECTIVO?

El **control correctivo** proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras. Los ejemplos de control correctivo incluyen la inspección final de productos terminados, la evaluación anual del desempeño de los trabajadores, las auditorías financieras, los informes trimestrales de presupuesto y otros. El reporte de ventas que examina cada mes Frank Singleton en Solders Chevrolet/Pontiac, mostrado en la figura 6-2, es un ejemplo de control correctivo.

La desventaja evidente del control correctivo es que, cuando se recibe la información, con frecuencia es demasiado tarde. El daño o los errores ya ocurrieron. Por ejemplo, cuando los controles de información son débiles, se enterará en agosto, por primera vez, que sus empleados ya gastaron 110% del presupuesto para copias del departamento. Ya no es posible corregir el gasto adicional en agosto, pero el control correctivo sí nos alerta cuando se presenta un problema. Entonces se determina dónde estuvo el error y se inicia una acción correctiva básica.

control correctivo ■ Proporciona retroalimentación después de que termina una actividad, para prevenir desviaciones futuras.

El enfoque de control

¿Qué controlan los supervisores? La mayoría de sus esfuerzos de control se dirigen a cuatro áreas: costos, inventarios, calidad y seguridad. Es importante anotar que los supervisores también controlan el desempeño de los trabajadores (figura 6-8). Como las evaluaciones del desempeño son una componente crucial de la administración de empleados, se dedica más espacio a su análisis en el capítulo 12.

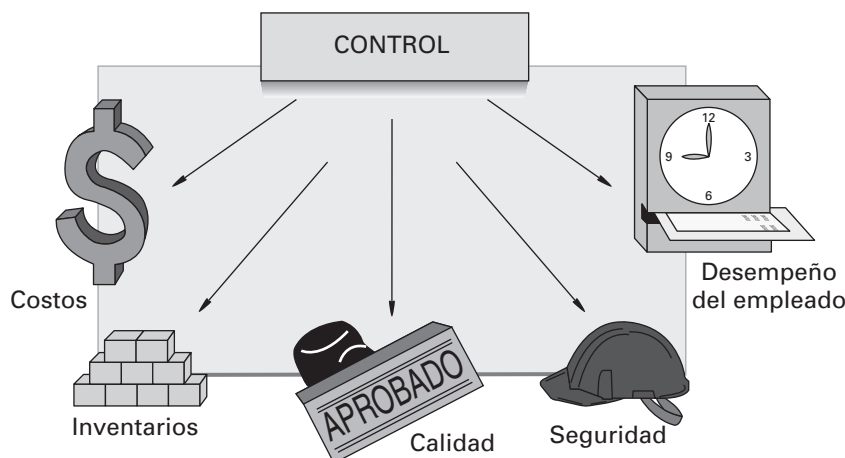


FIGURA 6-8 ■ Enfoque del control.

Verifique su comprensión 6-1

1. Medir el desempeño, comparar con un estándar y realizar acciones correctivas son parte del:
 - a. proceso de supervisión
 - b. proceso de control
 - c. proceso de la cadena de valor
 - d. ninguna de las anteriores
2. Las variaciones en el desempeño esperables en todas las actividades reciben el nombre de:
 - a. proceso de medición
 - b. desviación estándar
 - c. rango de variación
 - d. benchmarking
3. Un(a) _____ es una representación visual de la secuencia de eventos de un proceso específico.
 - a. diagrama de flujo
 - b. diagrama de dispersión
 - c. diagrama de causa-efecto
 - d. gráfica de control
4. ¿Cuál de los siguientes **no** es un tipo de control?
 - a. control preventivo
 - b. control concurrente
 - c. control inmediato
 - d. control correctivo



¿QUÉ COSTOS DEBEN CONTROLARSE?

Por lo común hay presión para mantener los costos bajo control. Veamos las categorías de costos que es posible encontrar así como un programa general para reducción de costos.

CATEGORÍAS MÁS IMPORTANTES DE COSTOS. La siguiente lista describe las categorías más importantes de costos que los supervisores encuentran y necesitan monitorear.

1. *Costos directos de mano de obra:* gastos directos de mano de obra que se aplican en la creación o entrega del producto o servicio. Ejemplos: operarios de máquinas en una fábrica o maestros en una escuela.
2. *Costos indirectos de mano de obra:* gastos indirectos de mano de obra que no se aplican a la creación o entrega del producto o servicio. Ejemplos: costos de contadores, personal de recursos humanos, especialistas en relaciones públicas.
3. *Costos de materia prima:* gastos directos en los materiales para la creación del producto o servicio. Ejemplos: hojas de acero en una planta de Toyota o pan para hamburguesas en un restaurante Wendy's.
4. *Costos de materiales de consumo:* gastos en artículos necesarios que no se vuelven parte del producto o servicio terminado. Ejemplos: compuestos de limpieza en la planta de Toyota o costos de copias en Aetna Life.
5. *Costos generales:* gastos en energía eléctrica, gas, agua y similares. Ejemplos: la cuenta mensual de luz en una oficina regional.

6. *Costos de mantenimiento*: gastos en material y mano de obra para reparar y mantener el equipo y las instalaciones. Ejemplos: partes para reparación de equipos o técnicos de mantenimiento de los motores de turbina en Continental Airlines.
7. *Costos por desperdicio*: gastos en productos, partes o servicios que no pueden volver a utilizarse. Ejemplos: las patatas fritas que no se venden en Burger King o la chatarra en una planta de Maytag.

Casi siempre se tendrá un presupuesto para cada categoría de costos. Al monitorear los gastos en cada categoría, se mantienen los costos dentro del presupuesto total planeado.

PROGRAMAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS. Cuando los costos son demasiado altos es muy probable que se ponga en marcha un programa de reducción de costos. A fines de la década de 1980 las corporaciones estadounidenses empezaron a hacer enormes esfuerzos para reducir costos y mejorar su competitividad en relación con sus competidores globales. Gran parte de lo anterior tuvo un efecto directo en los supervisores. Por ejemplo, los costos directos de mano de obra se han reducido con tareas automáticas y el rediseño del trabajo con equipos más productivos que los individuos. Los costos indirectos se han recortado despidiendo a decenas de miles de empleados de apoyo en investigación, finanzas, recursos humanos y funciones secundarias. Los presupuestos de capacitación, viajes, llamadas telefónicas, copias, software de computadora, artículos de consumo de oficina y gastos similares han tenido disminuciones significativas.

La lista siguiente describe un programa de seis pasos que sirve de guía en la reducción de costos de un departamento.¹

1. *Mejora de métodos*. Eliminar actividades innecesarias e introducir nuevos métodos de trabajo que aumenten la eficiencia.
2. *Nivel de flujo de trabajo*. Los puntos máximos y mínimos de un flujo de trabajo implican ineficiencias. Nivelar el flujo de trabajo permite trabajar con menos empleados y disminuir las horas extra.
3. *Minimización del desperdicio*. Luces encendidas en áreas que no se utilizan, mal uso del material de consumo, empleados inactivos, equipo subutilizado y desperdicio de materia prima aumentan considerablemente los costos departamentales de un supervisor.
4. *Instalación de equipo moderno*. Presupuesto para equipo nuevo que reemplace la maquinaria obsoleta y gastada, computadoras y similares.
5. *Inversión en capacitación para empleados*. Las personas, como las máquinas, se vuelven obsoletas si se permite que no actualicen sus habilidades.
6. *Despidos selectivos*. Deben evitarse los despidos indiscriminados. Algunas personas y ciertos grupos contribuyen mucho más que otros. Los despidos tienen que hacerse donde generarán la mayor eficiencia.

¿POR QUÉ HAY QUE CUIDAR LOS INVENTARIOS?

Los supervisores, por rutina, son responsables de asegurar que se disponga de los inventarios y materiales adecuados para las actividades que les competen. Para un

¹ Tomado de J.J. Semrodek, hijo, "Nine Steps to Cost Control", *Supervision Management* (abril, 1976), pp. 29-32.

supervisor de turno en McDonald's eso incluiría productos de papel, panes, carne, papas a la francesa, condimentos, utensilios de cocina, artículos de limpieza e incluso el dinero para dar cambio en las cajas. Para un supervisor de enfermeras en un hospital, serían artículos de farmacia, guantes, agujas hipodérmicas y ropa de cama. El reto al monitorear el costo de inventarios es balancear el costo de mantener el inventario contra el costo de los faltantes. Si se tiene un inventario excesivo, hay dinero atorado y se incurre en costos de almacén no necesarios. El inventario excesivo también aumenta el costo de las primas de seguros y los impuestos; por supuesto, también hay costos de obsolescencia potencial. Si Frank Singleton cuenta con un inventario grande de Chevrolet y comienzan a llegar los nuevos modelos, se verá obligado a vender los modelos anteriores por debajo del costo para deshacerse de ellos. Si los inventarios bajan demasiado, es posible que las operaciones se interrumpen y las ventas se pierdan. Un faltante de papel detiene las prensas de un impresor. Si el supervisor de McDonald's no monitorea su inventario de papas a la francesa congeladas, el reclamo de algunos clientes enfadados le hará darse cuenta de su falta. Frank Singleton encontrará que muchos clientes de Chevrolet y Pontiac esperan que su distribuidora tenga disponible de inmediato el modelo y color que quieren o harán su compra con otro distribuidor.

Una técnica de inventarios aceptada en las organizaciones de hoy se llama sistema de inventarios justo a tiempo (JIT, *just-in-time*). Compañías grandes como Boeing, Toyota y General Electric tienen miles de millones de dólares invertidos en inventarios. Es usual aun para empresas pequeñas invertir millones de dólares en inventarios. Entonces, todo lo que los supervisores logren hacer para reducir de manera significativa el tamaño del inventario mejorará la productividad de la organización. El sistema de inventarios justo a tiempo (JIT) cambia la tecnología mediante la cual se administra el inventario. Con JIT, los artículos del inventario llegan cuando se necesitan en el proceso de producción en lugar de estar almacenados. La meta final de JIT es contar sólo con suficiente inventario en almacén para completar el trabajo de un día, así reduce los costos de tiempo de entrega, inventario y otros costos asociados.

En Japón, a los sistemas JIT se les llama *kanban*, una palabra que tiene la esencia del concepto justo a tiempo.² *Kanban* es la palabra japonesa para "tarjeta" o "señal". Los proveedores japoneses envían las partes en contenedores. Cada uno cuenta con una tarjeta, o *kanban*, en un sitio fijo en algún lado. Cuando un trabajador de producción de la planta de manufactura abre el contenedor, saca la tarjeta y la envía de regreso al proveedor. La recepción de la tarjeta inicia el envío de un segundo contenedor de partes que, de manera idéntica, llega a la línea de producción justo cuando se usa la última parte del primer contenedor. Este sencillo sistema de tarjetas ayudó a Dana Corporation a ganar el premio 2000 de la Asociación Nacional de Fabricantes por la "excelencia en la fuerza de trabajo".³ Dicho sistema ayuda a la compañía a ahorrar cerca de 300,000 dólares anuales. También se le acredita la disminución de 20% de los costos de inventario y la reducción de los errores de despacho en más de 50% en Waterville TG, el fabricante, con base en Québec, de sistemas de sellado para las líneas de ensamble automotriz.⁴

La meta final de un sistema de inventarios JIT es eliminar el inventario de materia prima mediante la coordinación precisa de la producción y la entrega de materiales. Cuando el sistema funciona como se diseñó, el resultado es un gran número de bene-

sistema de inventarios justo a tiempo (JIT)

■ Los artículos del inventario llegan cuando se necesitan en el proceso de producción en lugar de estar almacenados. **Vea también *kanban*.**

kanban ■ En japonés, una "tarjeta" o una "señal". Enviado en un contenedor, un *kanban* se regresa al proveedor cuando el contenedor se abre. Lo anterior inicia el envío de un segundo contenedor que llega justo cuando el primero se vacía.

² Vea J. Cauhorn, "The Journey to World Class", *Industry Week* (6 de abril de 2001). Disponible en Internet en www.industryweek.com.

³ D. Bartholomew, "One Product, One Customer", *Industry Week* (12 de septiembre de 2002). Disponible en Internet en www.industryweek.com.

⁴ S. Chausse, S. Landry, F. Pains y S. Fortier, "Anatomy of a Kanban: A Case Study", *Production and Inventory Management Journal* (otoño, 2000), pp. 4-15.

ficios positivos para el fabricante: inventarios reducidos, tiempo de preparación menor, mejor flujo de trabajo, tiempo de manufactura menor, menos espacio utilizado e incluso una mayor calidad. Por supuesto, deben buscarse proveedores confiables para la entrega a tiempo de materiales de calidad. Como no hay inventarios, no hay holgura para compensar materiales defectuosos o retrasos en el envío. Hacer de esto una realidad ha orientado la atención de la supervisión en la administración de la cadena de valor.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR?

Toda organización necesita clientes para sobrevivir y prosperar. Aun las organizaciones sin fines de lucro, como las iglesias y los organismos de gobierno, deben tener clientes que utilicen sus servicios o compren sus productos. Los clientes quieren obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que compran o usan; tales usuarios finales determinan qué tiene valor.⁵ Las organizaciones deben proporcionar ese valor para atraer y conservar a sus clientes. El valor se refleja en las características y los atributos de desempeño o en cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los que los clientes están dispuestos a ceder sus recursos (dinero). Por ejemplo, cuando alguien compra el nuevo disco compacto de Kelly Clarkson en Best Buy, una rebanada de pizza en Sbarro's o se hace un corte de cabello en algún salón, intercambia dinero por el valor que desea de estos productos: entretenimiento musical durante una velada de estudio, alivio del hambre a la hora del almuerzo o verse como una profesional en la entrevista de trabajo de la semana próxima.

¿Cómo se proporciona el valor a los clientes? Mediante la transformación de la materia prima y otros recursos en algún producto o servicio que necesitan o desean los usuarios finales, en la forma que lo quieren y cuando lo quieren. Sin embargo, eso que parece el acto sencillo de transformar una variedad de recursos en algo que los consumidores valoran y por lo que están dispuestos a pagar, incluye un gran arreglo de actividades de trabajo interrelacionadas que realizan distintos participantes. Es decir, este proceso completo es la cadena de valor. La cadena de valor es toda la serie de actividades que agregan valor en cada paso; comienza con el procesamiento de materia prima y acaba con un producto terminado en manos del usuario final. La cadena de valor engloba cualquier cosa, desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente.⁶

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.⁷ Él quería que los supervisores entendieran la secuencia de actividades organizacionales que crean valor para los clientes. Aunque se centró en lo que pasaba dentro de una sola organización, resaltó que los supervisores deben entender el lugar que ocupa la cadena de valor de su organización en la creación de valor de toda la industria. En algunos casos, esa tarea no es fácil. Por ejemplo, las organizaciones realizan una serie de actividades que no ofrecen valor al cliente. Considere, por ejemplo, la industria del cine. Muchos productores de películas gastan cantidades significativas en detalles que en muy poco mejoran una cinta. En este caso, el dinero bien gastado es cualquier trabajo que queda en la pantalla para que los clientes lo vean. Sin embargo, el dinero gastado en fiestas, limusinas y aviones privados para las estrellas no agrega valor, porque estos aspectos no terminan en la pantalla. Como tales, no crean valor. Una afirmación similar se haría sobre la supervisión. Como observó un escri-

⁵ J.H. Sheridan, "Managing the Value Chain", *Industry Week* (6 de septiembre de 1999). Disponible en Internet en www.industryweek.com.

⁶ *Ibid.*, p. 1.

⁷ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Simon & Schuster, 1998).

administración de la cadena de valor ■ Proceso de administrar toda la secuencia de actividades integradas y la información acerca de los flujos de productos de principio a fin, hasta que el producto está en manos del usuario final.

administración de la cadena de proveedores ■ Proceso orientado al interior que se centra en el flujo eficiente de los materiales que llegan a la organización.

tor: “los supervisores no son valor agregado. Un cliente nunca compra un producto por la cantidad de supervisión. La supervisión es, por definición, indirecta. Entonces, si es posible, cuanto menos mejor. Una de las metas de la reingeniería [ingeniería del trabajo en proceso] es minimizar la cantidad requerida de supervisión”.⁸

La **administración de la cadena de valor** es el proceso de administrar la secuencia completa de actividades integradas y la información acerca de los flujos de productos en toda la cadena de valor. A diferencia de la **administración de la cadena de proveedores**, que se orienta al interior y se centra en el flujo eficiente de los materiales que llegan a la organización, la administración de la cadena de valor posee una orientación externa y se centra tanto en los materiales que llegan como en los productos y servicios que salen. La administración de la cadena de proveedores se orienta a la eficiencia (su meta es reducir costos y aumentar la productividad); la administración de la cadena de valor cuenta con una orientación a la efectividad y se dirige a la creación del mayor valor para los clientes.⁹

¿POR QUÉ ENFOCARSE EN LA CALIDAD?

Con la posible excepción de controlar los costos, lograr una alta calidad se convirtió en un enfoque primordial de las organizaciones actuales. En el pasado, se criticaba a muchos productos estadounidenses por ser inferiores en calidad a sus contrapartes japonesas y alemanas. Por otro lado, compañías como Maytag, Motorola y Ford han florecido en la última década al centrarse en productos y servicios de calidad. Con este nuevo enfoque han surgido mayores demandas para que los supervisores participen en el control de la calidad.

Antes, la *calidad* se refería a lograr cierto estándar preestablecido para el producto o servicio de una empresa. Hoy, la calidad ha adquirido un significado más amplio. Se introdujeron los programas de mejora continua en el capítulo 2, donde los describimos como programas integrales centrados en el cliente para la mejora continua de la calidad de procesos, productos y servicios de la organización. Mientras que los programas de mejora continua hacen hincapié en las acciones para prevenir errores, el **control de calidad** otorga importancia a la identificación de los errores de posible ocurrencia. El control de calidad sigue dirigiéndose al monitoreo de la calidad (el peso, la dureza, la consistencia, el color, el sabor, la confiabilidad, el terminado o cualquier otra de una miríada de características) para asegurar que cumple con el estándar preestablecido.

El control de la calidad es necesario en varios puntos del proceso. Comienza con la recepción de insumos. ¿Son satisfactorias las materias primas? ¿Los nuevos empleados tienen las habilidades adecuadas? Continúa con el trabajo en proceso y todos los pasos hasta completar el producto o servicio final. Las evaluaciones en las etapas intermedias del proceso de transformación suelen ser parte del control de la calidad. La detección temprana de una parte o un proceso defectuoso ahorra el costo de trabajar más en el artículo.

Un programa de control de la calidad integral incluye los controles preventivo, concurrente y correctivo. Por ejemplo, los controles inspeccionan la materia prima que llega, monitorean las operaciones en marcha, llevan a cabo una inspección final y rechazan los productos no satisfactorios. Dicho programa integral es aplicable a los servicios. Por ejemplo, un supervisor de quejas de State Farm contrata y capacita a su personal para asegurarse de que entiendan por completo sus funcio-

control de la calidad ■ Identificación de errores de posible ocurrencia; monitoreo de la calidad para asegurar que se cumple un estándar preestablecido.

⁸ R. Karkgaard, “ASAP Interview: Mike Hammer”, *Forbes ASAP* (13 de septiembre de 1993), p. 70.

⁹ Veá, por ejemplo, K.P. O’Brien, “Value Chain Report: Supply Chain Success in the Aftermarket”, *Industry Week* (15 de julio de 2002). Disponible en Internet en www.industryweek.com.

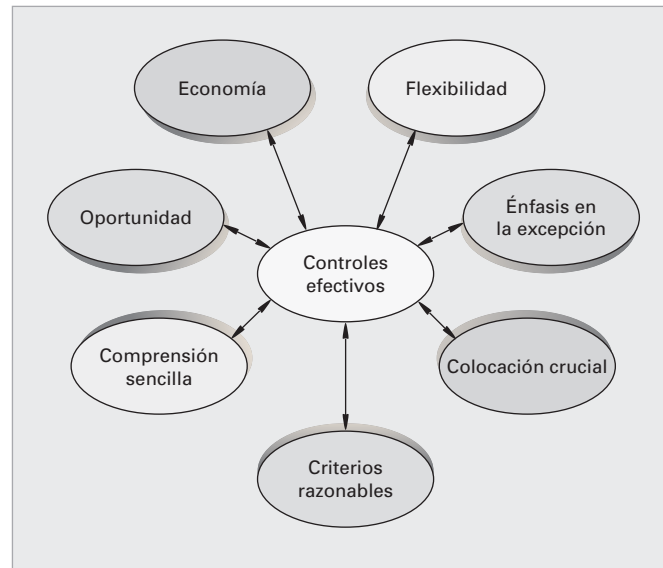


FIGURA 6-9 ■ Características de los controles efectivos.

nes; además, monitorea su flujo de trabajo diario para garantizar que lo hacen bien y a tiempo, revisa las quejas completas en cuanto a la exactitud y el cuidado, además de dar seguimiento al cliente para determinar su grado de satisfacción con la forma en que se manejó su queja.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTROLES EFECTIVOS?

Los sistemas de control efectivos poseen ciertas cualidades comunes. La importancia de tales características varía con la situación, pero la siguiente lista guía al supervisor en el diseño del sistema de control de su unidad (vea la figura 6-9).

OPORTUNIDAD. Los controles deben alertar a tiempo sobre las variaciones para prevenir violaciones al desempeño de una unidad. La mejor información sería de poco valor si es obsoleta. Por lo tanto, un sistema de control efectivo tiene que proporcionar información oportuna.

ECONOMÍA. Un sistema de control debe tener un costo razonable para operar. Los beneficios que proporciona cualquier sistema de control habrán de justificarse en relación con los costos en que se incurre. Para minimizar los costos se debe utilizar la cantidad de control necesaria para obtener los resultados deseados. En gran medida, el amplio uso de computadoras se debe a su capacidad de ofrecer información oportuna y precisa de una manera altamente eficaz.

FLEXIBILIDAD. Los controles efectivos deben tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a cambios adversos o aprovechar las nuevas oportunidades. En el mundo actual dinámico y de cambios rápidos, deben diseñarse sistemas de control que se ajusten a la naturaleza cambiante de los objetivos del departamento, las asignaciones de trabajo y las tareas del puesto.

COMPRESIÓN SENCILLA. Los controles ininteligibles para quienes los usarán poseen poco valor. Entonces, en ocasiones es necesario sustituir los dispositivos complejos

por controles más sencillos. Un sistema de control que es difícil de entender causa errores innecesarios y frustra a los empleados; con el tiempo será ignorado.

CRITERIOS RAZONABLES. Congruentes con el análisis de metas de capítulos anteriores, los estándares de control habrán de ser razonables y alcanzables. Si son demasiado altos o poco razonables, no resultarán una motivación. Como la mayoría de los trabajadores no quieren arriesgarse a que se les ponga una etiqueta de incompetentes por decir a sus jefes que piden demasiado, recurren a recursos ilegales o no éticos. Los controles, por lo tanto, tienen que cumplir estándares que sean razonables, ser un reto y lograr que las personas alcancen su nivel más alto de desempeño sin desmotivar ni incitar al engaño.

COLOCACIÓN CRUCIAL. No es posible controlar todo lo que pasa en su departamento. Los beneficios, incluso si lo lograra, no justificarían los costos. En consecuencia, debe colocar los controles en aquellos factores importantes para las metas de desempeño de su departamento. Los controles tienen que cubrir las actividades, las operaciones y los eventos cruciales para la unidad. Es decir, deben orientarse al lugar donde es más probable que ocurran variaciones del estándar o una variación provoque el mayor daño. Por ejemplo, si los costos de mano de obra son de 20,000 dólares al mes y los gastos de franqueo postal de \$50 al mes, un excedente de 5% en el primero es más importante que un excedente de 20% en el último. Así, los controles habrán de establecerse para la mano de obra y el gasto crucial, mientras que los gastos postales parecen no ser relevantes.

control por excepción ■ Sistema que asegura que la información sobre las variaciones del estándar no sea abrumadora.

ÉNFASIS EN LA EXCEPCIÓN. Como no controla todas las actividades, tiene que colocar los controles donde llamen la atención sólo por las excepciones. Un **control por excepción** asegura que la información sobre las variaciones del estándar no sea abrumadora. Por ejemplo, suponga que como supervisor de las cuentas por cobrar de la tienda Sears dio instrucciones a sus empleados de informarle cuando una cuenta tenga 15 días de retraso. El hecho de que 90% de sus clientes pagan sus cuentas a tiempo o dentro de las dos primeras semanas significa que puede dedicar su atención a ese 10% de excepciones.

¿LOS CONTROLES CREAN PROBLEMAS?

Sí, los controles crean problemas. La introducción de controles implica aspectos negativos potenciales que tienen que evitarse, los cuales incluyen la resistencia de los empleados, la dirección equivocada del esfuerzo de los empleados y dilemas éticos para los supervisores en cuanto a los dispositivos de control. Veamos de forma breve cada uno de ellos.

RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS. A muchos no les agrada que se les diga qué deben hacer o sentir que se les está vigilando. Cuando el desempeño en el trabajo es deficiente, pocas personas aceptan que los critiquen o corrijan. El resultado es que los empleados ponen resistencia a los controles. Ven a su supervisor, los reportes diarios de producción, las evaluaciones de desempeño y los dispositivos de control similares como evidencia de que su empleador no confía en ellos.

La realidad nos dice que los controles son una forma de vida organizacional, pues el supervisor tiene la responsabilidad de asegurarse que las actividades se hagan conforme a lo planeado. Entonces, ¿qué hacer para disminuir la resistencia?

Primero, cuando sea posible, hay que promover el control personal de los empleados. Una vez que conocen sus metas, habrá que concederles el beneficio de la duda y dejarlos que trabajen, además de permitirles monitorear y corregir su pro-



¿Hasta dónde pueden llegar los supervisores en el monitoreo de sus empleados? La ley les otorga el uso de su propio juicio. Esto significa que leen el correo electrónico o los archivos de la computadora de un empleado o incluso ¡los filman mientras están en las instalaciones de la compañía! Sin embargo, la pregunta real es hasta qué punto es posible invadir la privacidad de un empleado.

pio desempeño. Hay que complementar esto con la comunicación constante para que expresen los problemas que encontraron y cómo los resolvieron. La suposición respecto del control personal es que los empleados son responsables, confiables y capaces de corregir cualquier desviación significativa de sus metas. Sólo en caso de comprobar que tal suposición es incorrecta, será necesario introducir mecanismos de control externo más formales.

Cuando se requieren controles externos, hay métodos para minimizar la resistencia de los empleados. Haga que los empleados participen en el establecimiento de los estándares. Lo anterior disminuye la probabilidad de que los consideren fuera de la realidad o demasiado demandantes. Explique a sus empleados cómo serán evaluados. Lo sorprendente es que con frecuencia los controles no provocan la resistencia, sino el hecho de que no se entiende cómo se reúne la información y cómo se usará. Proporcione retroalimentación a los empleados. La ambigüedad ocasiona estrés y resistencia; muestre a las personas cómo lo hacen. Por último, mucha gente desea la satisfacción que surge de hacer el trabajo mejor, además de que quieren evitar el dolor y la vergüenza que implica la disciplina. En consecuencia, los supervisores deben manejar los controles como un medio para ayudar a los empleados a mejorar y no como una manera de castigarlos.

DIRECCIÓN EQUIVOCADA DEL ESFUERZO. ¿Ha notado que a los burócratas, por ejemplo, de los departamentos que procesan las placas de los vehículos o los permisos de construcción, parece que no les importan los problemas de los contribuyentes? Se obsesionan tanto en asegurar que se siga cada regla que pierden la perspectiva de que su trabajo es servir al público, no molestarlo.

El ejemplo anterior ilustra otro problema potencial de los controles: las personas enfocan mal sus esfuerzos para verse bien respecto del criterio del control. Puesto que cualquier sistema de control posee imperfecciones, surgen problemas cuando los individuos o las unidades organizacionales intentan quedar bien sólo en términos del dispositivo de control. En la realidad, el resultado es disfuncional en términos de las metas de la organización. Por otro lado, con mucha frecuencia es consecuencia de medidas de desempeño incompletas. Si el sistema de control evalúa sólo la cantidad de producción, muchos ignorarán la calidad. De igual manera, si el sistema mide las actividades en lugar de los resultados, otros pasarán el tiempo intentando verse bien respecto de las medidas de las actividades.

¿Qué hacer para minimizar tal problema? Dos cuestiones: primero, asegúrese de que los estándares de control sean razonables. Es muy importante que esto no sea sólo su percepción. Los empleados deben creer que los estándares son justos y que están dentro de su capacidad. Segundo, seleccione y evalúe criterios en relación

directa con el logro de las metas laborales del trabajador. Si un supervisor de la entrega de placas en la oficina de vehículos automotores evalúa a los empleados según lo bien que siguen las reglas y no por la efectividad para satisfacer las necesidades del usuario, entonces aquellos no prestarán atención a la satisfacción de estos últimos. Hallar los criterios adecuados con frecuencia significa utilizar un conjunto de varios estándares. Por ejemplo, la meta de “servir a los clientes” exige que el supervisor de la entrega de placas evalúe con criterios como “saluda a los clientes con una sonrisa amistosa”, “responde todas las preguntas sin buscar ayuda externa” y “resuelve el problema del cliente en una visita”. Además, podría colocar una caja de comentarios de los clientes en el departamento donde algunos empleados reciban críticas o alabanzas por sus servicios, y luego manejar dicha retroalimentación para medir cómo realizan su trabajo.

LA ÉTICA Y LOS DISPOSITIVOS DE CONTROL. Aunque pueden surgir, y brotan, aspectos éticos cuando los supervisores diseñan sistemas de control eficientes y efectivos, los avances tecnológicos, por ejemplo, en hardware y software de computadoras han vuelto más fácil el proceso de control. Pero dichas ventajas también han generado preguntas difíciles respecto de cuánto tienen derecho a saber los administradores acerca de sus empleados y hasta dónde pueden llegar en el control del empleado dentro y fuera del trabajo. Merece una atención especial el tema del monitoreo de empleados.

En el capítulo 2 se presentó la forma en que la tecnología está cambiando a las organizaciones. Muchas de las mejoras permiten que las compañías sean más productivas; ayudan a los empleados a trabajar en forma más inteligente, no más duro, e introducen eficiencias en la organización que apenas hace una década no eran posibles. Pero el avance tecnológico también ha proporcionado a los supervisores medios refinados para monitorear a sus empleados. Aunque casi todo este monitoreo fue diseñado para mejorar la productividad del trabajador, podría ser, y ha sido, una fuente de preocupación por la privacidad del empleado.

¿Qué deben averiguar los supervisores sobre sus empleados? Las repuestas resultan sorprendentes. Los supervisores, entre otras cuestiones, leen el correo electrónico (incluso mensajes confidenciales) de los empleados, interceptan su teléfono de trabajo, determinan sus actividades en la computadora y los monitorean en cualquier lugar de las instalaciones de la compañía.

Un tema álgido en el debate sobre la privacidad del empleado es la comunicación por correo electrónico. El uso de este medio ha florecido en todas las organizaciones globalizadas y los trabajadores se preocupan por la posibilidad de un despido o una medida disciplinaria por cuestiones que han escrito y enviado. Muchas compañías pueden, y lo hacen, monitorear dichas transmisiones electrónicas.

El monitoreo de computadoras es un excelente mecanismo de control. Los sistemas de monitoreo de computadoras sirven para recolectar, procesar y proporcionar retroalimentación del desempeño de los empleados en el trabajo, lo cual ayuda a los supervisores con sugerencias de mejoras y el desarrollo de los trabajadores. También han servido para ayudar a los supervisores a detectar prácticas de trabajo no éticas o costosas. Por ejemplo, en muchos hospitales y organizaciones para el cuidado de la salud los supervisores de enfermeras utilizan el monitoreo por computadora para controlar los costos de los procedimientos médicos y tener acceso a los medicamentos controlados. De igual forma, otros supervisores de organizaciones de negocios manejan dichos sistemas para controlar los costos, el comportamiento del empleado en el trabajo y otras áreas de actividades organizacionales. Las compañías de telemarketing monitorean las llamadas telefónicas de sus operadores de servicio. Otras empresas monitorean a empleados que reciben quejas de los consumidores para asegurarse de que se resuelvan de manera adecuada. Por desgracia, el monitoreo por computadora cuenta con una reputación cuestionable por su uso exagerado y su abuso.

Muchos individuos perciben el monitoreo por computadora como una forma tecnológica compleja de husmear o una técnica para detectar empleados que flojean en el trabajo. Los críticos también aseguran que dichas técnicas conducen a quejas relacionadas con el estrés por parte de quienes se sienten presionados por estar bajo vigilancia constante. Sin embargo, aquellos que lo apoyan afirman que el monitoreo por computadora es un mecanismo efectivo para la capacitación de empleados y una forma de mejorar los niveles de desempeño.

¿Cómo pueden aprovechar los supervisores la información de control proporcionada por los sistemas de monitoreo por computadora, además de minimizar el comportamiento potencial y los obstáculos legales? Los expertos sugieren que las organizaciones tienen que hacer lo siguiente:

- Informar a los empleados, tanto actuales como nuevos, que son monitoreados.
- Contar con políticas escritas para el monitoreo ubicadas donde los empleados las vean; distribuirlas por escrito a cada empleado. Pedir a todos que reconozcan por escrito que han recibido una copia de la política y que la entienden.
- Monitorear sólo las situaciones en las que está en juego un propósito legítimo, como la capacitación, la evaluación de los trabajadores o el control de costos. Cuando se realiza de esta manera, el monitoreo por computadora es una herramienta de control efectiva —y ética— para el supervisor.

Aspectos de control contemporáneos

¿Cuáles son las situaciones que surgen cuando los supervisores revisan los elementos de control? Dos de los aspectos de control más notorios son el robo que hacen los empleados y la ley de Sarbanes-Oxley.

¿VA EN AUMENTO EL ROBO QUE HACEN LOS EMPLEADOS?

¿Se sorprendería al saber que casi 85% de los robos y fraudes en todas las organizaciones son cometidos por empleados y personas no externas? Es costoso. Se estima que en Estados Unidos las compañías pierden cerca de 29 mil millones de dólares cada año por robos y fraudes de sus trabajadores.¹⁰ El robo de los empleados se define como cualquier retiro no autorizado de la propiedad de la compañía por aquéllos para su uso personal.¹¹ Abarca desde el abuso de confianza, o asentamiento fraudulento en las cuentas de gastos, a sustracción de equipo, partes, software y artículos de consumo. Aunque los negocios de ventas al detalle siempre se han enfrentado a pérdidas potenciales por el robo de sus empleados y los controles financieros laxos, tanto al abrir una empresa como en las empresas pequeñas, ahora la disponibilidad de tecnologías de la información ha hecho que tales robos sean un problema creciente en todo tipo y tamaño de organización. De hecho, una investigación reciente de negocios estadounidenses indica que más de 35% de los trabajadores admiten haber robado a sus empleadores. Ese número es aún mayor cuando se incluyen los robos cometidos por los despedidos. Es evidente que el robo de los em-

¹⁰ Vea, por ejemplo, "Theft: Retailers Real Grinch", *About Inc.* (septiembre, 2002), retailindustry.about.com/library/weekly/aa001122a.htm; y J. Rhine, "Study Sees Spike in Employment Theft", *San Francisco Business Times* (13 de abril de 2001), p. 14.

¹¹ J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en R. Giacalone y J. Greenberg, eds., *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage, 1997), pp. 85-108.

pleados es un aspecto de control sobre el que los administradores deben aprender y tendrán que prepararse para manejar.¹²

¿Por qué roban los empleados? La respuesta depende de a quién se pregunta. Los expertos en varias áreas (seguridad industrial, criminología, psicología clínica) poseen perspectivas diferentes. Los encargados de la seguridad industrial proponen que la gente roba porque se le presenta la oportunidad a consecuencia de controles relajados y circunstancias favorables. Los criminólogos aseguran que las personas enfrentan presiones financieras (como problemas económicos personales) o presiones asentadas en vicios (como deudas de juego). Los psicólogos clínicos sugieren que los individuos roban porque racionalizan que cualquier actitud que tomen es un comportamiento correcto y apropiado (“todos lo hacen”, “se lo merecen”, “esta compañía gana suficiente y nunca sentirán la falta de algo tan pequeño como esto”, “merezco esto por todo lo que aguanto”, etcétera). Aunque cada enfoque proporciona ideas sólidas sobre este tipo de robos y ha sido un instrumento en los programas para impedirlo, por desgracia, los empleados siguen robando.

¿QUÉ ES LA LEY DE SARBANES-OXLEY?

Durante los últimos años los escándalos corporativos han sido motivo de mucha atención. Los medios han transmitido discusiones sobre las prácticas administrativas en compañías como WorldCom, Enron e ImClone. Lo hecho por los ejecutivos de dichas compañías es cuestionable y en parte puede ser ilegal. Para muchos, la consecuencia de tales escándalos corporativos ha sido la falta de confianza de quienes los manejan.¹³ Aunque la ley no se dirige a los supervisores de primera línea, todos deben entender las implicaciones de la ley Sarbanes-Oxley. Se hará un análisis breve.

Aprobada como ley en julio de 2002 por el presidente Bush, la ley Sarbanes-Oxley (*Sarbanes-Oxley Act*) establece los procedimientos para empresas de accionistas, en relación con el manejo y el informe de su estado financiero. La legislación también establece multas por incumplimiento. Por ejemplo, Sarbanes-Oxley requiere lo siguiente:¹⁴

- La alta administración (director general y director financiero) tiene que certificar en persona los informes financieros de la organización.
- La organización habrá de contar con procedimientos y guías para los comités de auditoría.
- Los directores general y financiero deben reembolsar a la organización los bonos y las acciones cuando se requiera, por una redefinición de las utilidades de la compañía.
- Los préstamos personales o las líneas de crédito para ejecutivos quedan prohibidos.

La multa que establece la ley Sarbanes-Oxley por incumplimiento llama la atención de los ejecutivos. No cumplir con los requerimientos estipulados por la ley, como establecer una posición financiera falsa, redundará en una multa de hasta 1 millón de dólares para el ejecutivo y hasta 10 años de prisión.¹⁵ Más aún, si se determina que

¹² B.P. Niehoff y R.J. Paul, “Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers Can Use for Prevention”, *Human Resource Management* (primavera, 2000), pp. 51-64; y G. Winter, “Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder”, *New York Times* (12 de julio de 2000), pp. C1+.

¹³ “Coming Clean”, *Money* (mayo, 2002), p. 33.

¹⁴ Tomado de J. A. Segal, “The Joy of Uncooking”, *HR Magazine* (noviembre, 2002), p. 53.

¹⁵ *Ibíd.*

la acción del ejecutivo fue deliberada, tanto la multa como el tiempo en prisión se pueden duplicar.

La ley Sarbanes-Oxley no identifica de manera específica las actividades de supervisión general; aun así, requiere cierto número de puntos que casi siempre caen en el área de administración de recursos humanos (vea el capítulo 5). Por ejemplo, la ley proporciona protección a los trabajadores que hablan (informantes) para reportar malas acciones de los ejecutivos. Los supervisores deben crear un ambiente en donde los empleados se acerquen con alegatos sin miedo a represalias por parte del empleador. Aunque este importante aspecto de las relaciones con el empleado no está limitado al informante, la ley busca que las compañías cuenten con mecanismos para recibir quejas e iniciar una investigación. Como resultado, muchas están creando la figura del “*ombudsman* organizacional”, un profesional que ofrece ayuda confidencial para los trabajadores y “maneja el comportamiento potencialmente no ético o ilegal” en la organización.¹⁶

Los supervisores también reciben otras responsabilidades, según la ley de Sarbanes-Oxley. Alguien en la organización habrá de asegurarse que los empleados conozcan las políticas éticas corporativas y se capacite a todos, incluido el personal de supervisión, en la manera de actuar con ética en las organizaciones.

El punto importante es que la codicia corporativa y el comportamiento no ético deben desaparecer. Los empleados y otros accionistas lo demandan. Aunque las reglas aprobadas como leyes estén intentando legislar el comportamiento “adecuado”, la ley por sí misma no funciona. En su lugar, los funcionarios de una empresa habrán de tomar la delantera y establecer la moral de la organización, así como asegurar que se convierta en parte de los procedimientos operativos estándar de la organización.¹⁷

Verifique su comprensión 6-2

5. Un sistema en el que llegan los materiales cuando se necesitan en el proceso de producción, en lugar de estar almacenados, se llama
 - a. ingeniería del proceso de trabajo
 - b. inventario justo a tiempo
 - c. diagrama de causa-efecto
 - d. ninguna de las anteriores
6. El proceso de administrar la secuencia completa de actividades integradas y la información acerca de los flujos de productos se conoce como
 - a. administración de la cadena de proveedores
 - b. **kaizen**
 - c. administración de la cadena de valor
 - d. proceso de mapeo
7. ¿Cuál de las siguientes **no** es una característica de los controles de calidad efectivos?
 - a. oportunidad
 - b. criterios razonables
 - c. colocación de todas las actividades
 - d. flexibilidad
8. ¿Es falso o verdadero? El robo de los empleados es un problema significativo que casi todas las organizaciones deben enfrentar.

¹⁶ C. Hirschman, “Someone to Listen: Ombuds Can Offer Employees a Confidential, Discrete Way to Handle Problems—But Setup and Communication Are Crucial to Making This Role Work Properly”, *HR Magazine* (enero, 2003), pp. 46-52.

¹⁷ B. McConnel, “Executives, HR Must Set Moral Compass, Says Ethics Group”, *HR News* (19 de agosto de 2003). Disponible en Internet en www.shrm.org/hrnews/published/archives/CMS.003406.asp.

Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Describir el proceso de control.** El proceso de control consiste en tres pasos independientes: (1) medir el desempeño real, (2) comparar los resultados con los estándares y (3) realizar acciones correctivas.
2. **Contrastar dos tipos de acción correctiva.** Hay dos tipos de acciones correctivas: la inmediata y la básica. La acción correctiva inmediata maneja los síntomas. La acción correctiva básica busca la causa de la desviación e intenta ajustar las diferencias de manera permanente.
3. **Comparar el control preventivo, el concurrente y el correctivo.** El control preventivo se pone en marcha antes de iniciar una actividad. Anticipa y previene los resultados indeseables. El concurrente tiene lugar mientras una actividad se realiza. El correctivo se efectúa una vez que la actividad termina, con lo que facilita la prevención de desviaciones futuras.
4. **Explicar cómo reduce costos un supervisor.** Los supervisores reducen costos al mejorar los métodos de trabajo, nivelar el flujo de trabajo, reducir el desperdicio, instalar equipo más moderno, invertir en la capacitación de empleados y hacer recortes selectivos que generen las mayores eficiencias.
5. **Enumerar las características de un sistema de control efectivo.** Un sistema de control debe ser oportuno, económico, flexible, comprensible, con estándares razonables, de colocación crucial y poner énfasis en la excepción.
6. **Explicar las desventajas potenciales que generan los controles.** Las desventajas potenciales incluyen resistencia del empleado, que los trabajadores dirijan mal sus esfuerzos y los dilemas éticos creados por los avances en la tecnología de control.
7. **Explicar qué significa *sistemas de inventarios justo a tiempo*.** Los sistemas de *inventarios justo a tiempo* cambian la tecnología mediante la cual se administran los inventarios. Los artículos del inventario llegan cuando se necesitan en el proceso de producción, en lugar de estar almacenados.
8. **Describir el significado de *administración de la cadena de valor*.** La administración de la cadena de valor es el proceso de manejar toda la secuencia de actividades integradas y la información acerca de los flujos de productos en toda la cadena de valor.
9. **Identificar los dilemas éticos del monitoreo de empleados.** Los dilemas éticos en el monitoreo de empleados giran alrededor de los derechos de éstos contra los derechos de los empleadores. Los primeros se preocupan por proteger su privacidad en el lugar de trabajo y la intrusión en sus vidas personales. Por el contrario, los segundos se preocupan por mejorar la productividad y afianzar la seguridad en el lugar de trabajo.
10. **Identificar qué es el robo realizado por los empleados y describir sus efectos en la organización.** El robo realizado por los empleados es cualquier retiro no autorizado de la propiedad de la compañía por parte de éstos para su uso personal. En Estados Unidos el robo cuesta a las compañías más de 29 mil millones de dólares al año.

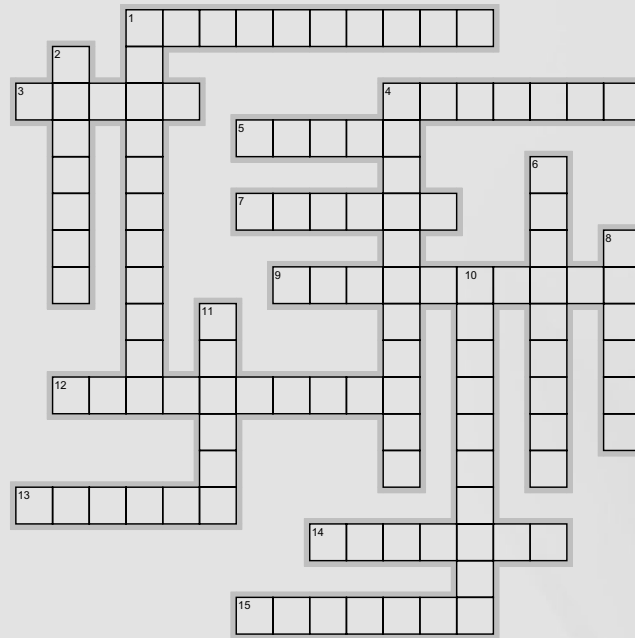
Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué razón lo que medimos es más importante para el proceso de control que la manera en que lo medimos?
2. ¿Qué constituye un rango de variación aceptable?
3. ¿Qué tipo de control es preferible: preventivo, concurrente o correctivo? ¿Por qué? ¿Qué tipo cree usted que se utilice con mayor frecuencia?
4. ¿Cuál es el reto de monitorear los costos de inventario? ¿Y de poner en marcha un sistema de inventarios justo a tiempo?
5. En términos de las características de un sistema de control efectivo, ¿dónde piensa que falla la mayoría de ellos? ¿Por qué?
6. ¿Por qué un supervisor debe controlar por excepción?

7. ¿Cómo disminuye un supervisor la resistencia a los controles?

8. ¿Qué hace un supervisor para minimizar el problema de que las personas intenten verse bien respecto de los criterios de control?

¿A qué concepto clave se refiere?



Horizontal

1. Control _____. Anticipar y prevenir resultados no deseados.
3. Cadena de _____. Administración de toda la secuencia de actividades integradas.
4. _____ por excepción. Sistema que asegura que la información de variaciones del estándar no es abrumadora.
5. Diagrama de _____. Representación visual de la secuencia de eventos.
7. Correctiva _____. Acción que llega a la fuente de un problema y hace ajustes permanentes.
9. _____ inmediata. Acción que ajusta algo ahora para regresar las cosas bajo control.
12. Diagrama de la relación entre dos variables.
13. Causa-_____. Diagrama que describe las raíces de un problema.
14. _____ de control. Técnica estadística usada para medir la variación al producir un estándar promedio.
15. _____ de control. Medir, comparar y realizar la acción correctiva.

Vertical

1. Cadena de _____. Administración del flujo eficiente de materiales entrantes.
2. Control de la _____. Identificación de errores que pueden haber ocurrido para asegurar que se cumplen los estándares preestablecidos.
4. Tipo de control que tiene lugar mientras la actividad está en marcha.
6. Rango de _____. Diferencia esperada en el desempeño real.
8. Sistema de inventario diseñado alrededor de un sistema de tarjetas.
10. Tipo de control que proporciona retroalimentación después que termina una actividad para prevenir desviaciones futuras.
11. Justo a _____. Sistema de inventario en el que los artículos llegan cuando se necesitan.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 6-1

1. a 2. c 3. a 4. c

Verifique su comprensión 6-2

5. b 6. c 7. c 8. Verdadero

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuánta confianza tengo en mis habilidades para lograr el éxito? [How confident Am I in My Abilities to Succeed? (#15)]

2. ¿Cuál es el potencial de motivación de mi trabajo? [What's My Job's Motivating Potential? (#18)]
3. ¿Quiero un trabajo enriquecido? [Do I Want an Enriched Job? (#19)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO

Recién fue nombrado supervisor de publicidad para una nueva revista mensual de salud, *Today's Fitness*, que se está desarrollando en la división de revistas de la organización Rupert Murdoch. Antes fue supervisor de publicidad en una de las revistas de la compañía. Reportará a la editora de la nueva revista, Jennifer Clark.

Las estimaciones para la venta de suscripciones el primer año de *Today's Fitness* son de 125,000. Las ventas en puestos de revistas tienen que sumar a este número otros 40,000 dólares al mes. Su preocupación es el desarrollo de rendimientos por publicidad. Usted y Jennifer establecieron una meta de ventas de espacio para publicidad por un total de \$6 millones durante el primer

año. Usted piensa que les es posible lograr esto con más o menos ocho personas. Como se trata de una publicación nueva, no hay un presupuesto anterior para su grupo. Jennifer le pidió que le entregue un presupuesto preliminar para su grupo.

Prepare un informe de no más de tres páginas. (1) Describa con detalle cómo emprendería esta tarea. Por ejemplo, ¿cómo determinaría las categorías del presupuesto? ¿Con quién se pondría en contacto? (2) Haga su mejor esfuerzo al crear un presupuesto para su departamento. (Su instructor le informará si esto habrá de entregarlo como un proyecto escrito o para discusión en clase.)

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Para establecer presupuestos

Los presupuestos son una parte importante al manejar un departamento efectivo. Si nunca ha elaborado presupuestos (aparte de sus finanzas personales), quizá le sea difícil elaborar un presupuesto realista, en especial las primeras veces. Los siguientes pasos fueron diseñados como guía para elaborar un presupuesto efectivo.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Revise las estrategias y metas globales de la organización. Entender las estrategias y metas de su organización le ayudará a encauzarse al punto donde se dirige aquella y al papel de su departamento dentro de ese plan.

PASO 2: Determine las metas de su departamento y los medios para lograrlas. ¿Qué actividades realizará para alcanzar las metas de su departamento y ayudar a la organización a lograr sus metas globales? ¿Qué recursos necesitará para lograr dichas metas? Piense en términos de requerimientos de personal, cargas de trabajo y materiales y equipo. Ésta también es su oportunidad para formular nuevos programas y proponer nuevas responsabilidades para su departamento.

PASO 3: Reúna información de costos. Requerirá estimaciones precisas de costos de los recursos que identificó en el paso 2. Presupuestos viejos suelen ayudar. Pero también será bueno que hable con su nuevo jefe, otros supervisores, colegas en puestos similares, empleados clave y demás contactos que haya creado dentro y fuera de su organización.

PASO 4: Comparta sus metas y estimaciones de costos con su jefe. Su jefe inmediato deberá aprobar su presupuesto, de manera que su apoyo es importante. Discuta sus metas, estimaciones de costos y otras ideas con su jefe y con personas clave en su organización antes de incluirlas en su presupuesto. Lo anterior asegurará que se alineen con la visión de la alta administración sobre el papel de su departamento y cimentará el consenso para su propuesta.

PASO 5: Elabore su propuesta de presupuesto. Una vez que las metas y los costos están en su lugar, construir el presupuesto real se vuelve bastante mecánico. Asegúrese de mostrar las relaciones entre los rubros de su presupuesto y las metas departamentales. Tiene que justificar sus peticiones, así como estar preparado para explicar y vender su presupuesto

a su jefe inmediato y a otras personas de la administración. Si otros supervisores compiten por algunos de los recursos que quiere, su razonamiento deberá ser especialmente fuerte.

PASO 6: Prepárese para negociar. Es poco probable que su presupuesto sea aprobado tal como lo presenta. Prepárese para negociar los cambios que sugerirá la administración y para modificar su presupuesto original. Reconozca las políticas en el proceso de presupuesto y negocie desde la perspectiva de generar financiamientos para presupuestos futuros. Si no se aprueban ciertos proyectos en este momento, utilice este punto en el proceso de presupuesto para obtener cierta garantía de que se reconsiderarán la siguiente ocasión.

PASO 7: Vigile su presupuesto. Una vez que se apruebe y ponga en marcha, será juzgado por la forma en que lo administre. Supervise por excepción. Establezca las metas de variación que incluyen tanto porcentajes como dinero. Por ejemplo, establezca por regla investigar todas las variaciones mensuales de 15% o más cuando la variación en dólares sea de 200 o más.

PASO 8: Mantenga informado a su jefe sobre su avance. Informe a su jefe inmediato y a otras personas relevantes cómo marcha su presupuesto. Es probable que lo anterior ayude a protegerlo si se excede por razones más allá de su control. Tampoco espere una recompensa por gastar menos de lo presupuestado. Tal acción indicaría que necesita menos dinero de lo que creyó, lo cual podría afectarlo de manera adversa en el siguiente ciclo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. “Los controles deben ser sofisticados para que sean efectivos”. Presente argumentos en pro y en contra de dicha afirmación. Concluya su trabajo escrito con un argumento persuasivo de por qué está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.
2. Describa cómo usaría los conceptos de control en su vida personal. Sea específico en sus ejemplos y piense en términos de los controles preventivo, concurrente y correctivo para diferentes aspectos de su vida.

Pensamiento crítico

CASO 6-A: IMPACTOS DE LA CADENA DE PROVEEDORES

La administración de la cadena de proveedores se refiere a las instalaciones, funciones y actividades en la producción y entrega de un producto o servicio desde los proveedores hasta los consumidores. Todo resulta un esfuerzo por proporcionar a los clientes un producto o servicio de calidad al menor costo posible. Las compañías con un manejo efectivo de la cadena de proveedores encuentran que obtienen una ventaja competitiva en el mercado.

Los negocios de copiado y mensajería han cubierto centros comerciales, tanto en las afueras como al interior de las ciudades en los últimos 20 años. Tales centros ofrecen servicios de copiado, compaginación, encuadernado, envío de fax, impresión, empaque, mensajería, materiales de consumo de todo tipo, acceso a Internet y servicios de diseño, sólo por nombrar algunos. Por tradición, los más exitosos tienen una combinación de servicio y localización que se ajusta a un grupo de clientes. El precio es importante para el comprador; por ello la lealtad llega a borrarse con publicidad de promociones. Lo anterior se complica con el hecho de que se trata de un negocio con márgenes pequeños donde los centavos en las órdenes marcan la diferencia.

Muchas cadenas de servicios de copiado y mensajería ofrecen franquicias que otorgan a los dueños el beneficio de métodos investigados y cierta ayuda al fijar precios para que el negocio logre el éxito. Además, algunos emprendedores, que creen poseer un don o una fórmula para el éxito, han abierto centros independientes. Una ca-

racterística común de estos dos tipos es que casi ninguno pone atención a la integración vertical ni a las estrategias de reducción de proveedores, que son comunes en la práctica de administración de la cadena de proveedores.

En los últimos años ha sido posible ver algunas evidencias sobresalientes de la administración de la cadena de proveedores en el ámbito de los centros de copiado y mensajería. Federal Express y UPS, competidores en el negocio de entrega de paquetería, han comprado Kinko's y Mail Boxes USA, un centro de copiado y uno de mensajería. Estas dos grandes compañías de mensajería son reconocidas por su administración de la cadena de proveedores. También deben proporcionar beneficios significativos a sus clientes y encontrar maneras de atraer nuevos clientes por el dinero que han gastado en tales adquisiciones.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué elementos de la administración de la cadena de proveedores explican las combinaciones de Federal Express con Kinko's y UPS con Mail Boxes?
2. ¿Qué otras tendencias en la realización del trabajo influyeron en Federal Express y UPS para hacer dichas adquisiciones?
3. ¿Hay otros ejemplos de compañías que amplíen su estilo de administración de la cadena de proveedores en las industrias tradicionales?

CASO 6-B: MEDIDAS DE CONTROL EN FRITO-LAY

Durante todo el día, cada día hábil de la semana, los vendedores de Frito-Lay introducen información en sus computadoras de mano. Al final de cada día, estas personas bajan la información recolectada a las computadoras en las oficinas locales o en sus casas. Tales datos los transmiten a las oficinas corporativas en Dallas, Texas, donde en 24 horas se ponen a disposición de quienes deseen revisarlos. Se tiene información sobre 100 líneas de productos de Frito-Lay en 400 000 tiendas, presentada en

monitores mediante gráficas con código de colores y fáciles de leer: rojo para disminución en ventas, amarillo para alguna lentitud y verde para avance. El sistema permite identificar problemas y corregirlos con prontitud.

El sistema de control de Frito-Lay ayudó a la compañía a resolver un problema reciente en San Antonio y Houston. Las ventas habían caído en el área de supermercados. Un supervisor encendió su computadora, pidió datos para el sur de Texas y en seguida identificó la

causa. Un competidor regional había introducido El Galindo, una tostadita de maíz blanco. La tostadita ganaba fama con publicidad de boca en boca y los gerentes de las tiendas le estaban asignando más espacio en repisas que a las tradicionales tostaditas de Frito. Con esta información, el supervisor de Frito-Lay se puso en acción. Trabajó con el equipo de desarrollo de productos para sacar la versión de maíz blanco, Tostitos. En tres meses el nuevo producto estaba en las repisas y la compañía reintegró la parte de mercado que había perdido. Es interesante que este mecanismo de control en Frito-Lay sea nuevo. Antes de instalarlo, se habrían requerido por lo menos tres meses para que un supervisor detectara el

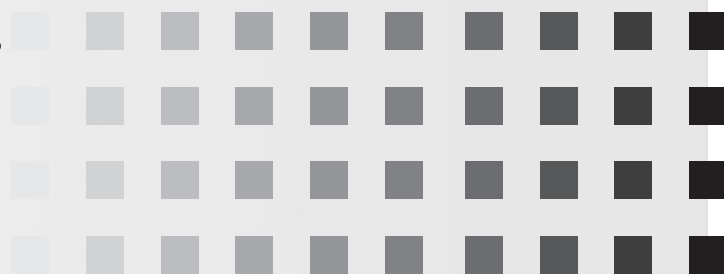
problema. Pero este nuevo sistema recolecta datos diarios de los supermercados, revisa ciertos parámetros importantes sobre las tendencias locales y advierte a los ejecutivos sobre problemas y oportunidades en todos los mercados de Frito-Lay.

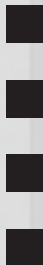
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Describa el tipo de control que Frito-Lay usa. ¿Por qué piensa que eligieron este tipo de sistema de control?
2. Identifique las situaciones en el caso donde Frito-Lay use controles preventivo y correctivo.

capítulo 7

Solución de problemas y toma de decisiones





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

análisis del valor esperado
análisis marginal
árbol de decisiones
aumento del compromiso
decisión no programada
decisión programada
heurística de disponibilidad
heurística de representatividad
junta electrónica
lluvia de ideas
pensamiento grupal
problema
problemas bien estructurados
problemas mal estructurados
proceso de toma de decisiones
ringisei
técnica del grupo nominal
visión de la justicia de lo ético
visión de los derechos de lo ético
visión utilitaria de lo ético

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Listar los siete pasos del proceso de toma de decisiones.
2. Describir el análisis del valor esperado.
3. Explicar los cuatro tipos de estilos de decisión.
4. Identificar y explicar los errores más comunes en la toma de decisiones.
5. Describir los dos tipos de problemas de decisión y los dos tipos de decisiones que se usan para resolverlos.
6. Comparar y contrastar la toma de decisiones grupal y la individual.
7. Mencionar y describir tres técnicas para mejorar la toma de decisiones grupal.
8. Explicar tres puntos de vista éticos diferentes.

Respuesta a un dilema de supervisión



Considere el caso de Advanced Cell Technology, compañía que está emprendiendo una actividad importante: “producir el primer embrión humano clonado del mundo... una versión microscópica de una persona viva”. Los líderes de la organización ya iniciaron la implementación de esta meta entrevistando a mujeres para que sirvan como donadoras de óvulos. Al combinar estos óvulos con una célula humana se produce un embrión que permite a los científicos de la Advanced Cell la captura de las células madre. Al capturar estas células, el embrión se destruye. Se cree que las células madre son capaces de generar tejido humano auxiliar para la curación de una variedad de enfermedades o incluso reparar una médula espinal severamente dañada.

La meta de Advanced Cell Technology, por supuesto, está enfrentando un debate importante. Quienes apoyan los dos lados de este tema han expresado sus opiniones con fuerza. Por un lado, si la investigación es eficaz, muchas enfermedades —como la enfermedad de Parkinson y la distrofia muscular— podrían eliminarse. Esto representaría tanto un adelanto científico mayor en nuestro mundo, como una importante hazaña financiera para Advanced Cell. Más aún, investigaciones similares se están realizando en otras partes del mundo, como Europa, donde han recibido apoyo. Para ayudar en este esfuerzo en un intento por asegurar que todas las decisiones se tomen con la mayor ética, la compañía ha formado un comité ético de consejeros con científicos y profesores de religión.

Sin embargo, los críticos ven las cosas de modo diferente. Para ellos la investigación sobre células madre es el siguiente paso hacia la clonación de seres humanos, y algunos lo comparan con la creación de una “sociedad superior”. Los grupos religiosos también han hecho sentir su preocupación acerca de las decisiones de Advanced Cells: afirman que trabaja en un área que no debería. Consideran que sus decisiones hacen surgir temas éticos trascendentales, en especial los referentes a qué tan lejos llegará esta investigación. El gobierno federal también ha intervenido en la discusión, el presidente George W. Bush estableció reglas específicas sobre qué tipo de investigación de células madre recibe fondos del gobierno. Algunos miembros del comité de ética de Advanced Cell han renunciado, quejándose de que la compañía está más interesada en “obtener las patentes y usar al comité como un sello de aprobación”.

Quizá los supervisores no se involucren al establecer metas de alto nivel en las organizaciones, sin embargo son responsables de la implementación de acciones que permitan alcanzar las metas. ¿Usted cree que los directivos de la compañía pueden tomar decisiones éticas en esta área, cuando hay tanto en juego? ¿Debe la opinión pública evitar que una compañía haga algo por la sencilla razón de que no está bien visto, aun cuando sea legal? Si usted fuera supervisor en Advanced Cell y, por varias razones personales, estuviera en contra de esta investigación, ¿expresaría su opinión y pediría no ser parte de esta investigación? Como supervisor, ¿de qué recurso dispone si está en desacuerdo con las decisiones que se imponen en la organización?

Fuente: Basado en A. Regalado, “Experiments in Controversy—Ethicists, Bodyguards Monitor Scientists’ Effort to Create Copy of Human Embryo”, *Wall Street Journal* (13 de julio de 2001), p. B1; y “Stem-Cell Research Is Forging Ahead in Europe”, *Wall Street Journal* (13 de julio de 2001), p. B6.

Introducción

¡Decisiones, decisiones, decisiones! Una de sus empleadas ha estado llegando tarde y la calidad de su trabajo se ha deteriorado. ¿Qué haría? Tiene una vacante en su departamento y el representante de recursos humanos le ha enviado seis candidatos. ¿A cuál elegiría? Varios de sus vendedores le han dicho que están perdiendo negocios por una nueva e innovadora línea de productos presentada por uno de sus competidores. ¿Cómo respondería?

Como supervisor, casi todo el tiempo enfrenta problemas que requieren decisiones. Por ejemplo, ayuda a sus empleados a elegir metas, programa las cargas de trabajo y decide qué información —y cuánta— compartirá con su jefe.¹ ¿Cómo aprender a tomar buenas decisiones? ¿Se nace con cierto talento intuitivo? Quizá no. Seguro hay individuos que por su inteligencia, conocimientos y experiencia son capaces de analizar problemas inconscientemente; el resultado sería una cadena de decisiones impresionante. Sin embargo, existen algunas técnicas para tomar decisiones conscientes que cualquiera puede utilizar para convertirse en un tomador de decisiones más efectivo. En este capítulo se revisarán algunas de estas técnicas.

Proceso de toma de decisiones

Iniciemos describiendo la forma racional y analítica de ver las decisiones. Llamaremos a este enfoque **proceso de toma de decisiones** y se compone de siete pasos (vea la figura 7-1).

1. Identificar el problema.
2. Reunir información relevante.
3. Desarrollar alternativas.
4. Evaluar cada alternativa.
5. Elegir la mejor alternativa.
6. Implantar la decisión.
7. Dar seguimiento y evaluar.

Para ilustrar este proceso, se verá con un problema que enfrenta Carol Prince. Ella es jefa de operaciones en WCIV, una filial de Fox en Charleston, Carolina del Sur. Recién le notificaron que el programa afiliado que presenta de 7:00 a 7:30 p.m., llamado *COPS*, ha sido cancelado por el negociador. Veamos cómo maneja Carol este problema, aplicando el proceso de toma de decisiones.

proceso de toma de decisiones ■ Proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación del problema, la recolección de información relevante, el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implantación de la decisión y el seguimiento y la evaluación.

¹ Consulte, por ejemplo, K. Fracaro, “Pre-planning: Key to Problem Solving”, *Supervision* (noviembre, 2001), pp. 9-12.

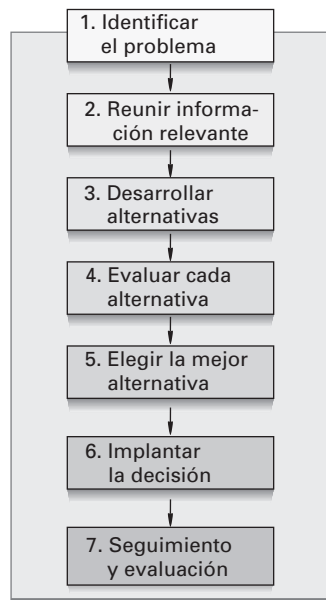


FIGURA 7-1 ■ Proceso de toma de decisiones.

problema ■ Discrepancia entre una situación existente y el estado deseado de las cosas.

¿CÓMO SE IDENTIFICA EL PROBLEMA?

El proceso de toma de decisiones inicia con la existencia de un **problema**, o más específico, una discrepancia entre un estado existente y el estado deseado de las cosas. Para Carol Prince el problema es encontrarse de improviso con un espacio de media hora en el horario de su programa de la tarde, que desea llenar con programas lucrativos y de alta aceptación.

En el mudo real los problemas no siempre se anuncian con luces de neón que los identifiquen. Muchos de los problemas que encontrará no son tan evidentes como el dilema de Carol. Una de las tareas más difíciles en esta etapa, por tanto, es separar los síntomas de los problemas. ¿La disminución de 5% en las ventas es un problema? ¿O es un síntoma de otro problema, como la obsolescencia del producto o un presupuesto de publicidad inadecuado? Para usar una analogía médica, la aspirina no trata el problema de estrés en el trabajo; alivia el síntoma del dolor de cabeza. Una última cosa: resolver bien el problema equivocado no es un resultado bueno, ¡llega a ser peor que dar una solución equivocada al problema correcto! Identificar el problema real no es una tarea fácil y no debe tomarse a la ligera.

¿CÓMO SE REÚNE LA INFORMACIÓN RELEVANTE?

Una vez identificado el problema, se requiere recolectar hechos e información relevante para el problema. ¿Por qué sucedió ahora? ¿Cómo afecta la productividad del departamento? ¿Qué políticas de la compañía, si las hay, son relevantes para manejar este problema? ¿Cuáles son las limitaciones de tiempo para resolverlo? ¿Qué costos están relacionados?

En el caso de Carol, ella necesitará encontrar respuestas a preguntas como: ¿Cuánto le pagaba al negociador por *COPS*? ¿Cuánto tiempo más proporcionará episodios el negociador? ¿Qué programas presenta la competencia de las 7:00 a las 7:30 p.m.? ¿Cuáles son los ratings? ¿Qué obligaciones contractuales restringen sus opciones para mezclar otros programas en ese horario?

¿CÓMO SE DESARROLLAN ALTERNATIVAS?

Una vez reunida la información relevante, es momento de identificar todas las alternativas posibles. Ahora es cuando tiene que demostrar su creatividad (vea “Para ser más creativo” en la página 209), tomando en cuenta qué alternativas existen más allá de las obvias o de las que ya usó.

Tenga en mente que este paso sólo requiere identificar alternativas. Ninguna alternativa —no importa si no es usual o es poco convencional— debe descartarse. En la siguiente etapa descubrirá si alguna de las alternativas no es viable. También evite la tendencia a dejar de buscar alternativas después de haber identificado un par de ellas. Si sólo observa dos o tres opciones, tal vez no ha pensado suficiente. Mientras más alternativas genere, mejor será su solución final. ¿Por qué? La elección final sólo puede ser tan buena como la mejor alternativa que haya generado.

¿Qué alternativas es capaz de desarrollar Carol Prince? Presentamos las que encontró:

1. Comprar un programa afiliado de noticias del espectáculo en este horario. Se encuentra disponible el programa *ET*.
2. Comprar el programa afiliado *Jeopardy*.
3. Comprar repeticiones de comedias afiliadas. El programa *Friends* está disponible.
4. Cambiar el programa *Bernie Mac* de las 7:30 p.m. y llenar el espacio con un programa local de interés humano (similar a *Atlanta Today*, que ella desarrolló en su empleo anterior en una estación de Georgia).
5. Desarrollar un nuevo programa que gire alrededor de los equipos deportivos, universitarios y profesionales.

¿CÓMO EVALUAR CADA ALTERNATIVA?

El siguiente paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar las ventajas y desventajas de cada alternativa. ¿Cuál será el costo de cada una? ¿Cuánto tiempo llevará implementarla? ¿Cuál es el resultado más favorable que se espera de cada una? ¿Cuál es el menos favorable?

En este paso, en particular, es importante cuidarse de los prejuicios. Sin duda, algunas alternativas habrán parecido más atractivas cuando se identificaron. Otras, a primera vista, habrán parecido irreales o demasiado riesgosas. En consecuencia, es posible una tendencia prematura en favor de algunos resultados sobre otros y, con esto, no ser imparcial en el análisis. Trate de hacer a un lado sus prejuicios iniciales y evalúe cada alternativa con tanta objetividad como sea posible. Por supuesto, nadie es por completo racional. Sin embargo, usted podrá mejorar el resultado final si reconoce sus prejuicios e intenta realmente controlarlos.

La figura 7-2 resume los puntos principales de la evaluación de las cinco alternativas de Carol. Anotar las preocupaciones clave —que en el caso de Carol son los costos excesivos y la participación del mercado compartido— a menudo hace más fácil para quienes toman decisiones comparar alternativas.

¿CÓMO SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA?

Después de analizar los pros y contras de cada alternativa, es momento de elegir la mejor de ellas. Es cierto que la “mejor” reflejará cualquier limitación o prejuicio que

Alternativa	Costo semanal estimado	Participación de mercado estimada*	Ventajas	Desventajas
1. Programa de noticias del espectáculo	\$ 25,000	15–25	La competencia funciona bien con los programas <i>Inside Edition</i> y <i>E! News</i> en este horario.	Costo alto. Dejaría una ganancia potencial pequeña. Partiría más el mercado de noticias.
2. <i>Jeopardy</i>	\$16,000	8–12	Programa conocido.	Bajo potencial de mercado.
3. Repeticiones de comedia	\$30,000	20–35	Quizá brinde un fuerte liderazgo en la programación a las 8:00 p.m. Podría moverse para competir con los programas de noticias de la competencia.	Costo alto. Casi no dejaría ganancias.
4. Programa de interés humano	\$12–15,000	8–12	Medida potencial para llenar el espacio en el horario.	Bajo potencial. No es viable como solución a largo plazo.
5. Programa de deportes nuevo	\$6,000	6–20	Único. No hay nada parecido en el mercado. Genera buena voluntad en la comunidad. Costo bajo. Fuerte atractivo en el mercado masculino de 18 a 39 años.	Riesgoso. ¿Existe mercado para cubrir media hora de deportes locales?
* Porcentaje de televisores encendidos sintonizados en este programa				

FIGURA 7-2 ■ Evaluación de alternativas.

se haya incluido en el proceso de toma de decisiones. Esto depende de cosas como qué tan completa y precisa es la información reunida en el paso 2, la ingenuidad al desarrollar las alternativas en el paso 3, el grado de riesgo que desea correr y la calidad del análisis en el paso 4.

El análisis de Carol la llevó a elegir el desarrollo de un nuevo programa centrado en los equipos deportivos locales, universitarios y profesionales (alternativa 5). Su lógica fue la siguiente: “En primer lugar, el negociador me informó que seguirían mostrando el programa *COPS* hasta el final de la temporada. Esto significaba que tendría 10 semanas más de programa. Yo quería tomar una decisión que fuera permanente, entonces eliminé la opción de ampliar las noticias locales. La rentabilidad de elegir *Jeopardy* no parecía lo suficientemente elevada para justificar su costo. Creo que el mercado de noticias está saturado en este horario, por lo que elegí no comprar *ET*. Estamos en el negocio para hacer dinero, y aunque confiaba en obtener ratings más altos en este horario con *Friends*, el costo era demasiado elevado. Entonces quedaba la opción de desarrollar el programa de deportes. Me parece la alternativa con la mayor participación de mercado potencial por el menor costo”.

¿CÓMO IMPLANTAR LA DECISIÓN?

Incluso cuando haya hecho la mejor elección, la decisión aún puede fracasar si no se pone en marcha de modo adecuado. Esto significa que debe transmitir la decisión a los afectados y conseguir que se comprometan con ella. En especial, tendrá que designar responsabilidades, asignar los recursos necesarios y aclarar las fechas de entrega (vea la figura 7-3).

En el caso de Carol, ella convocó a una junta con su personal de programación, les explicó su decisión y cómo llegó a ella, y los animó a discutir cualquier problema que pudieran anticipar. Después creó un equipo de trabajo departamental de



FIGURA 7-3 ■ Toma de decisiones.

Fuente: © 1983 por Pat Brady. Reimpreso con permiso.

tres miembros para desarrollar el concepto, preparar un formato y sugerir al personal clave para el programa. Designó a uno de los miembros del equipo como líder del proyecto y juntos decidieron que se ofreciera una presentación formal en un plazo de tres semanas.

¿CÓMO HACER EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN?

La última fase en el proceso de toma de decisiones es dar seguimiento y evaluar los resultados de la decisión. ¿La alternativa consiguió el resultado deseado? ¿Corrigió el problema que se identificó en el paso 1? ¿La decisión de Carol llenó el horario con un programa lucrativo y de alto rating? Así lo espera ella, pero no sabrá la respuesta final hasta que el programa esté al aire durante algunos meses.

Si el seguimiento y la evaluación indican que los resultados buscados no se lograron, necesitará revisar el proceso de decisión para ver qué estuvo mal. Tendrá en esencia un nuevo problema, y deberá llevar a cabo otro proceso de toma de decisiones pero desde una nueva perspectiva.

Herramientas de decisión

Con los años se han desarrollado muchas herramientas y técnicas para ayudar a los supervisores a mejorar su habilidad para tomar decisiones. En esta sección se presentan algunas de las más usadas. Sin embargo, iniciaremos con una breve revisión de las condiciones que enfrentan los supervisores al tomar decisiones.

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES DE LA TOMA DE DECISIONES?

Los supervisores encuentran tres condiciones cuando toman una decisión: certeza, riesgo e incertidumbre. Se estudiará brevemente cada una.

CERTEZA. Los supervisores que enfrentan decisiones en las que abunda la certeza o certidumbre, se encuentran en la mejor situación posible. Existe certeza cuando se conoce el resultado de cada alternativa. Por ejemplo, suponga que el supervisor debe elegir una compañía de transporte para sus productos. El supervisor conoce el peso exacto del artículo que debe transportarse y el costo si fuera transportado por UPS, FedEx o DHL. También conoce los resultados de cada alternativa: se hará la entrega. Como se da cuenta, la mayoría de las decisiones de supervisión no son tan claras como ésta.

RIESGO. Una situación más común que enfrentan los supervisores es el riesgo, en este caso deben estimar la probabilidad de ciertos resultados. Para asignar las probabilidades de los resultados, los supervisores recurren a sus experiencias personales, información secundaria o datos históricos.

INCERTIDUMBRE. Cuando los supervisores no tienen certeza acerca de los resultados y ni siquiera pueden hacer una estimación razonable de su probabilidad, están tomando decisiones en condiciones de incertidumbre. En este caso, la elección de alternativas tiene influencia de la información limitada disponible y del propio punto de vista del problema. El supervisor optimista elegirá una alternativa que le ofrezca la ganancia más alta posible, mientras que el pesimista intentará minimizar las pérdidas máximas. Aunque los supervisores que se enfrentan a la incertidumbre tratarán de cuantificar la decisión cuando sea posible, tomar una decisión basada en una “reacción visceral” a menudo da el mejor resultado.

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DEL VALOR ESPERADO?

El jefe del departamento de esquí de la tienda Bass Pro Shops en Houston, está considerando varias marcas nuevas de chamarras para esquiar. Dadas sus limitaciones de espacio y presupuesto, sólo puede comprar una de las nuevas marcas para agregarla a su surtido. ¿Cuál debe elegir?

El **análisis del valor esperado** ayuda a tomar esta decisión. Permite a los tomadores de decisiones dar un valor monetario a las diferentes consecuencias posibles de elegir un curso particular de acción. El procedimiento es sencillo. Se calcula el valor esperado de una alternativa en particular, ponderando sus resultados posibles con la probabilidad (de 0 a 1.0, donde 1.0 representa la certeza absoluta) de lograr la alternativa, y después se suman los totales derivados del proceso de ponderación.

Digamos que el supervisor de Bass Pro Shops analiza tres líneas de chamarras para esquiar: Nike, Adidas y una que portará la etiqueta Bass. Diseñó la tabla de pagos de la figura 7-4 para resumir su análisis. Con base en su experiencia pasada y juicio personal, ha calculado la ganancia potencial anual de cada alternativa y la probabilidad de alcanzar dicha ganancia. El valor esperado de cada alternativa va de 6,500 a 8,800 dólares. A partir de este análisis, el supervisor anticipó que obtiene el valor esperado más alto si compra la línea de chamarras “Bass”.

¿CUÁL ES LA UTILIDAD DE LOS ÁRBOLES DE DECISIONES?

Los **árboles de decisiones** son una forma útil de analizar la contratación, el marketing, la inversión, la compra de equipo, el precio y decisiones similares que implican una progresión de decisiones. Reciben este nombre porque, cuando se diagraman, se ven como un árbol con ramas. Los árboles de decisiones típicos incluyen el análisis del valor esperado asignando probabilidades a cada resultado posible y calculando los pagos de cada trayectoria de decisión.

La figura 7-5 ilustra una decisión que enfrentó Mike Flynn, supervisor de selección de ubicaciones para la región del medio oeste de la cadena de librerías Barnes & Noble. Mike supervisa a un pequeño grupo de especialistas que analizan las ubicaciones posibles y hacen recomendaciones al director de la región del medio oeste. El contrato de arrendamiento de la tienda en Cleveland, Ohio, está por expirar

análisis del valor esperado ■ Procedimiento que permite a los tomadores de decisiones dar un valor monetario a diferentes consecuencias que tienen posibilidad de ocurrir como resultado de la elección de un curso particular de acción.

árbol de decisiones ■ Diagrama que analiza la contratación, el marketing, la inversión, la compra de equipo, el precio y decisiones similares que implican una progresión de decisiones. Los árboles de decisión asignan probabilidades a cada resultado posible y calculan los pagos para cada trayectoria de decisión.

Alternativa	Resultado posible	Probabilidad	Valor esperado
Nike	\$ 12,000	0.1	\$ 1,200
	8,000	0.7	5,600
	4,000	0.2	800
			<u>\$ 7,600</u>
Adidas	\$ 15,000	0.1	\$ 1,500
	10,000	0.2	2,000
	6,000	0.4	2,400
	2,000	0.3	600
			<u>\$ 6,500</u>
Etiqueta Bass	\$ 12,000	0.4	\$ 4,800
	8,000	0.4	3,200
	4,000	0.2	800
			<u>\$ 8,800</u>

FIGURA 7-4 ■ Tabla de pagos para la decisión sobre las chamarras para esquiar.

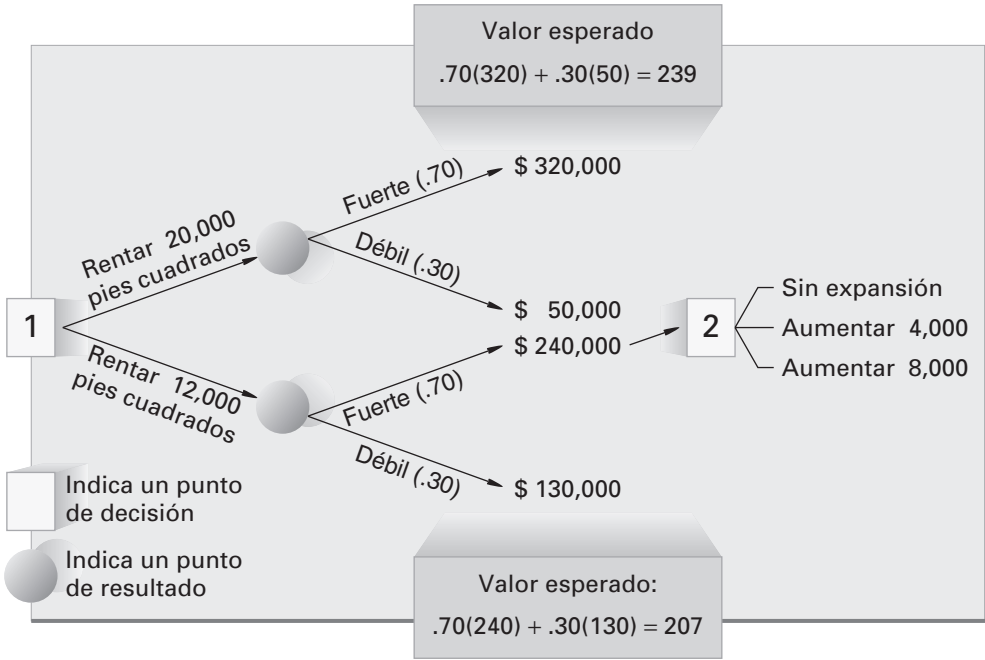


FIGURA 7-5 ■ Árbol de decisiones y valores esperados para rentar un espacio de ventas grande o pequeño.

y el propietario ha decidido no renovarlo. Mike y su grupo deben hacer una recomendación al director regional para la reubicación de la tienda.

El grupo de Mike identificó un lugar excelente en un centro comercial cercano en North Olmsted. El propietario del centro comercial le ha ofrecido dos locales comparables: uno de 12,000 pies cuadrados (como el que tiene ahora) y otro más grande, de 20,000 pies cuadrados. Mike tiene que tomar una decisión inicial para recomendar el local más grande o el más pequeño. Si elige el espacio mayor y la economía es fuerte, estima que la tienda tendrá una ganancia de 320,000 dólares. Sin embargo, si la economía es débil, los altos costos operativos de una tienda más

grande significarán una ganancia de sólo 50,000 dólares. Con la tienda pequeña, estima que las ganancias serán de 240,000 dólares con una economía fuerte y de 130,000 dólares con una economía débil.

Como observa en la figura 7-5, el valor esperado para la tienda más grande es \$239,000 $[(.70 \times 320) + (.30 \times 50)]$. El valor esperado para la tienda más pequeña es \$207,000 $[(.70 \times 240) + (.30 \times 130)]$. Dados estos resultados, Mike planea recomendar rentar el espacio más grande para la tienda. Pero, ¿qué sucedería si Mike desea considerar las implicaciones de rentar al inicio el espacio pequeño y después, quizá, expandirse si la economía resurge? Podría extender su árbol de decisiones para incluir este segundo punto de decisión. Ha calculado tres opciones: no expandirse, aumentar 4,000 pies cuadrados y aumentar 8,000 pies cuadrados. Siguiendo con el proceso empleado para el punto de decisión 1, podría calcular la ganancia potencial expandiendo las ramas del árbol y calculando los valores esperados para las diferentes opciones.

análisis marginal ■ Método que ayuda, a los tomadores de decisiones, a optimizar los rendimientos o minimizar los costos manejando los costos estudiando los costos adicionales de una decisión en particular, en vez del costo promedio.

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS MARGINAL?

El concepto de análisis marginal, o incremental, ayuda a los tomadores de decisiones a optimizar los rendimientos o a minimizar los costos. El **análisis marginal** maneja el costo adicional en una decisión en particular, en vez del costo promedio. Por ejemplo, suponga que el supervisor de operaciones de una gran tintorería comercial se pregunta si debe admitir a un nuevo cliente. No debe considerar el rendimiento total y el costo total que resultarían después de tomar la orden, sino el rendimiento adicional que generaría esta orden y sus costos adicionales. Si los rendimientos incrementales exceden los costos incrementales, las ganancias totales se incrementarían al aceptar la orden.

Estilos de toma de decisiones

Cada uno imprime su propia personalidad y experiencias en las decisiones que toma. Por ejemplo, si es conservador y se siente a disgusto con la incertidumbre, es posible que valore las alternativas de decisión de forma diferente que quien disfruta la incertidumbre y el riesgo. Estos hechos han llevado a identificar los estilos individuales en la toma de decisiones.²

¿CUÁLES SON LOS CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES?

El fundamento básico para un modelo de estilo de toma de decisiones es el reconocimiento de que los seres humanos difieren en dos dimensiones. La primera es su forma de pensar. Algunas personas son lógicas y racionales. Procesan la información en serie. En contraste, algunas son intuitivas y creativas. Perciben las cosas como un todo. La segunda dimensión se refiere a la tolerancia a la ambigüedad.

² Consulte, por ejemplo, G.A. Williams y R.B. Miller, "Change the Way You Persuade", *Harvard Business Review* (mayo, 2002), pp. 65-73; J.A. Andersen, "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?", *Journal of Managerial Psychology* (enero, 2000), pp. 46-63; y G. Walsh, T. Henning-Thurau, V. Wayne-Mitchell y K.P. Wiedmann, "Consumers' Decision-Making Styles as a Basis for Market Segmentation", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* (diciembre, 2001), pp. 117-131.

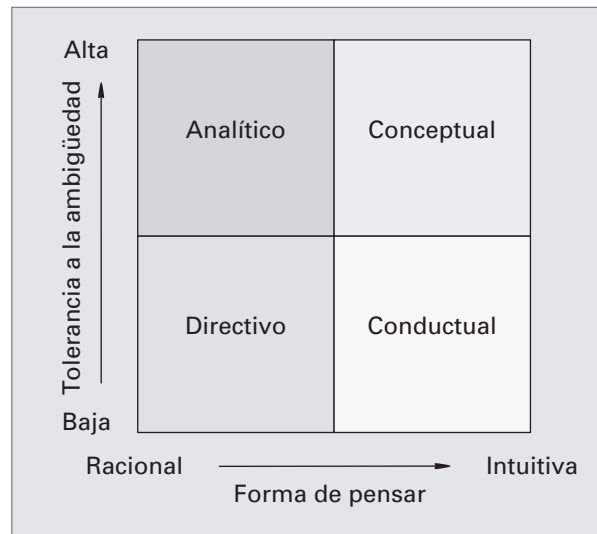


FIGURA 7-6 ■ Modelo de los estilos de toma de decisiones.

Ciertos individuos tienen una gran necesidad de estructurar la información para minimizar la ambigüedad, mientras que otros procesan muchos pensamientos al mismo tiempo. Cuando estas dos dimensiones se diagraman, forman cuatro estilos de toma de decisiones (vea la figura 7-6): directivo, analítico, conceptual y conductual.

ESTILO DIRECTIVO. Quienes poseen un estilo directivo tienen baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficientes y lógicos. Su preocupación por la eficiencia los llevaría a tomar decisiones con muy poca información y después de evaluar pocas alternativas. Los tipos directivos toman decisiones rápidamente y se enfocan en el corto plazo.

ESTILO ANALÍTICO. Los tipos analíticos tienen mucha más tolerancia a la ambigüedad que los directivos. Esto los lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los directivos. Los supervisores analíticos se caracterizan por ser tomadores de decisiones cuidadosos y con la habilidad de adaptarse o enfrentar nuevas situaciones.

ESTILO CONCEPTUAL. Los individuos con un estilo conceptual tienden a contemplar panoramas extensos y a considerar muchas alternativas. Su enfoque es a largo plazo y son buenos encontrando soluciones creativas a los problemas.

ESTILO CONDUCTUAL. Este estilo caracteriza a los tomadores de decisiones que trabajan bien con otros. Se preocupan por el éxito de sus empleados. Son receptivos a las sugerencias de otros y se apoyan en las juntas para comunicarse. Este tipo trata de evitar conflictos y busca la aceptación.

¿PARA QUÉ SEPARAR ESTOS CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES?

Aunque estas cuatro categorías son distintas, casi todas las personas tienen características que caen en más de una de ellas. Es mejor pensar en términos del estilo dominante del individuo y los estilos de apoyo. Mientras que algunos individuos se apoyan casi exclusivamente en su estilo dominante, quienes son más flexibles pueden cambiar dependiendo de la situación.

Los estudiantes de administración, los supervisores y los ejecutivos tienden a tener calificaciones más altas en el estilo analítico. No es de sorprender dado el énfasis que la educación formal, en especial la educación para los negocios, da al desarrollo de habilidades para tomar decisiones racionales. Por ejemplo, los cursos de contabilidad, estadística y finanzas acentúan el pensamiento analítico.

Enfocarse en los estilos de decisión también es útil para ayudar a comprender cómo dos personas inteligentes, con acceso a la misma información, difieren en su enfoque de decisión y en la selección final. También explica los conflictos entre usted y sus empleados (o con otros con quienes tiene contacto). Por ejemplo, si usted es un supervisor directivo, espera que el trabajo se haga rápido. Le frustrará la lentitud y las acciones deliberadas de un empleado conceptual o analítico. Por otro lado, si su estilo es analítico, criticará a un empleado decidido por no terminar su trabajo o por actuar demasiado rápido. Como analítico, tendrá más dificultad con un colega conductual pues no comprenderá por qué basa sus decisiones en los sentimientos en vez de en el razonamiento lógico.

Sin importar el estilo, debe percatarse de los errores más comunes en la toma de decisiones. Veamos los más frecuentes.

¿SE COMETEN ERRORES COMUNES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

Cuando los supervisores toman decisiones, deben hacer elecciones. Pero hacerlo requiere pensar cuidadosamente y mucha información. Sin embargo, la información completa llega a sobrecargar a cualquiera. En consecuencia, los supervisores a menudo tienen comportamientos que aceleran el proceso. Esto es, para evitar la sobrecarga de información, se apoyan en métodos abreviados o atajos llamados *heurísticas*.³ Las heurísticas son en esencia de dos formas: disponibilidad y representatividad. Ambos tipos crean sesgos en el juicio de un tomador de decisiones. Otro sesgo es la tendencia del supervisor a intensificar el compromiso con un curso de acción que está fracasando.

heurística de disponibilidad ■ Tendencia de la gente a fundar sus juicios en la información fácil de conseguir.

HEURÍSTICA DE DISPONIBILIDAD. Una **heurística de disponibilidad** es la tendencia de los supervisores a basar sus juicios en información fácil de conseguir. Los eventos que evocan emociones fuertes, que son vívidos para la imaginación o que han ocurrido recientemente crean una fuerte impresión en ellos. Como resultado, los supervisores tienden a sobrestimar la frecuencia en la ocurrencia de eventos poco probables. Por ejemplo, mucha gente siente miedo de volar. Aunque viajar en una línea aérea comercial es estadísticamente más seguro que conducir un automóvil, los accidentes de aviones reciben más atención. La cobertura de los medios de comunicación de un desastre aéreo tiene como consecuencia que las personas exageren el riesgo de volar y subestimen el de conducir. Para los supervisores, la heurística de disponibilidad también puede explicar por qué, al hacer evaluaciones de desem-

³ Veá I. Yaniv, "Weighting and Trimming: Heuristics for Aggregating Judgments under Uncertainty", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (marzo, 1997), pp. 237-249; D.A. Duchon y K.J. Donde-Dunegan, "Avoid Decision Making Disaster by Considering Psychological Biases", *Review of Business* (verano/invierno, 1991), pp. 13-18; C.G. Lundberg y B.M. Nagle, "Post-Decision Inference Editing of Supportive and Counter Indicative Signals Among External Auditors in a Going Concern Judgment", *European Journal of Operational Research* (16 de enero de 2002), pp. 264-281; y P.D. Windschitl y M.E. Yong, "The Influence of Alternative Outcomes on Gut-Level Perceptions of Certainty", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (mayo, 2001), pp. 109-134.



Si va casi a cualquier juego de fútbol americano en la Liga Pequeña, posiblemente encontrará una cosa en común. Alguien estará jugando vestido con una camiseta de Tom Brady. ¿Por qué? Muchos de estos jugadores están tratando de ser justo como Tom. Después de todo, vestir su camiseta y jugar como él algún día les ayudará a cumplir su sueño de jugar en la NFL, después de una exitosa carrera universitaria y por lo menos un campeonato nacional. Este sueño es lo que llamamos heurística de representatividad.

peño (vea el capítulo 12), tienden a dar más peso a los comportamientos recientes de un empleado, que a los comportamientos de hace seis o nueve meses.

HEURÍSTICA DE REPRESENTATIVIDAD. Millones de jugadores de la liga recreativa sueñan con convertirse en jugadores profesionales de fútbol americano. En realidad, la mayoría de estos jóvenes tienen más oportunidad de convertirse en doctores que de jugar algún día en la NFL. Estos sueños son ejemplos de lo que llamamos **heurística de representatividad**, la cual provoca que los individuos igualen la probabilidad de un acontecimiento con algo que les es familiar. Por ejemplo, los jóvenes jugadores de fútbol piensan en alguien de su liga local que hace quince años fue a jugar a la NFL. O pueden pensar, mientras ven a los jugadores en el televisor, que ellos juegan igual de bien.

En las organizaciones encontramos varios ejemplos de heurísticas de representatividad. Los tomadores de decisiones predicen el éxito futuro de un nuevo proceso departamental relacionándolo con un proceso exitoso anterior. Una heurística de representatividad también afectaría a los supervisores cuando dejan de contratar a los graduados de una universidad en particular, porque los últimos tres egresados que contrataron tuvieron un mal desempeño.

AUMENTO DEL COMPROMISO. Una estrategia común al jugar *blackjack* es “garantizar” que uno no puede perder. Cuando pierde una mano, debe duplicar la apuesta en la siguiente. Esta estrategia, o regla de decisión, parece inocente, pero si inicia con una apuesta de 5 dólares y pierde seis manos seguidas (algo común para muchos), estará apostando 320 dólares en la séptima ronda simplemente para recuperar sus pérdidas y ganar 5 dólares.

La estrategia del *blackjack* ilustra el fenómeno llamado **aumento del compromiso**. Este término se define como el incremento del compromiso con decisiones anteriores a pesar de la información negativa. Esto es, el aumento de compromiso representa la tendencia de “seguir el mismo camino” a pesar de los datos negativos que sugieren hacer algo diferente.

Algunas de las decisiones más recordadas que implican el aumento del compromiso fueron tomadas por presidentes de Estados Unidos.⁴ Por ejemplo, la adminis-

heurística de representatividad ■ Tendencia de las personas a igualar la probabilidad de un acontecimiento con algo que les es familiar.

aumento del compromiso ■ Incremento en el compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.

⁴ M.R. Beschloss, “Fateful Presidential Decisions”, *Forbes FYI* vol. 1 (1995), pp. 171-172.

tración de Lyndon Johnson aumentó el tonelaje de las bombas arrojadas en Vietnam del Norte pese a la continua información de que el bombardeo no llevaría a la conclusión de la guerra. Richard Nixon se rehusó a destruir sus cintas secretas de la Casa Blanca. George H. W. Bush creía que, dada su popularidad después de la operación Tormenta del Desierto y la caída de la Unión Soviética, sólo tenía que atender los asuntos exteriores para ganar la elección presidencial de 1992. La historia nos dice ahora que seguir el mismo camino fue perjudicial para Johnson, Nixon y Bush.

En las organizaciones quizá los supervisores encuentren evidencia de que sus soluciones anteriores ya no estén funcionando. Sin embargo, en vez de buscar nuevas alternativas, optan por intensificar su compromiso con la solución original. ¿Por qué actúan de esa manera? En muchos casos, es un esfuerzo por demostrar que sus decisiones iniciales no eran equivocadas.

Verifique su comprensión 7-1

1. El primer paso en el proceso de toma de decisiones es
 - a. recolectar información relevante
 - b. desarrollar alternativas
 - c. evaluar alternativas
 - d. ninguna de las anteriores
2. El proceso que permite a los tomadores de decisiones asignar un valor monetario a las diferentes consecuencias se llama
 - a. análisis del valor esperado
 - b. árbol de decisiones
 - c. análisis marginal
 - d. ninguna de las anteriores
3. Las personas que usan un estilo de decisión _____ tienen una tolerancia mucho mayor a la ambigüedad que quienes utilizan otros estilos.
 - a. directivo
 - b. analítico
 - c. conceptual
 - d. conductual
4. Los atajos mentales en la toma de decisiones, en los cuales los individuos fundan sus juicios en la información que tienen a la mano, se llaman
 - a. heurística de representatividad
 - b. aumento del compromiso
 - c. heurística de disponibilidad
 - d. ninguna de las anteriores

Problemas contra decisiones

El tipo de problema al que se enfrenta un supervisor en una situación de toma de decisiones a menudo determina cómo manejará el problema. En esta sección se presenta un esquema de categorización para problemas y tipos de decisiones. Después se muestra cómo el tipo de decisión que el supervisor usa debe reflejar las características del problema (vea también “¡Última noticia! Toma de decisiones global”).

¡Última noticia!

Toma de decisiones global

La investigación muestra que, en cierto grado, las prácticas de toma de decisiones varían de un país a otro. La forma en que se toman las decisiones —en grupo, por miembros de equipos, participando o de modo autocrático por un supervisor individual— y el grado de riesgo que el tomador de decisiones está dispuesto a correr, son sólo dos ejemplos de las variables de decisión que reflejan los ambientes culturales de un país. Por ejemplo, en India, la distancia de poder y el rechazo a la incertidumbre (vea el capítulo 2) son altos. En ese país, sólo las personas de nivel alto toman decisiones y son decisiones seguras. En Suecia, por el contrario, tanto la distancia de poder como el rechazo a la incertidumbre son bajos. Los supervisores suecos no temen tomar decisiones riesgosas; los administradores de alto nivel en Suecia también impulsan la toma de decisiones hacia los niveles bajos. Animán a los supervisores y empleados a tomar parte en las decisiones que los afectan. En países como Egipto, donde la presión de tiempo es baja, los supervisores toman decisiones a un paso más lento y deliberado en comparación con los de Estados Unidos. Y en Italia, donde se valoran la historia y las tradiciones, los supervisores tienden a apoyarse en las alternativas ya probadas para solucionar los problemas.

La toma de decisiones en Japón está más orientada al grupo que en Estados Unidos. Los japoneses valoran la conformidad y la cooperación. Antes de tomar decisiones, los supervisores japoneses reúnen una gran can-

tidad de información, que después se usa en decisiones de grupo para formar consensos llamados *ringisei*. Debido a que los empleados de las organizaciones japonesas tienen una alta seguridad laboral, las decisiones de supervisión toman una perspectiva a largo plazo en vez de enfocarse en las ganancias a corto plazo, como es la práctica común en Estados Unidos.

Los supervisores en Francia y Alemania también adaptan sus estilos de decisión a la cultura de su país. En Francia, por ejemplo, la toma de decisiones autocrática se practica ampliamente y los supervisores tienden a evitar el riesgo. Los estilos de supervisión en Alemania reflejan su preocupación cultural acerca de la estructura y el orden. Por consiguiente, existen muchas reglas y regulaciones en sus organizaciones. Los supervisores tienen responsabilidades bien definidas y aceptan que las decisiones deban seguir los canales adecuados.

A medida que los supervisores tratan con empleados de diversas culturas, necesitan reconocer qué comportamiento es común y aceptado cuando se les pide que tomen decisiones. Algunos individuos no se sienten cómodos si participan de forma muy estrecha en la toma de decisiones como otros, o quizá no deseen experimentar con algo tan diferente. Los supervisores que se acomodan a las filosofías y prácticas de diversidad en la toma de decisiones pueden esperar una alta ganancia: captar las perspectivas y ventajas que una fuerza de trabajo diversa ofrece.

¿EN QUÉ DIFIEREN LOS PROBLEMAS?

Algunos problemas son sencillos. La meta para el tomador de decisiones es clara, el problema es conocido y la información acerca del problema se define y completa con facilidad. Algunos ejemplos incluyen un proveedor que se retrasa en una entrega importante, un cliente que desea regresar una compra de catálogo por correo, un programa de noticias que debe responder a un evento noticioso inesperado e importante, o una universidad que maneja la solicitud de ayuda financiera de un alumno. Estas situaciones se denominan **problemas bien estructurados**.

Sin embargo, algunas de las situaciones que enfrentan los supervisores son **problemas mal estructurados**. Son nuevos o poco usuales. La información que se tiene es ambigua o incompleta. Ejemplos de problemas mal estructurados son la decisión de reestructurar un departamento; invertir e implementar tecnología nueva y no probada, o contratar a un consultor para rediseñar el flujo de trabajo de un departamento.

ringisei ■ En las organizaciones japonesas, grupos de toma de decisiones para formar consensos.

problemas bien estructurados ■ Problemas sencillos, conocidos y bien definidos.

problemas mal estructurados ■ Problemas nuevos cuya información es ambigua o incompleta.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE LAS DECISIONES PROGRAMADAS Y LAS NO PROGRAMADAS?

Así como los problemas se dividen en dos categorías, las decisiones también. Como veremos, la toma de decisiones programada o rutinaria, es la forma más eficiente de manejar los problemas bien estructurados. Sin embargo, cuando los problemas están mal estructurados, los supervisores deben basarse en la toma de decisiones no programada para desarrollar soluciones únicas.

decisión programada ■ Decisión repetitiva que se maneja usando un enfoque rutinario.

Suponga que un mecánico de Goodyear Tire rompe un rin de aleación al instalar llantas nuevas en un vehículo. ¿Qué debe hacer el supervisor? Quizás exista una rutina estandarizada para manejar este tipo de problemas. Por ejemplo, el supervisor reemplaza el rin con cargo a la compañía. Ésta es una **decisión programada**. Las decisiones se programan en el grado en que sean repetitivas y rutinarias, o en la medida en que se haya diseñado un enfoque definido para manejarlas. Como el problema está bien estructurado, el supervisor no tiene el problema y el gasto de trabajar un proceso de decisión complejo. La toma de decisiones programada es relativamente sencilla y tiende a apoyarse en soluciones anteriores. La etapa de “desarrollo de alternativas” del proceso de toma de decisiones no existe o tiene poca atención. ¿Por qué? Una vez que se define la estructura del problema, su solución por lo general es evidente o por lo menos se reduce a unas cuantas alternativas conocidas y que han probado ser exitosas en el pasado. En muchos casos, la toma de decisiones programada se convierte en una toma de decisiones por precedente. Los supervisores deben hacer lo que otros han hecho en la misma situación. El rin de llanta roto no requiere que el supervisor identifique y pondere los criterios de decisión o desarrolle una larga lista de soluciones posibles. Más bien, el supervisor se basa en un procedimiento, regla o política sistemáticos (vea el capítulo 3).

decisión no programada ■ Decisión que debe hacerse a la medida para resolver un problema único y no recurrente.

Las **decisiones no programadas**, por otro lado, son únicas y no recurrentes. Cuando un supervisor enfrenta un problema mal estructurado, no hay una solución prevista hasta el último detalle. Entonces se requiere una solución hecha a la medida.

Por ejemplo, establecer una estrategia para una organización es una decisión no programada. Esta decisión es diferente de las decisiones organizacionales anteriores porque el aspecto es nuevo. La compañía enfrenta un conjunto diferente de factores del entorno —como nuevas leyes o competencia de países que antes no competían en el mercado global—. Las condiciones en que se toma una decisión cambian a menudo. Por consiguiente, usar las opciones “probadas y verdaderas” del pasado quizá genere problemas en el futuro.

Toma de decisiones grupal

Cada vez más se toman decisiones en grupo en vez de hacerlo los individuos. Al parecer existen por lo menos dos razones primordiales para ello. En primer lugar está el deseo de desarrollar más y mejores alternativas. El proverbio “dos cabezas piensan más que una” se traduce en grupos capaces de generar un conjunto de mayor número y potencialmente más creativo de alternativas de decisión. En segundo lugar, las organizaciones se apoyan menos en la idea histórica de que los departamentos y otras unidades organizacionales deban ser unidades de decisiones separadas e independientes. Para lograr las mejores ideas y perfeccionar su implementación, las organizaciones se dirigen cada vez más a los equipos para que traspasen las líneas tradicionales de los departamentos para tomar decisiones. Esto requiere técnicas de toma de decisiones en grupo.

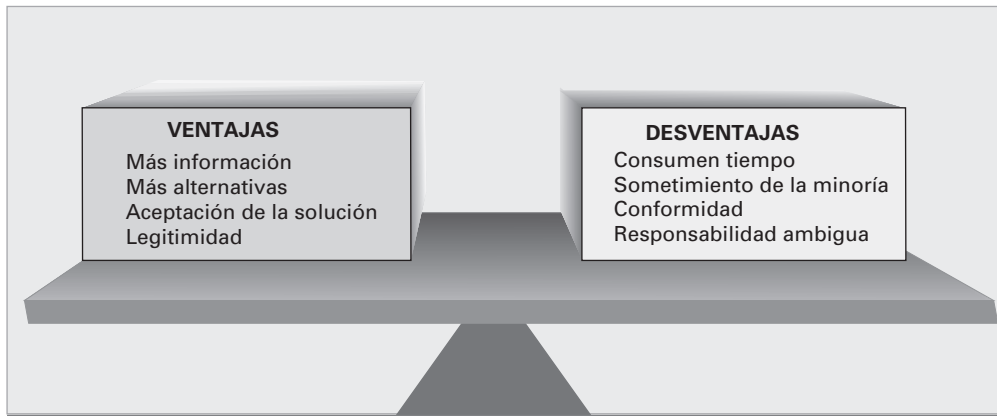


FIGURA 7-7 ■ Las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LAS DECISIONES EN GRUPO?

Tanto las decisiones en grupo como las individuales tienen su propio conjunto de fortalezas. Ninguna es ideal para todas las situaciones. Por tanto, se revisarán las ventajas de la toma de decisiones en grupo sobre las individuales (vea la figura 7-7).

- *Proporciona información más completa.* Un grupo ofrece una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que el individuo, actuando solo, no puede.
- *Genera más alternativas.* Debido a que los grupos cuentan con una mayor cantidad y diversidad de información, identifican más alternativas que una persona.
- *Incrementa la aceptación de una solución.* Muchas decisiones fracasan después de elegir la opción final, porque las personas no aceptan la solución. Si las personas afectadas por una cierta solución y quienes ayudarán a implantarla participan en la toma de decisiones, es más probable que acepten la decisión y animen a otros a hacerlo.
- *Incrementa la legitimidad.* El proceso de toma de decisiones en grupo es congruente con los ideales democráticos y por tanto se percibe como más legítimo que las decisiones que toma una sola persona.

¿EXISTEN DESVENTAJAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO?

Si los grupos fueran tan buenos, ¿por qué el refrán “un camello es un caballo de carreras armado por un comité” es tan popular? La respuesta, claro está, es que las decisiones de grupo no están exentas de inconvenientes. Sus mayores desventajas son las siguientes:

- *Consumen mucho tiempo.* Se requiere tiempo para armar un grupo. Además, la interacción que tiene lugar una vez que el grupo se forma, por lo general es ineficiente. El resultado es que los grupos casi siempre toman más tiempo en llegar a una solución que una persona que decide sola.
- *Sometimiento de la minoría.* En un grupo los miembros nunca son perfectamente iguales. Difieren en términos de rango en la organización, experiencia, conocimiento del problema, influencia sobre los otros miembros, habilidades verba-

les, asertividad, etcétera. Esto crea la oportunidad para que uno o más miembros utilicen sus ventajas para dominar a otros e imponer influencia indebida en la decisión final.⁵

pensamiento grupal ■ Cuando los miembros del grupo dejan de expresar puntos de vista diferentes para aparentar estar de acuerdo.

- **Presión para aceptar la solución.** Existen presiones sociales en los grupos. El deseo de los miembros de los grupos de ser aceptados y ser considerados como ventajas para el grupo anula cualquier desacuerdo abierto y alienta el acuerdo entre los puntos de vista. El que los miembros del grupo dejen de expresar puntos de vista diferentes para aparentar estar de acuerdo se conoce como **pensamiento grupal**.
- **Responsabilidad ambigua.** Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es realmente responsable del resultado final? En una decisión individual, queda claro quién es responsable, pero en una decisión de grupo la responsabilidad de cualquier miembro se diluye.

¿EXISTE UNA GUÍA PARA SABER CUÁNDO USAR LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO?

¿Cuándo funcionan mejor los grupos que los individuos y viceversa? Esto depende de qué quiera decir *mejor*. Veamos cuatro criterios frecuentemente asociados con las “mejores” decisiones: precisión, rapidez, creatividad y aceptación.

La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones más precisas que los individuos. Esto no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superan a cada individuo. Más bien se ha encontrado que las decisiones en grupo son más eficientes que las tomadas por un individuo promedio dentro del grupo. Sin embargo, rara vez son tan buenas como las decisiones tomadas por el mejor individuo.

Si *mejor* se define en términos de rapidez de decisión, los individuos son superiores. Los procesos de decisión en grupo se caracterizan por un toma y daca que consume tiempo.

La calidad de la decisión también se evalúa en términos del grado en que una solución demuestra ser creativa. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser mejores que los individuos. Sin embargo, esto requiere que las fuerzas que promueven el pensamiento grupal —presión para reprimir otros puntos de vista diferentes a los compartidos por el grupo, la validez de los argumentos preferidos, excesivo deseo del grupo por aparentar consenso y la suposición de que el silencio o la abstención de los miembros es un voto a favor— se limiten.

Como se observó, debido a que las decisiones de grupo tienen la participación de más gente, es probable que se obtengan soluciones con un mayor grado de aceptación.

¿CÓMO PUEDE MEJORARSE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO?

Cuando los miembros de un grupo se reúnen en persona e interactúan, crean un potencial para que ocurra el pensamiento grupal. Pueden censurarse a sí mismos y presionar a otros miembros del grupo para que estén de acuerdo. Se han sugerido tres maneras de hacer que las decisiones grupales sean más creativas: la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas.

⁵ Vea C.K.W. De Drue y M.A. West, “Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre, 2001), pp. 1191-1201.

LLUVIA DE IDEAS. Una técnica de cierta sencillez, conocida como **lluvia de ideas**, ayuda a superar las presiones por llegar a acuerdos que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.⁶ Lo logra mediante un proceso de generación de ideas que estimula cualquiera o todas las alternativas, mientras detiene cualquier crítica a esas alternativas. En una sesión típica de lluvia de ideas, se sientan alrededor de una mesa entre seis y doce individuos. El líder del grupo establece el problema de forma clara y comprensible para todos los participantes. Entonces los participantes dan “rienda suelta” a todas las alternativas que puedan en cierto tiempo. No se permiten las críticas y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. La lluvia de ideas, sin embargo, es un simple proceso de generación de ideas. El siguiente método, la técnica del grupo nominal, va más allá ayudando a los grupos a llegar a la solución preferida.⁷

TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL. Esta **técnica del grupo nominal** restringe la discusión durante el proceso de toma de decisiones, de ahí el término. Los miembros del grupo deben estar presentes, como una junta de comité tradicional, pero se les pide que operen con independencia. La ventaja principal de esta técnica es que permite que el grupo tenga una reunión formal, pero no restringe el pensamiento independiente, lo que a menudo sucede en un grupo que interactúa tradicionalmente.

JUNTAS ELECTRÓNICAS. El método más reciente en la toma de decisiones en grupo es el de **juntas electrónicas**; combina la técnica del grupo nominal con la sofisticada tecnología de computación y videoconferencias. Una vez que la tecnología para la junta está dispuesta, el concepto es sencillo. Muchos individuos se sientan alrededor de una mesa con forma de herradura equipada con terminales de computadora. Se presentan los temas a los participantes y ellos teclean sus respuestas. Los comentarios individuales, así como la recolección de votos, se muestran en una pantalla de proyección colocada en esta sala de juntas. Los expertos afirman que las juntas electrónicas y las actividades de videoconferencia son mucho más rápidas que las juntas cara a cara tradicionales. Por ejemplo, los supervisores de Phelps Dodge Mining, usaron esta técnica para reducir su junta anual de planeación que duraba varios días a sólo doce horas. Sin embargo, hay algunos inconvenientes. Quienes teclean más rápido opacan a aquellos con elocuencia verbal pero que son pésimos mecanógrafos; quienes tienen las mejores ideas no obtienen crédito por ellas y al proceso le falta la riqueza informativa que ofrece la comunicación oral cara a cara.

lluvia de ideas ■ Técnica para superar las presiones por llegar a acuerdos que retrasan el desarrollo de alternativas creativas; proceso generador de ideas que incita la creación de alternativas frenando las críticas a esas alternativas.

técnica del grupo nominal ■ Técnica que restringe la discusión durante el proceso de toma de decisiones.

junta electrónica ■ Técnica de toma de decisiones en grupo en la cual los participantes se colocan frente a terminales de computadora donde se presentan los temas o problemas. Los participantes teclean sus respuestas en la computadora y los comentarios y votos anónimos se muestran en pantallas de proyección colocadas en el salón de juntas.

Ética en la toma de decisiones

El capítulo 2 introdujo el tema de la ética y describió formas en las que se puede actuar de modo ético. Inherente a este análisis se encontraba la idea de que al enfrentar opciones éticas, se tiene un problema. Las preocupaciones éticas, entonces, se vuelven parte de la toma de decisiones. Por ejemplo, quizás una alternativa genere un rendimiento financiero mucho mayor que otras, pero tal vez sea éticamente cuestionable porque compromete la seguridad de los empleados. Se revisará con más detalle este importante tema.

⁶ J. Wagstaff, “Brainstorming Requires Drinks”, *Far Eastern Economic Review* (2 de mayo de 2002), p. 34.

⁷ T. Kelley, “Six Ways to Kill a Brainstormer”, *Across the Board* (marzo-abril, 2002), p. 12; y K.L. Dowling y R.D. St. Louis, “Asynchronous Implementation of the Nominal Group Technique: Is It Effective?”, *Decision Support Systems* (octubre, 2002), pp. 229-248.

¿QUÉ SON LAS RACIONALIZACIONES COMUNES?

En todas las épocas, los seres humanos han desarrollado algunas racionalizaciones comunes para justificar comportamientos cuestionables.⁸ Estas racionalizaciones permiten comprender por qué los supervisores hacen elecciones poco éticas.

- *“No es realmente ilegal o inmoral”*. ¿Dónde se encuentra la línea entre ser inteligente y ser astuto, entre tomar una decisión ingenua y una inmoral? Debido a que esta línea es ambigua, las personas racionalizan que sus actos no están realmente mal. Si se coloca a varios individuos en una situación mal definida, algunos concluirán que cualquier cosa que no haya sido etiquetada específicamente como incorrecta, debe estar bien. Esto es cierto en especial si existen buenas recompensas por obtener ciertas metas y si el sistema de evaluación de la organización no ve con cuidado cómo se lograron esas metas. La práctica de aprovechar un consejo sobre el mercado de valores dado por un informante interno cae a menudo en esta categoría.
- *“Es lo mejor para mí (o para mi organización)”*. La creencia de que un comportamiento no ético es lo mejor para los intereses de la persona o de la organización casi siempre proviene de una visión estrecha de lo que son estos intereses. Por ejemplo, los supervisores llegan a creer que es aceptable sobornar a funcionarios si el resultado del soborno es que la organización obtenga un contrato, o falsificar registros financieros si esto mejora el nivel de desempeño de su unidad.
- *“Nadie lo sabrá nunca”*. Esta tercera racionalización acepta la mala actuación pero supone que nunca será descubierta. Los filósofos reflexionan, si un árbol cae en un bosque y nadie lo escucha, ¿hizo algún ruido? Algunos supervisores se hacen una pregunta análoga, si un acto no ético es cometido y nadie lo sabe, ¿está mal? Esta racionalización a menudo es estimulada por controles inadecuados, las fuertes presiones sobre el desempeño, la evaluación de los resultados del desempeño que ignora los medios por los que se logró, la asignación de grandes aumentos salariales y ascensos para quienes logren estos resultados y la ausencia de castigo para quienes son sorprendidos en una infracción.
- *“Como beneficia a la organización, ésta lo perdonará y me protegerá”*. Esta respuesta representa una lealtad fuera de todo control. Algunos supervisores llegan a creer que no sólo los intereses de la organización pasan por encima de las leyes y valores de la sociedad, sino que la organización espera que sus empleados muestren una lealtad sin límites. Aun cuando el supervisor sea sorprendido, cree que la organización lo apoyará y recompensará por mostrar su lealtad. Los supervisores que utilizan esta racionalización para justificar prácticas poco éticas ponen en peligro el buen nombre de la organización. Esta racionalización ha motivado a algunos supervisores a defender a contratistas que justifican sobrecargos de mano de obra, duplicaciones de costos, sustituciones de productos y otros abusos de contrato. Aun cuando se espera que los supervisores sean leales a la organización en contra de competidores y detractores, esa lealtad no debe poner a la organización por encima de la ley, de la moral común o de la misma sociedad.

⁸ S.W. Gellerman, “Why Good Managers Make Bad Ethical Choices”, *Harvard Business Review* (julio-agosto, 1986), p. 89.

¿CUÁLES SON LOS TRES PUNTOS DE VISTA ACERCA DE LO ÉTICO?

En esta sección presentaremos tres posiciones éticas diferentes. Nos ayudan a ver de qué manera los individuos pueden tomar decisiones diferentes usando criterios éticos distintos (vea la figura 7-8).

VISIÓN UTILITARIA. La primera es la **visión utilitaria de lo ético**; en ella las decisiones se toman sólo con base en sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien al mayor número. Esta visión tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. ¿Por qué? Es congruente con las metas de eficiencia, productividad y altos rendimientos. Por ejemplo, al maximizar las ganancias, un supervisor argumentará que está asegurando el mayor bien para el mayor número.

VISIÓN DE LOS DERECHOS. Otra perspectiva ética es la **visión de los derechos de lo ético**, la cual pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales tal como están establecidos en documentos como la Declaración de Derechos. Esta visión se preocupa por el respeto y la protección de los derechos básicos de los individuos; por ejemplo, el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un proceso justo. Esta actitud protegería a los empleados que denuncian ante la prensa o las oficinas de gobierno las prácticas poco éticas o ilegales realizadas por su organización; ellos actúan con base en su libertad de expresión.

VISIÓN DE LA JUSTICIA. La última perspectiva es la **visión de la justicia de lo ético**, la cual exige a los individuos imponer y hacer cumplir las reglas de forma justa e imparcial para que haya una distribución equitativa de beneficios y costos. Por lo general los miembros de sindicatos promueven esta visión. Justifica pagar a las personas el mismo salario por un trabajo determinado, sin importar las diferencias de desempeño, y usa la antigüedad como criterio para tomar decisiones de despido.

Cada una de estas tres perspectivas tiene ventajas y desventajas. La visión utilitaria promueve la eficiencia y la productividad, pero ignora los derechos de algunos individuos, en especial de los que tienen una representación minoritaria en la organización. La perspectiva de los derechos protege a la gente de los perjuicios y es consistente con la libertad y la privacidad; sin embargo, podría generar un ambiente de trabajo que antepone aspectos legales en detrimento de la productividad y eficiencia. La perspectiva de la justicia protege los intereses de los subrepresentados y menos poderosos, pero estimula un sentimiento de “tener derecho” que reduce la toma de riesgos, la innovación y la productividad.

Aunque cada perspectiva tenga sus fortalezas y debilidades, como hemos observado, las personas en los negocios tienden a enfocarse en el utilitarismo. Pero los tiempos están cambiando y con ellos muchos supervisores y otros miembros de las organizaciones. Las nuevas tendencias hacia los derechos individuales y la justicia social implican que los supervisores requieren normas éticas basadas en criterios no

visión utilitaria de lo ético ■ Visión en la cual las decisiones se toman únicamente por sus resultados o consecuencias.

visión de los derechos de lo ético ■ Visión que pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales como están establecidos en documentos como la Declaración de Derechos.

visión de la justicia de lo ético ■ Visión que exige a los individuos imponer y hacer cumplir las reglas de forma justa e imparcial para que haya una distribución equitativa de beneficios y costos.

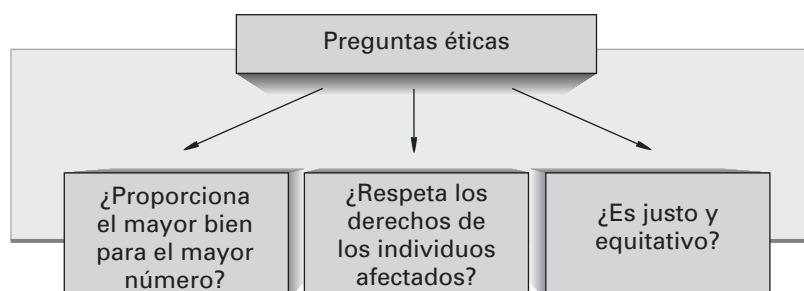


FIGURA 7-8 ■ Tres puntos de vista de lo ético.

utilitarios. Éste es un fuerte reto para los supervisores de hoy porque tomar decisiones usando criterios como los derechos individuales y la justicia social implica una ambigüedad mayor que usar criterios utilitarios como los efectos sobre la eficiencia y la productividad.

¿HAY ALGUNA GUÍA PARA ACTUAR CON ÉTICA?

No tenemos un credo sencillo que asegure que no se equivocará en sus juicios éticos. Pero podemos ofrecer algunas preguntas que debe hacerse al tomar decisiones importantes y con implicaciones éticas obvias.⁹

- ¿Cómo se inició el problema?
- ¿Definiría el problema de modo diferente si estuviera parado del otro lado de la barda?
- ¿A quién y a qué le debe lealtad como persona y miembro de su organización?
- ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
- ¿Cuál es la posibilidad de que su intención sea malinterpretada por los demás?
- ¿Es comparable su intención con el resultado probable?
- ¿A quién pudo dañar su decisión?
- ¿Es posible discutir el problema con las partes afectadas antes de tomar la decisión?
- ¿Confía en que su postura será tan válida al pasar un tiempo largo como parece ser ahora?
- ¿Puede confiar su decisión a su jefe o a su familia cercana?
- ¿Cómo se sentiría si su decisión fuera descrita, con detalle, en la primera plana de su periódico local?

Verifique su comprensión 7-2

5. Una decisión repetitiva se maneja mejor con

a. una decisión no programada	c. una decisión programada
b. una regla	d. todas las anteriores
6. ¿Cuál de los siguientes conceptos es una desventaja de la toma de decisiones en grupo?

a. conformidad	c. aceptación de la solución
b. legitimidad	d. más información
7. Frenar o demorar los puntos de vista de los miembros del grupo para aparentar estar de acuerdo se llama

a. sometimiento de la minoría	c. lluvia de ideas
b. pensamiento grupal	d. aumento del compromiso
8. La visión de lo ético en la cual las decisiones se toman sólo con base en los resultados o consecuencias se llama

a. visión de la justicia de lo ético	c. visión de la obligación social de lo ético
b. visión de los derechos de lo ético	d. visión utilitaria de lo ético

⁹ Adaptado de L.J. Hash, "Ethics without the Sermon", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre, 1981), p. 81.

Reforzamiento de la comprensión

Resumen

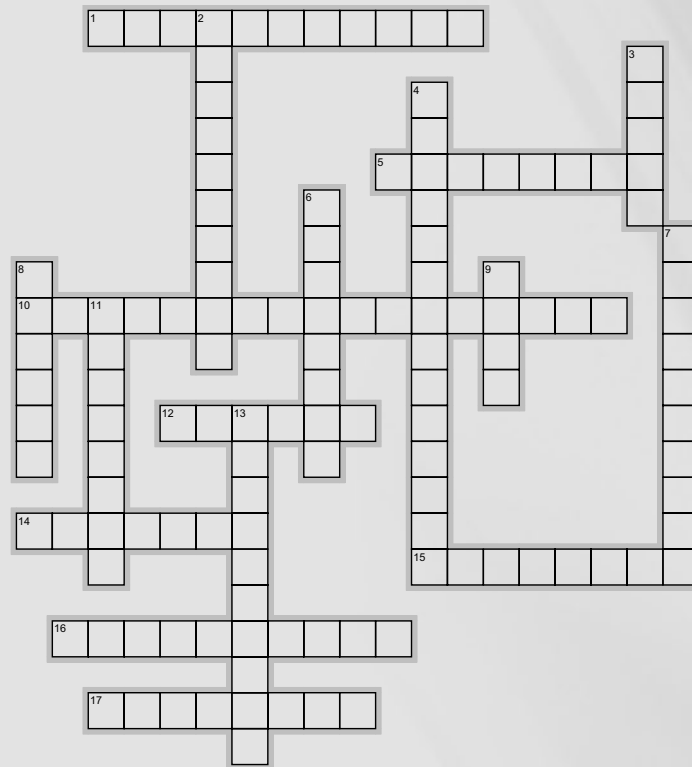
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Listar los siete pasos del proceso de toma de decisiones.** Los siete pasos del proceso de toma de decisiones son: 1) identificar el problema, 2) reunir información relevante, 3) desarrollar alternativas, 4) evaluar cada alternativa, 5) elegir la mejor alternativa, 6) implantar la decisión y 7) realizar el seguimiento y la evaluación de la decisión.
2. **Describir el análisis del valor agregado.** El análisis del valor esperado calcula el valor esperado de una alternativa dada ponderando sus resultados posibles con la probabilidad de lograr la alternativa, después sumando los totales derivados del proceso de ponderación.
3. **Explicar los cuatro tipos de estilos de decisión.** Los cuatro tipos de estilos de toma de decisiones son directivo, analítico, conceptual y conductual. El tipo directivo es eficiente y lógico. El tipo analítico es cuidadoso, con la habilidad de adaptarse a o manejar situaciones nuevas. El tipo conceptual considera muchas alternativas y es útil obteniendo soluciones creativas. El tipo conductual enfatiza las sugerencias de los demás y evita conflictos.
4. **Identificar y explicar los errores comunes en la toma de decisiones.** Los errores más comunes en la toma de decisiones se llaman heurísticas. Son atajos que los supervisores utilizan para acelerar el proceso de toma de decisiones. Las heurísticas existen por lo general en dos formas: de disponibilidad y de representatividad. Ambos tipos crean sesgos de juicio en el supervisor. Un tercer error común es el aumento del compromiso, que refleja un incremento en el compromiso con una decisión anterior a pesar de tener información negativa.
5. **Describir los dos tipos de problemas de decisión y los dos tipos de decisiones utilizadas para resolverlos.** Los supervisores enfrentan problemas bien estructurados y mal estructurados. Los problemas bien estructurados son sencillos, conocidos, fáciles de definir y se resuelven con decisiones programadas —decisiones repetitivas que se manejan con un enfoque rutinario, como una política, un procedimiento o una regla—. Los problemas mal estructurados son problemas nuevos o inusuales que tienen información ambigua o incompleta y se resuelven mediante decisiones no programadas —es decir, soluciones que deben hacerse a la medida para corregir un problema único y no recurrente—.
6. **Comparar y contrastar la toma de decisiones en grupo y la individual.** Las decisiones en grupo e individuales se evalúan con base en la precisión, velocidad, creatividad y aceptación. Las ventajas de las decisiones en grupo son que tienen información más completa, generan más alternativas y cuentan con mayor aceptación de la solución, lo que incrementa la legitimidad (precisión, creatividad y aceptación). La toma de decisiones individual, por otro lado, es más rápida (velocidad). En consecuencia, cuando el factor principal es la rapidez, se debe tomar una decisión individual. Si la velocidad no es el factor principal, entonces es mejor usar la decisión en grupo.
7. **Enumerar y describir tres técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupo.** Las tres técnicas son la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas. La lluvia de ideas es una técnica para superar las presiones por llegar a un acuerdo que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. El proceso de generación de ideas estimula las alternativas frenando la crítica a las mismas. La técnica del grupo nominal restringe la discusión durante el proceso de decisión. En las juntas electrónicas los participantes se colocan frente a terminales de computadora y les presentan los temas. Los participantes teclean sus respuestas anónimas en la computadora y los votos reunidos se muestran en una pantalla de proyección dentro del mismo salón.
8. **Explicar tres puntos de vista de lo ético.** Las tres diferentes visiones de lo ético son la utilitaria, la de los derechos y la de la justicia. La visión utilitaria toma decisiones a partir del mayor bien para el mayor número. La visión de los derechos toma decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales. La visión de la justicia busca la imparcialidad y la equidad.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. Compare síntomas con problemas. Dé tres ejemplos.
2. ¿En qué paso del proceso de toma de decisiones opina que la creatividad ayudará más? ¿En qué paso serían más útiles las herramientas de análisis cuantitativo?
3. Calcule su promedio de calificaciones estimado para este semestre usando el análisis del valor esperado.
4. ¿Cómo es que ciertos estilos de decisión encajan mejor con puestos específicos? Dé ejemplos.
5. ¿De qué modo el aumento del compromiso afecta la toma de decisiones? Dé un ejemplo.
6. ¿Qué racionalizaciones emplea la gente para justificar una conducta cuestionable?
7. ¿Qué punto de vista de lo ético considera dominante en las firmas empresariales? Justifique su respuesta.
8. ¿Cuándo deben los supervisores utilizar grupos para la toma de decisiones? ¿Cuándo deben de tomar ellos la decisión?
9. Compare la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. Junta _____. Técnica de toma de decisiones en grupo donde los participantes se colocan frente a computadoras.
5. Valor _____. Procedimiento que permite dar un valor monetario a las consecuencias posibles.
10. Heurística de _____. Tendencia de las personas a igualar la posibilidad de un evento con algo que les es familiar
12. _____ de ideas. Técnica para superar las presiones de llegar a un acuerdo.
14. Del grupo _____. Técnica que frena la discusión durante el proceso de toma de decisiones.
15. De los _____. Visión de lo ético que exige a los individuos tomar decisiones congruentes con las libertades fundamentales.
16. Decisión que es repetitiva.
17. _____ marginal. Método que ayuda a quienes toman decisiones a optimizar rendimientos o minimizar costos.

VERTICAL

2. Aumento del _____. Aumento en el apoyo a una decisión anterior a pesar de tener información negativa.
3. _____ de decisiones. Diagrama que muestra una progresión de decisiones y los cálculos de los pagos respectivos.
4. Heurística de _____. Tendencia de las personas a fundar sus juicios en la información que está lista y disponible.
6. De la _____. Visión de la ética que exige a los individuos que impongan y hagan cumplir las reglas de forma justa.
7. Toma de _____. Proceso racional y analítico para solucionar problemas.
8. Pensamiento _____. Los miembros del grupo dejan de expresar puntos de vista diferentes para aparentar estar de acuerdo.
9. _____ estructurado. Se base en problemas sencillos, familiares y que se definen fácilmente.
11. Discrepancia entre un estado existente y uno deseado.
13. Visión ética en la que las decisiones se basan sólo en sus consecuencias.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 7-1

1. d (identificar el problema) 2. a 3. b 4. c

Verifique su comprensión 7-2

5. c 6. a 7. b 8. d

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuál es mi estilo de toma de decisiones? [What's My Decision-Making Style (#20)]

2. ¿Dejo las cosas para después? [Am I a Procrastinator? (#21)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: DECISIONES INDIVIDUALES CONTRA DECISIONES EN GRUPO

OBJETIVO: comparar la toma de decisiones individual y en grupo.

TIEMPO: 15 minutos.

PASO 1: Tiene 5 minutos para leer la siguiente historia y responder a las siguientes afirmaciones como verdadero, falso o desconocido.

LA HISTORIA: Un cajero acababa de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció exigiendo dinero. El propietario abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue tomado, y el hombre huyó rápidamente. Se le notificó de inmediato a un miembro de la policía.

AFIRMACIONES ACERCA DE LA HISTORIA

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces de su negocio. ¿Verdadero, falso o desconocido?
2. El ladrón era hombre. ¿Verdadero, falso o desconocido?
3. El hombre no exigió dinero. ¿Verdadero, falso o desconocido?
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño. ¿Verdadero, falso o desconocido?
5. El dueño de la tienda revolvió el contenido de la caja registradora y huyó. ¿Verdadero, falso o desconocido?
6. Alguien abrió la caja registradora. ¿Verdadero, falso o desconocido?

7. Después de que el hombre que exigió el dinero tomó el contenido de la caja registradora, huyó. ¿Verdadero, falso o desconocido?
8. La caja registradora contenía dinero, pero en el relato no se dice cuánto. ¿Verdadero, falso, desconocido?
9. El ladrón exigió dinero al dueño. ¿Verdadero, falso, desconocido?
10. La historia se refiere a una serie de eventos en los que sólo se nombran tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que exigió dinero y un miembro de la policía. ¿Verdadero, falso o desconocido?
11. Los siguientes eventos en la historia son verdaderos: Alguien exigió dinero; se abrió una caja registradora; su contenido fue tomado; un hombre corrió fuera de la tienda. ¿Verdadero, falso o desconocido?

PASO 2: Después de responder las once preguntas, forme grupos de cuatro a cinco miembros cada uno. Los grupos tienen 10 minutos para discutir sus respuestas y convenir en la respuesta correcta para cada afirmación.

PASO 3: ¿Cuántas respuestas correctas tuvo al concluir el paso 1? ¿Cuántas logró su grupo al concluir el paso 2? ¿El grupo se desempeñó mejor que el individuo promedio? ¿Que el mejor individuo? Analice las implicaciones de estos resultados.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Para ser más creativo

La creatividad es la habilidad para combinar ideas en una forma única para hacer asociaciones poco usuales entre ellas. Cada uno de nosotros tiene la habilidad de ser creativo, sin embargo, algunos usan más su creatividad que otros. Aunque en ocasiones nos referimos a los individuos creativos como “artísticos” y difíciles de describir, hay ciertos pasos que pueden seguirse para volverse más creativo.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Piense en sí mismo como creativo. Aunque es una sugerencia simple, la investigación demuestra que si alguien piensa que no puede ser creativo, no lo será. Si dice “creo que puedo”, si creemos en nosotros, podemos volvernos más creativos.

PASO 2: Preste atención a su intuición. Todos tenemos una mente inconsciente que funciona bien. Algunas veces las respuestas llegan cuando menos lo esperamos. Por ejemplo, cuando está por dormirse, su mente se relaja y en ocasiones encuentra las soluciones a los problemas que tiene. Necesita escuchar a su intuición. De hecho, muchas personas creativas mantienen cerca de su cama un pequeño cuaderno para escribir las “grandes” ideas que les llegan. De esta forma no las olvidan.

PASO 3: Aléjese de su zona de comodidad. Cada individuo tiene una zona de confort donde radica la certidumbre. Pero la creatividad y lo conocido no siempre se mezclan. Para ser creativos necesitamos alejarnos de nuestro estado cómodo y enfocarnos en algo nuevo.

PASO 4: Realice actividades que lo coloquen fuera de su zona de confort. No sólo tenemos que pensar de forma diferente, necesitamos hacer las cosas de distinta manera. Al realizar actividades que nos resultan diferentes, nos retamos. Aprender a tocar un instrumento musical o aprender un idioma ex-

tranjero, por ejemplo, abre nuestra mente y permite que la retemos.

PASO 5: Busque un cambio de escenario. Como humanos, somos criaturas de hábitos. La gente creativa se fuerza a sí misma a dejar sus hábitos cambiando sus escenarios. Acudir a un área silenciosa y serena en la que pueda estar solo con sus pensamientos, es una buena manera de impulsar la creatividad.

PASO 6: Encuentre varias respuestas correctas. Así como establecemos límites en la racionalidad, a menudo buscamos soluciones que sean sólo suficientemente buenas. Ser creativos implica que sigamos buscando soluciones, pese a creer que resolvimos el problema. Tal vez encontremos una solución mejor y más creativa.

PASO 7: Sea su propio abogado del diablo. Las suposiciones a priori pueden ayudar a encontrar las respuestas más adecuadas. El hecho de desafiarse a usted mismo a defender sus soluciones le ayuda a desarrollar confianza en sus esfuerzos creativos.

PASO 8: Piense que encontrará una solución viable. Igual que creer en sí mismo, también necesita creer en sus ideas. Si piensa que no podrá encontrar la solución, no la encontrará. Tener una actitud mental positiva, se convierte en una profecía autorrealizable.

PASO 9: Lluvia de ideas con otros. La creatividad no es una actividad aislada. Escuchar ideas de otros provoca un efecto de sinergia.

PASO 10: Ponga en acción las ideas creativas. Tener ideas creativas es sólo la mitad del proceso. Una vez generadas las ideas, deben implantarse. Las grandes ideas que se quedan en la mente de alguien o en papeles que nadie lee, hacen muy poco por ampliar nuestras habilidades creativas.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. “Los supervisores a menudo toman decisiones que son suficientemente buenas, pero que tal vez no sean la mejor solución”. Construya un caso que presente ambos lados de este argumento. En su análisis resalte cuándo “suficientemente buenas” es apropiado y cuándo “la mejor solución” es algo esencial. Dé ejemplos específicos.
2. Describa una situación en la cual su decisión haya quedado determinada por la heurística de disponibilidad o la heurística de representatividad. Proporcione una evaluación, en retrospectiva, de qué tan efectiva fue esta solución. A partir de su evaluación, ¿se siente más o menos inclinado a utilizar atajos de juicio en su proceso de toma de decisiones? Explique.

Pensamiento crítico

CASO 7-A: DESARROLLO DE UN ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

Cada supervisor tiene una personalidad única, algunas experiencias y una variedad de capacidades para el proceso de toma de decisiones. Algunos supervisores toman riesgos; otros valoran la certidumbre. Hay quienes son creativos e intuitivos; otros son lógicos y racionales. A todos los supervisores se les exige tomar decisiones y elegir opciones, lo que requiere un pensamiento cuidadoso e información. Los supervisores necesitan comprender cómo seguir este proceso y las tendencias básicas que podrían afectar su proceso.

Toby Lyman ha sido contratada como supervisora del nuevo departamento de servicios en un centro de llamadas telefónicas de tamaño medio. Este departamento es responsable de ayudar a los clientes a usar los nuevos servicios de un centro de telecomunicaciones. Otros departamentos transfieren las llamadas ahí para que los clientes conozcan los nuevos servicios. El centro de llamadas tiene altas expectativas de los resultados de este departamento. La experiencia de Toby es en ventas y servicio al cliente en tiendas, donde también desarrolló buenas habilidades para la solución de problemas. El gerente en la compañía en la que trabajó ahora es director y jefe de Toby en el centro de llamadas.

En este departamento de nuevos servicios, Toby es una de cuatro supervisoras, cada una tiene de cuatro a seis asociados que supervisar. Dos de los supervisores tienen diez años de experiencia en el centro de llamadas y cinco años como supervisoras en el departamento. La otra supervisora recién fue transferida de otro departamento donde ya era supervisora. En la junta en la que

Toby aceptó el puesto, su nuevo jefe dijo, “Tu experiencia en ventas nos ayudará a sacudir nuestro departamento y logrará que la gente piense en forma diferente”. El primer día de trabajo, otro de los supervisores le dio la bienvenida diciéndole, “Encantados de tenerte aquí; te haremos la vida fácil hasta que entiendas cómo hacemos las cosas por aquí”.

El nuevo trabajo está en marcha y hay decisiones que tomar acerca de personas que deben transferirse, horas de trabajo, cobertura de vacaciones, manejo de clientes y revisiones del sitio Web, para nombrar sólo algunas. Toby está dividida entre su deseo de encajar y el de recomendar algunas acciones que sospecha podrían funcionar mejor en el centro de llamadas. Sabe que el primer camino (encajar) es conservador y ofrece pocos riesgos. La alternativa (recomendar cambios) podría ser la clase de acción que la haga sobresalir.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. En su nuevo empleo, ¿cómo podría usar Toby el conocimiento que tiene sobre los estilos de toma de decisiones?
2. ¿Cómo podría beneficiarse si examina los estilos de su jefe y los de los demás supervisoras?
3. En la popular serie de televisión *El aprendiz*, podemos ver un estilo particular de toma de decisiones. Identifique otras personalidades públicas a partir de su estilo de toma de decisiones.

CASO 7-B: LA SEGUNDA VEZ

Rosalee Garcia es una supervisora en Second Time Around, una tienda de reventa de ropa localizada en Bainbridge Island en el estado de Washington. Esta tienda tiene una buena clientela, desde el punto de vista de los vendedores y de los compradores. Con frecuencia los vendedores que llevan su ropa a la tienda han usado la prenda una o dos veces. Los compradores aprecian no sólo que la ropa parece nueva, sino los excelentes precios.

Rosalee se ha dado cuenta de que a Becky Wilson, una de sus vendedoras, le gusta probarse algunas de las prendas que llegan a la tienda para consignación. Becky acostumbraba probarse la ropa cuando la tienda no estaba muy llena de gente, pero últimamente, y cada vez más, le parece más fácil “revisar” la mercancía llevándosela a casa para probársela. Algunas veces compra la prenda con 15% de descuento que la tienda ofrece a sus empleados. Las cosas que no compra las regresa a la tienda uno o dos días después, pero siempre dentro de la semana.

Rosalee ha observado que algunas de las prendas que Becky se lleva, parecen haber sido usadas después de que el vendedor las llevó a la tienda. Rosalee se pregunta si Becky usa la ropa y después la regresa. También si Becky regresa todas las prendas “que toma prestadas” de

la tienda. Es difícil saberlo con seguridad, pero Rosalee siente que debe tomar algunas decisiones acerca de sus sospechas.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Cuáles son algunas racionalizaciones comunes que Rosalee podría hacer respecto a esta situación?
2. Si estuviera en el lugar de Rosalee, ¿qué curso de acción tomaría para resolver este problema? ¿Quién se beneficiaría o sufriría con este curso de acción?
3. Suponga que Becky está abusando de su privilegio de empleada. Analice y aplique los tres puntos de vista de lo ético en esta situación. ¿Qué postura tomaría? Defienda su posición.
4. Decida lo que Rosalee debe hacer para resolver este problema. Después revise la guía de decisiones éticas de la página 204 y responda las preguntas. Después de hacerlo, ¿tomaría la misma decisión acerca de este caso? ¿Por qué sí o por qué no?

Estimulación del desempeño individual y grupal

descripción de la parte

La parte 3 contiene cuatro capítulos:

Capítulo 8 Motivación de los empleados

Capítulo 9 Aportación de liderazgo efectivo

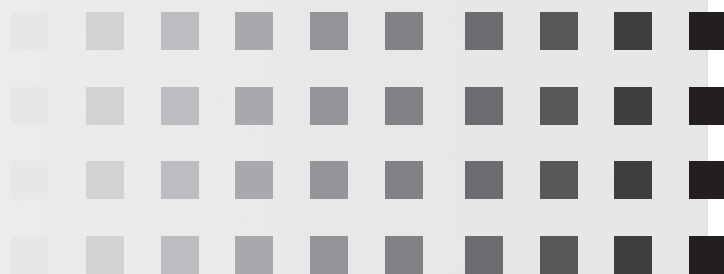
Capítulo 10 Comunicación efectiva

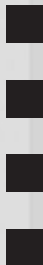
Capítulo 11 Supervisión de grupos y equipos de trabajo

Si algo tienen en común los empleados, dondequiera que trabajen, es que tienden a esforzarse en cosas que los benefician. Los empleados entienden que deben trabajar —y trabajan duro— pero al hacerlo desean algo a cambio. Esperan trabajar para supervisores que los respeten, los mantengan informados acerca de lo que sucede en la organización y sean capaces de encontrar la forma de obtener lo mejor de ellos.

capítulo 8

Motivación de los empleados





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

autoestima
automonitoreo
diseño del trabajo
enriquecimiento del trabajo
factores de higiene
locus de control
maquiavelismo
motivación
necesidad
necesidad de logro
plan de empleados como dueños de acciones (EDA)
programas de pago por desempeño
propensión al riesgo
Remuneración basada en competencias
teoría de la equidad
teoría de la higiene-motivación
teoría de la jerarquía de necesidades
teoría de las expectativas
teoría X—teoría Y

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *motivación*.
2. Identificar y definir cinco características de personalidad relevantes para la comprensión del comportamiento de los empleados en el trabajo.
3. Explicar los elementos y la parte central de las tres primeras teorías de motivación.
4. Identificar las características que estimulan el instinto de logro en quienes logran grandes triunfos.
5. Identificar las tres relaciones en la teoría de las expectativas que determinan los niveles de esfuerzo del individuo.
6. Listar las acciones que un supervisor debe llevar a cabo para maximizar la motivación de los empleados.
7. Describir cómo pueden los supervisores diseñar el trabajo individual para maximizar el desempeño de los empleados.
8. Explicar el efecto que tiene la diversidad de la fuerza de trabajo en la motivación de los empleados.

Respuesta a un dilema de supervisión



Usted es dueño y supervisor de una agencia de viajes con servicio completo establecida en Orlando, Florida, llamada Family Treasure Travel Agency. Tiene seis empleados, cuatro de ellos han estado con usted desde que abrió la agencia hace ocho años. Sus empleados buscan vuelos, horarios y tarifas en computadoras y ayudan a los clientes a hacer las mejores reservaciones de viaje. También ayudan a los clientes a reservar automóviles rentados, encontrar alojamiento conveniente en hoteles y reservar excursiones y cruceros.

Con el rápido incremento en reservaciones tipo “hágalo usted mismo” a través de organizaciones ubicadas en la Internet como Expedia y Orbitz, los negocios de agencias de viajes han experimentado una gran competencia a lo largo de los últimos años. En consecuencia, las reservaciones han disminuido, con lo que sus empleados reciben menos comisiones. También las líneas aéreas compiten con su agencia; todas ofrecen a los clientes el manejo de todos los aspectos del viaje desde su sitio de Internet. Más aún, las líneas aéreas han recortado su comisión de un porcentaje del precio del boleto a una tasa fija de 35 dólares por boleto expedido. En resumen, las ganancias de su agencia han disminuido. Cuenta con un buen grupo de empleados y no desea perderlos. Necesita encontrar alguna forma de mejorar sus finanzas, por el bien de todos.

Usted sabe que muchas agencias de renta de coches y hoteles realizan concursos para recompensar al representante de ventas que reserve más automóviles en una agencia dada o haga reservaciones para más clientes en una cadena de hoteles específica. Los premios son muy atractivos. Una empresa de renta de autos ofrece colocar los nombres de los empleados en un sorteo mensual para ganar 2,500 dólares con sólo 20 reservaciones. Si hacen 100 reservaciones en el mismo lapso, son elegibles para un premio de 10,000 dólares. Si llevan 200 clientes, reciben un viaje todo pagado de cuatro días para dos personas al Caribe. Las compañías que ofrecen estos premios también recompensan a los supervisores con premios equivalentes.

Estos incentivos tienen el atractivo suficiente para animar a sus empleados a “dirigir” a los clientes hacia ellas, aun cuando no ofrezcan lo mejor ni lo más barato. No desea recomendar a sus empleados que eviten participar en estos programas. De hecho, los percibe como un bono por el duro trabajo que realizan.

¿Cree que es incorrecto animar a sus empleados a hacer negocios con las empresas de renta de autos y los hoteles que ofrecen dichos incentivos? ¿Qué aspectos éticos se relacionan en este caso con usted, sus empleados y sus clientes? ¿Cómo podría diseñar un sistema de recompensa por el desempeño que animara a sus empleados a lograr un alto nivel de reservaciones pero sin comprometer las prácticas éticas y el buen servicio a los clientes?

Introducción

Tommy Sapp es una persona exigente y competitiva. Aporta su máximo esfuerzo en todo lo que hace (su trabajo, su equipo de *softball*, la impecabilidad de su Corvette clásico 1963). En contraste, su buen amigo Brad Wilson parece no tener disciplina. Quienes lo conocen lo describen como perezoso. Aunque Brad es listo y sumamen-

te capaz, tiene problemas para mantener un trabajo por su incapacidad para hacer un esfuerzo sostenido. Tommy resume así su evaluación de Brad: “No puede dedicarse a algo por más de media hora. Se aburre y se distrae fácilmente”.

A los supervisores les gusta que tipos como Tommy trabajen para ellos. Estos individuos están automotivados. No se requiere hacer mucho para que se esfuercen todo el día en su trabajo. Los Brad Wilson del mundo son otra historia. Representan un reto para el supervisor. Es todo un desafío desarrollar formas creativas para motivarlos. Sin embargo, la mayoría de los empleados no son como Tommy ni como Brad. Son más parecidos a Samantha Carr. Para algunas actividades, Samantha tiene una motivación increíble. Por ejemplo, lee entre dos y tres novelas de romance por semana, se levanta a las 5:30 cada mañana y religiosamente corre de tres a cuatro millas antes de ducharse e ir a trabajar. Pero en su trabajo de vendedora en el gimnasio Bally's Fitness Center, parece aburrida y desmotivada. La mayoría de las personas son como Samantha: sus niveles de motivación varían según las actividades.

¿Qué pueden hacer los supervisores para incrementar la motivación en personas como Brad Wilson y Samantha Carr? En este capítulo se da un panorama y algunas herramientas que ayudarán a responder esta pregunta, mientras se explora el interesante concepto de la motivación en la supervisión.

¿Qué es la motivación?

Primero, se describirá lo que quiere decir el término *motivación*. La **motivación** es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad. Una **necesidad**, en nuestra terminología, es una deficiencia fisiológica o psicológica que provoca que ciertos efectos parezcan atractivos.

Una necesidad no satisfecha provoca tensión, la cual inicia un impulso por satisfacer esa necesidad (vea la figura 8-1). Cuanto mayor sea la tensión, más grande será el impulso o esfuerzo requerido para reducirla. Cuando los empleados trabajan duro en una actividad, se puede concluir que los impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran.

motivación ■ Deseo de hacer algo condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo.

necesidad ■ Deficiencia fisiológica o psicológica que hace que ciertos efectos parezcan atractivos.

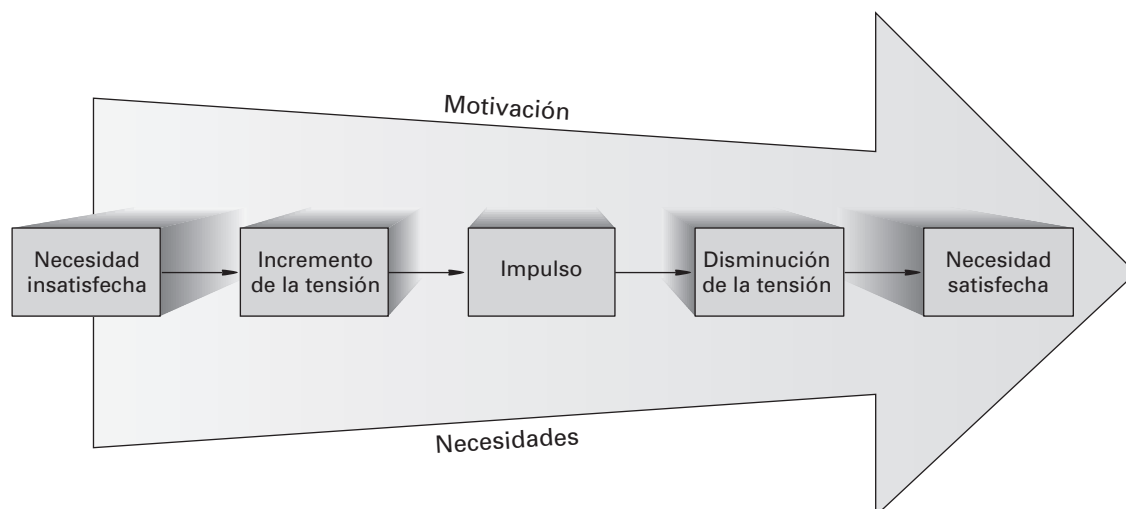


FIGURA 8-1 ■ Necesidades y motivación.

Comprensión de las diferencias individuales

Un error común que cometen los supervisores es suponer que los demás son como ellos. Si son ambiciosos, creen que los demás serán tan ambiciosos como ellos. Si le dan mucho valor a pasar las tardes y fines de semana con sus familias, suponen que los demás sienten lo mismo. ¡Estas suposiciones son erróneas! Las personas son diferentes. Lo que es importante para nosotros no necesariamente lo es para los demás. Por ejemplo, no todos se sienten impulsados por el deseo del dinero. Sin embargo, muchos supervisores creen que un bono o una oportunidad para recibir un aumento de salario deben hacer que todos los empleados quieran trabajar más. Si usted quiere tener éxito al motivar a otros, debe comenzar por aceptar y tratar de entender las diferencias individuales.

Para aclarar este punto, observemos la personalidad. Muchos conocemos a personas gritonas y agresivas, pero también a otras que son calladas y pasivas. Se han señalado varias características de la personalidad que tienen relevancia para comprender el comportamiento y la motivación de los empleados en el trabajo. Existen cinco medidas específicas de personalidad que han probado ser convincentes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones: locus de control, maquiavelismo, autoestima, automonitoreo y propensión al riesgo. Veamos estos elementos.

¿PUEDEN LOS TIPOS DE PERSONALIDAD AYUDAR A PREDECIR LOS COMPORTAMIENTOS PRÁCTICOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO?

¿Quién tiene control sobre el comportamiento de un individuo? Algunos creen que controlan su propio destino. Otros se ven a sí mismos como instrumentos del destino, creyendo que la suerte o el azar determinan sus vidas. En el primer caso, el **locus de control** es interno; estas personas creen tener control sobre su destino. En el segundo, es externo; estas personas piensan que sus vidas están controladas por fuerzas externas.¹ Las investigaciones nos dicen que los empleados con puntuación alta en externalidad están menos satisfechos con sus trabajos, se sienten más apartados de su lugar de trabajo y menos involucrados que quienes tienen una alta internalidad. Por ejemplo, los empleados con un locus de control externo son menos entusiastas con sus trabajos porque creen que tienen poca influencia personal en el resultado de su evaluación de desempeño. Si obtienen una mala evaluación, son capaces de culpar a los prejuicios del supervisor, a sus colegas o a otros eventos fuera de su control.

La segunda característica se conoce como **maquiavelismo**, nombrada así en honor a Niccolo Machiavelli, quien en el siglo XVI escribió sobre cómo obtener y manipular el poder. Un individuo que exhibe fuertes tendencias maquiavélicas es manipulador y cree que los fines justifican los medios. Algunos incluso podrían ver a estas personas como crueles. Quienes son altamente maquiavélicos tienden a estar motivados en trabajos que requieren negociaciones (como negociador laboral) o en don-

locus de control ■ Fuente de control sobre el comportamiento de una persona.

maquiavelismo ■ Comportamiento manipulador basado en la creencia de que los fines justifican los medios.

¹ Consulte por ejemplo, J. Silvester, F.M. Anderson-Gough, N.R. Anderson y A.R. Mohamed, "Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo, 2002), pp. 59-77; D.W. Organ y C.N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* (febrero, 1974), pp. 101-102; y T.R. Mitchell, C.M. Smyser y S.E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal* (septiembre, 1975), pp. 623-631.

de existen recompensas importantes por ganar (como ventas por comisión). Pero pueden frustrarse en trabajos donde deben seguir reglas establecidas o donde las recompensas se basan más en usar los medios adecuados que en lograr los resultados.

Los seres humanos difieren en el grado en que se agradan o desagradan a sí mismos. Este rasgo se conoce como autoestima. Las investigaciones confirman que las personas con alta **autoestima** creen tener más capacidad de la necesaria para tener éxito en el trabajo. Pero el hallazgo más importante sobre la autoestima es que las personas con baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa, dependen de las evaluaciones positivas que provienen de los demás. En consecuencia, es más probable que busquen la aprobación de los otros y sean más propensos que los de alta autoestima a guiarse por las creencias y comportamientos de aquellos a quienes respetan.

Algunos individuos son muy adaptables y con facilidad ajustan su comportamiento a las situaciones cambiantes. Otros son rígidos e inflexibles. El rasgo de la personalidad que captura esta diferencia es el **automonitoreo**. Los individuos con un automonitoreo alto muestran una gran adaptabilidad al ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son sensibles a las señales externas y se comportan de forma diferente en situaciones distintas. Son capaces de presentar fuertes contradicciones entre sus actuaciones públicas y privadas. Quienes tienen un automonitoreo bajo no pueden mimetizarse así. Tienden a mostrar sus verdaderos sentimientos y creencias en todas las situaciones. La evidencia nos indica que aquellos con automonitoreo alto tienden a poner más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de adaptarse que los de bajo nivel. Además, debido a que los primeros son flexibles, se ajustan mejor que los segundos a situaciones laborales que exigen que un individuo desempeñe varios roles en sus grupos de trabajo.

Las personas también difieren en su disposición a arriesgarse. Quienes tienen alta **propensión al riesgo** toman decisiones más rápido y usan menos información al elegir que las personas con baja propensión al riesgo. No es de sorprender que quienes tienen una alta propensión al riesgo suelen preferir, y se encuentren más satisfechos en, trabajos como corredores de bolsa o bomberos de plataformas petroleras.

autoestima ■ Grado en que un individuo se agrada o desagradan a sí mismo.

automonitoreo ■ Capacidad para ajustar el comportamiento a factores situacionales externos. Quienes tienen un automonitoreo alto se adaptan con facilidad y son capaces de presentar sorprendentes contradicciones entre sus actuaciones públicas y privadas; quienes tienen un automonitoreo bajo tienden a mostrar sus verdaderos sentimientos y creencias casi en todas las situaciones.

propensión al riesgo ■ Disposición a arriesgarse, caracterizada por una toma de decisiones rápida usando menos información.

¿CÓMO AYUDA ENTENDER LA PERSONALIDAD A SER UN SUPERVISOR MÁS EFECTIVO?

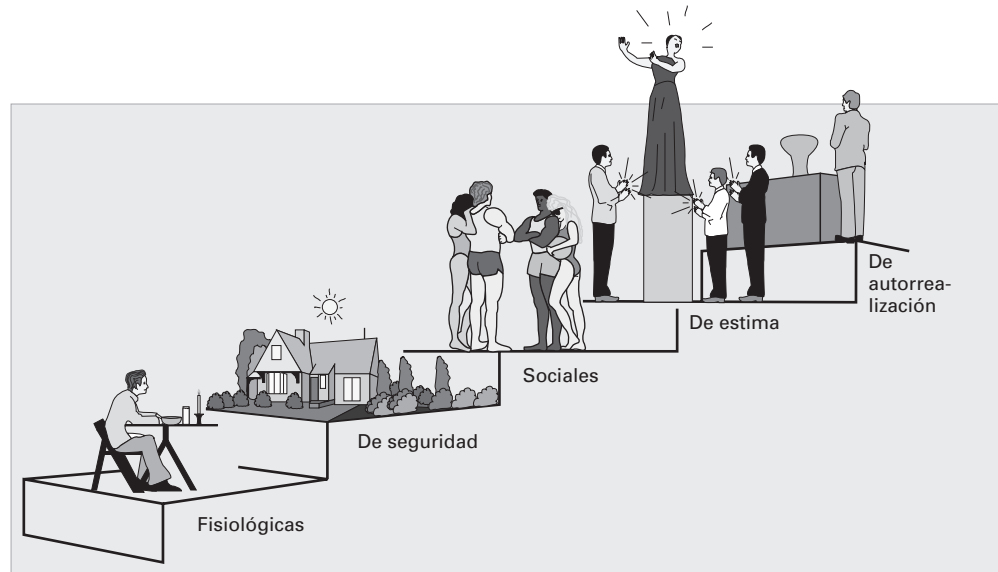
El valor primordial de comprender las diferencias de personalidad tal vez radica en la selección. Es posible que tenga empleados más satisfechos y con alto desempeño si asigna a los distintos tipos de personalidad el trabajo adecuado. Además, puede haber otros beneficios. Si reconoce que los individuos tienen enfoques diferentes para resolver problemas, tomar decisiones e interactuar en su trabajo, entenderá mejor por qué, por ejemplo, un empleado se siente incómodo con decisiones rápidas, o por qué un empleado insiste en reunir la mayor cantidad posible de información antes de abordar un problema. También podrá anticipar que las personas con locus de control externo estarán menos satisfechas con su trabajo que aquellas con locus de control interno y también estarán menos dispuestas a aceptar la responsabilidad de sus acciones.

Las primeras teorías de motivación

Una vez que aceptamos la existencia de diferencias individuales, empezamos a entender por qué no hay un motivador único que sea apropiado para todos los empleados. Debido a que los individuos son complejos, cualquier intento de explicar

FIGURA 8-2 ■ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Fuente: con autorización de Instructional Communications Centre, McGill University, Montreal, Canadá. Reimpreso con permiso.



sus motivaciones también tenderá a ser complejo. Esto se puede ver en el número de enfoques seguidos en el desarrollo de las teorías de motivación de empleados. En las siguientes páginas revisaremos los más populares de estos primeros enfoques teóricos.

¿CÓMO SE ENFOCA USTED EN LAS NECESIDADES?

teoría de la jerarquía de necesidades ■ Teoría propuesta por Abraham Maslow que establece que una necesidad satisfecha ya no crea tensión y por lo tanto no motiva. Maslow creía que la clave de la motivación es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de necesidades y centrar los esfuerzos para motivarlo en el punto en que sus necesidades se vuelven esencialmente insatisfechas.

El enfoque más elemental a la motivación fue desarrollado por Abraham Maslow.² Identificó un conjunto de necesidades básicas que, según sostenía, eran comunes a todas las personas; decía que los individuos deben evaluarse en términos del grado en que dichas necesidades están satisfechas. De acuerdo con la **teoría de la jerarquía de necesidades** de Maslow, una necesidad satisfecha ya no crea tensión y por lo tanto no motiva. La clave de la motivación, por lo menos de acuerdo con Maslow, es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de necesidades y centrar los esfuerzos para motivarlo en el punto en que sus necesidades se vuelven esencialmente insatisfechas.

Maslow propuso que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (vea la figura 8-2):

1. *Fisiológicas*: hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. *De seguridad*: seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. *Sociales*: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *De estima*: factores internos como respeto por sí mismo, autonomía y logro; factores externos como estatus, reconocimiento y atención.
5. *De autorrealización*: impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser; incluye crecimiento, logro del potencial propio y autosatisfacción.

² A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954).

A medida que cada una de estas necesidades se satisface en esencia, la siguiente necesidad se vuelve dominante. En términos de la figura 8-2, el individuo se mueve hacia arriba en la jerarquía. Desde la perspectiva de la motivación, la teoría dice que aunque ninguna necesidad se llega a satisfacer por completo, una necesidad en esencia satisfecha ya no motiva.

Se han realizado muchos estudios a través de los años para probar la validez de la teoría de Maslow. En general, dichos estudios no han podido apoyar la teoría. Por ejemplo, no podemos decir que la estructura de necesidades de todos está organizada de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow. Entonces, aun cuando esta teoría ha existido desde hace mucho y es muy conocida, quizá no sea una buena guía para ayudarlo a motivar a sus empleados.

¿LOS SUPERVISORES SE CENTRAN EN LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS?

Algunos supervisores creen que sus empleados son trabajadores, comprometidos y responsables. Otros perciben a sus empleados como perezosos, irresponsables y poco ambiciosos. Esta observación llevó a Douglas McGregor a proponer su **teoría X-teoría Y** sobre la naturaleza humana y la motivación.³ McGregor argumentaba que el punto de vista del supervisor sobre la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto grupo de suposiciones y que él o ella tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

Según la teoría X, las cuatro suposiciones sostenidas por los supervisores son las siguientes:

1. Los empleados tienen un desagrado inherente por el trabajo y, cuando es posible, tratan de evitarlo.
2. Como a los empleados les desagrada trabajar, deben ser obligados, controlados o amenazados con un castigo para lograr las metas deseadas.
3. Los empleados eluden las responsabilidades y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayoría de los trabajadores consideran la seguridad antes que otros factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor dio otras cuatro suposiciones a las que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden ver el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. Una persona tiene independencia y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. El individuo promedio aprende a aceptar e incluso a buscar la responsabilidad.
4. La capacidad para tomar buenas decisiones se encuentra en toda la población y no necesariamente es territorio único de los supervisores.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de la teoría X-teoría Y? McGregor afirma que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Como resultado, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, trabajos con responsabilidad y retos, y buenas relaciones de grupo como medios para maximizar la motivación del empleado hacia el trabajo.

Desafortunadamente, no existe evidencia para confirmar que uno de los dos conjuntos de suposiciones es válido, o que aceptar, las suposiciones de la teoría Y y

teoría X-teoría Y ■ Teoría de Douglas McGregor que propone que el punto de vista del supervisor sobre la naturaleza humana se basa en cierto grupo de suposiciones y que él o ella tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados de acuerdo con esas suposiciones.

³ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).

alterar nuestras acciones de acuerdo con ella llevará a tener empleados más motivados. Como se hará evidente más adelante, las suposiciones de la teoría X o las de la teoría Y pueden ser adecuadas en situaciones específicas.

¿CÓMO AFECTA LA ORGANIZACIÓN A LA MOTIVACIÓN?

“Primero, describa situaciones en las que se haya sentido excepcionalmente bien acerca de su trabajo. Después, describa situaciones en las que se haya sentido excepcionalmente mal en su trabajo”. A finales de la década de 1950, Frederick Herzberg hizo estas preguntas a varios trabajadores. Después tabuló y categorizó sus respuestas. Encontró que las respuestas acerca de cuando se sintieron bien en su trabajo fueron muy diferentes de las que dieron cuando se sintieron mal. Como se muestra en la figura 8-3, ciertos factores tienden a tener una relación congruente con la satisfacción en el trabajo (cuando se sintieron “bien”) y otros con la insatisfacción laboral (cuando se sintieron “mal”). Factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los participantes se sintieron bien con su trabajo, tendían a atribuirse estos factores a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores externos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg tomó estos resultados y formuló su **teoría de la higiene-motivación**.⁴ Afirmaba que las respuestas sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como era la creencia tradicional. Remover las características insatisfactorias de un trabajo, no necesariamente lo hace satisfactorio. Herzberg propuso que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción”

teoría de la higiene-motivación ■ Teoría propuesta por Frederick Herzberg; establece que lo opuesto a la satisfacción no es la “insatisfacción”, sino la “no satisfacción”, y que lo opuesto a la insatisfacción no es la “satisfacción”, sino la “no insatisfacción”.

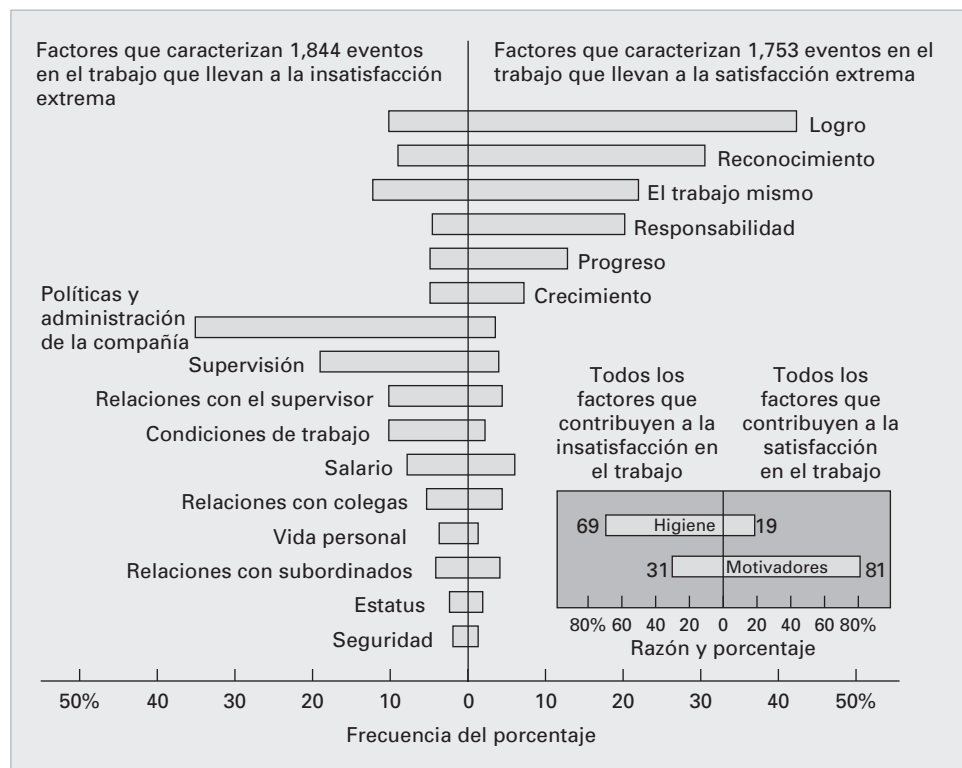


FIGURA 8-3 ■ Comparación de satisfactores e insatisfactores.

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. Figura de “One More Time: How Do You Motivate Employees?” por Frederick Herzberg, septiembre/octubre de 1987. Copyright 1987 por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

⁴ F. Herzberg, B. Mauser y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959).

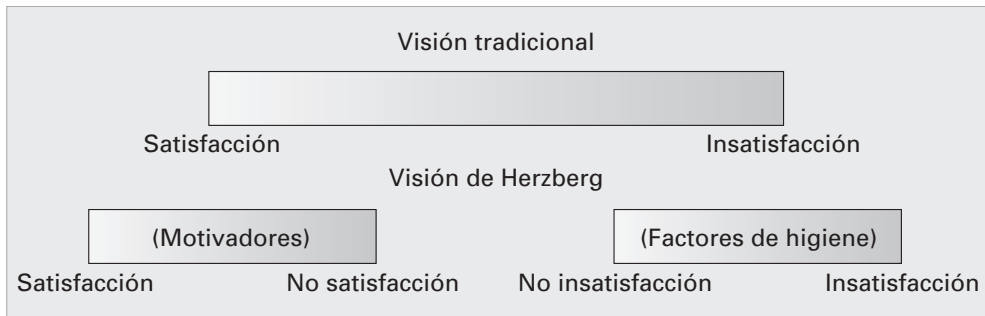


FIGURA 8-4 ■ Comparación de las visiones de satisfacción/ insatisfacción.

es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción” (vea la figura 8-4).

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el mismo. Por lo tanto, los supervisores que buscan eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo, pueden obtener paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a sus empleados en vez de motivarlos. Como resultado, las características como políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario, Herzberg las clasificó como **factores de higiene**. Cuando son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Si lo que deseamos es motivar a los individuos en sus trabajos, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.

factores de higiene ■ Término acuñado por Herzberg para factores como condiciones de trabajo y salario que, cuando son adecuados, eliminan la insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente incrementan la satisfacción.

Verifique su comprensión 8-1

1. La deficiencia fisiológica o psicológica que hace que ciertos efectos parezcan atractivos se llama
 - a. necesidad
 - b. motivación
 - c. incremento de tensión
 - d. impulso
2. El comportamiento manipulador basado en la creencia de que el fin justifica los medios se llama
 - a. locus de control
 - b. estima
 - c. maquiavelismo
 - d. propensión al riesgo
3. ¿Cuál de las siguientes *no* es una necesidad propuesta en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow?
 - a. de seguridad
 - b. de estima
 - c. locus de control
 - d. fisiológica
4. ¿Qué teoría de motivación se atribuye a Douglas McGregor?
 - a. teoría de la higiene-motivación
 - b. teoría X-teoría Y
 - c. teoría de la jerarquía de necesidades
 - d. ninguna de las anteriores

Teorías de motivación contemporáneas

Aunque las tres teorías anteriores son conocidas, por desgracia no han soportado bien un examen profundo. Sin embargo, no todo está perdido. Algunas teorías contemporáneas tienen algo en común: cada una tiene un grado razonable de documentación de apoyo válida. Las siguientes teorías representan los avances actuales en la motivación de empleados.

¿QUÉ ES CENTRARSE EN EL LOGRO?

necesidad de logro ■ Impulso apremiante por triunfar; motivación intrínseca para hacer algo mejor o con más eficiencia de lo que se ha hecho hasta ahora.

Algunas personas tienen un impulso apremiante por tener éxito, pero luchan por el logro personal más que por la remuneración que trae el éxito. Desean hacer las cosas mejor o con más eficiencia de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la **necesidad de logro**. Los individuos con una alta necesidad de logro tienen una motivación intrínseca.⁵ Como se verá, cuando estos individuos se colocan en trabajos que estimulan su impulso de logro, están automotivados y requieren muy poco tiempo o energía del supervisor.

Las personas impulsadas al logro se diferencian de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan tener la responsabilidad de encontrar soluciones a problemas. Piden retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño para saber si están mejorando y establecen metas con retos moderados. No son apostadores; les desagrada el logro fortuito. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en vez de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. Evitan tareas que perciben como muy fáciles o muy difíciles.

Los individuos con alta necesidad de logro tienen mejor desempeño si perciben que su probabilidad de éxito es 0.5; esto es, cuando estiman una oportunidad de 50-50 de tener éxito. Les desagrada apostar con probabilidades altas porque no obtienen satisfacción de éxito con un logro accidental. Asimismo, les desagradan las probabilidades bajas (con alta probabilidad de logro) porque entonces no existe un reto para sus habilidades. Quieren establecer metas que requieran cierto esfuerzo. Cuando existe la misma posibilidad de éxito o fracaso, encuentran la oportunidad óptima para experimentar sentimientos de triunfo y satisfacción por sus esfuerzos.

¿Qué proporción de la fuerza de trabajo está formada por personas con alta necesidad de logro? En los países desarrollados la respuesta parece ser entre 10 y 20%. El porcentaje es bastante menor en los países del tercer mundo. La razón es que las culturas de los países desarrollados impulsan más a los individuos a luchar por el logro personal.

Con base en extensas investigaciones sobre el logro, podemos extraer tres conclusiones con fundamento razonable. En primer lugar, los individuos con una alta necesidad de logro prefieren situaciones de trabajo que tengan responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando prevalecen estas características, estarán fuertemente motivados. Por ejemplo, la evidencia demuestra que estos individuos tienen éxito en actividades de emprendedores como dirigir

⁵ D.C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961).

sus propias empresas, así como en muchos puestos de ventas. En segundo lugar, una alta necesidad de logro no necesariamente lleva a ser un buen supervisor o administrador, en particular en organizaciones grandes. Los vendedores con alta necesidad de logro no son buenos supervisores de ventas y el buen gerente de una organización grande por lo general no tiene una alta necesidad de logro. Al parecer, la razón es que quienes tienen esta necesidad desean hacer las cosas por sí mismos en vez de dirigir a otros hacia el logro. Por último, es posible capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro. Si un trabajo requiere un individuo que necesita tener logros, puede elegir a alguien con alta necesidad de logro o desarrollar a su propio candidato con la capacitación sobre logros. Este tipo de capacitación se centra en enseñar a las personas a actuar, hablar y pensar como lo hacen los triunfadores, haciéndolas que escriban historias que resalten el logro, que participen en juegos de simulación que estimulen los sentimientos de logro, se reúnan con emprendedores exitosos y aprendan cómo desarrollar metas específicas y que sean un reto.

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA EQUITAD?

Suponga que su compañía acaba de contratar a alguien para un trabajo en su departamento, de hecho realizará el mismo trabajo que usted hace. Esa persona tiene la misma edad que usted y cuenta con calificaciones de educación y experiencia casi idénticas. Usted gana 4,800 dólares al mes (que le parece muy competitivo). ¿Cómo se sentiría si descubriera que el nuevo empleado —cuyas credenciales no son siquiera un poco mejores que las suyas— ganará \$5,600 al mes? Tal vez se sentirá molesto e irritado. Pensará que no es justo y que usted está mal pagado. Tal vez refleje su ira en acciones como reducir su esfuerzo de trabajo, tomar descansos para café más largos o tomar días de descanso extras argumentando que está “enfermo”.

Sus reacciones ilustran el papel que juega la equidad en la motivación. Las personas comparan sus aportes y resultados de trabajo en relación con otros, y las inequidades tienen una gran relevancia en el grado de esfuerzo que los empleados realizan.⁶ La **teoría de la equidad** establece que los empleados perciben lo que pueden obtener de una situación laboral (resultado) en relación con lo que ponen en ella (aportes) y después comparan su razón aporte–resultado con la razón aporte–resultado de otros. Si observan que su razón es igual a la de personas con quienes se comparan, se dice que existe un estado de equidad. Sienten que su situación es justa, prevalece la justicia. Si las razones son desiguales, existe inequidad; es decir, los empleados tienden a pensar que están sobre o subremunerados. Cuando ocurren inequidades, los empleados intentan corregirlas.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos se preocupan no sólo por el valor absoluto de la remuneración que reciben por su esfuerzo, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros (vea la figura 8-5). Los aportes como esfuerzo, experiencia, educación y competencias son comparables con resultados como niveles de salario, aumentos, reconocimiento y otros factores. Cuando los individuos perciben un desequilibrio en su razón aporte–resultado en relación con la de otros, se crea tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación a medida que las personas luchan por lo que perciben como equitativo y justo.

Existe evidencia suficiente para confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados tiene una influencia significativa de la remuneración relativa, así

teoría de la equidad ■ Concepto de que los empleados perciben lo que pueden obtener en una situación laboral (resultados) en relación con lo que ponen (aportes), y después comparan su razón aporte–resultado con la razón aporte–resultado de otros.

⁶ J.S. Adams, “Inequity in Social Exchanges”, en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300.

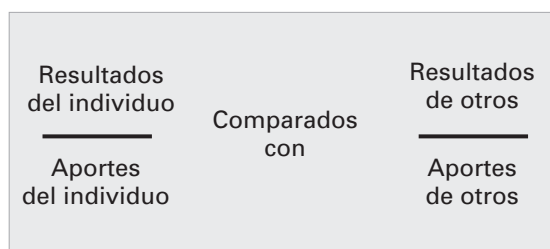


FIGURA 8-5 ■ Teoría de la equidad.

como de la remuneración absoluta. Esto ayuda a explicar por qué, en especial cuando los empleados se perciben como subremunerados (parece que todos somos eficientes al racionalizar que nos pagan más), reducen el esfuerzo de trabajo, producen trabajo de menor calidad, sabotean el sistema, faltan o incluso renuncian.

¿Los empleados reciben en realidad lo que esperan?

teoría de las expectativas ■ Una teoría de que los individuos analizan las relaciones de esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas, y recompensas-metas personales, y que su nivel de esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden lograrse.

La última perspectiva que se presentará es un enfoque integral de la motivación. Se centra en las expectativas. La **teoría de las expectativas** argumenta que los individuos analizan tres relaciones: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-metas personales. Su nivel de esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden lograrse.⁷ De acuerdo con la teoría de las expectativas, un empleado está motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que eso le proporcionará una buena evaluación de su desempeño; que esa buena evaluación conduce a obtener recompensas organizacionales como bonos, un incremento salarial o un ascenso y que las recompensas satisfarán sus metas personales. Esta teoría se ilustra en la figura 8-6.

La teoría de las expectativas brinda una poderosa explicación de la motivación del empleado. Ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y hacen el mínimo necesario para cumplir. Esto quedará más claro si se observan con más detalle las tres relaciones propuestas por la teoría. Se presentarán como preguntas que los empleados deben responder de manera afirmativa.

- *Primero, si doy mi máximo esfuerzo, ¿será reconocido en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es no. ¿Por qué? Tal vez su nivel de habilidades sea deficiente, por lo que no importa cuánto se esfuercen, no es probable que tengan un desempeño alto. El sistema de evaluación de la compañía podría estar mal diseñado —por ejemplo, evalúa rasgos en vez de comportamientos— lo cual hace difícil o imposible que el empleado logre una buena evaluación. Otra posibilidad es que los empleados, correcta o incorrectamente, perciban que no les agradan a sus supervisores. Como resultado, esperan obtener una mala evaluación sin importar su nivel de desempeño. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación es que el empleado cree que no importa cuán duro trabaje, la posibilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

⁷ V.H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1984).

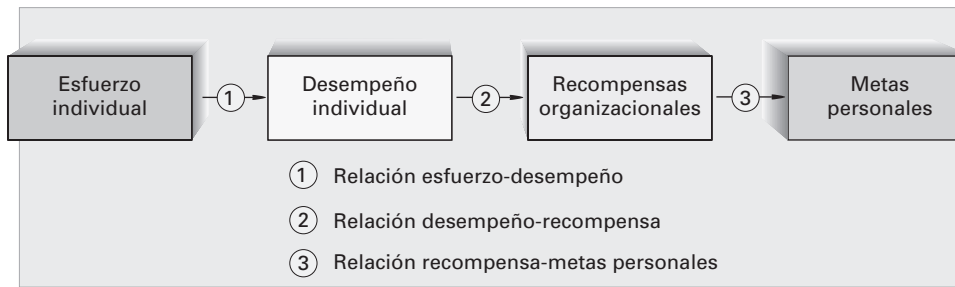


FIGURA 8-6 ■ Teoría de las expectativas.

- *Segundo. Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿obtendré remuneraciones organizacionales?* Muchos empleados piensan que la relación desempeño-recompensa en su trabajo es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el pago asignado a los empleados se basa en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “congraciarse” con el jefe, los empleados tienden a percibir que la relación desempeño-recompensa es débil y desmotivante.
- *Por último, si me premian, ¿esa remuneración me parecerá atractiva?* El empleado trabaja duro deseando obtener un ascenso, pero en vez de eso recibe un aumento de salario. O el empleado desea un trabajo con más retos y más interesante, pero recibe sólo unas pocas palabras de alabanza. Por desgracia, muchos supervisores están limitados en cuanto a las recompensas que pueden distribuir. Esto dificulta dar remuneraciones diseñadas a la medida de cada empleado. Aún más, otros supervisores suponen, de modo incorrecto, que todos los empleados desean lo mismo, por tanto pasan por alto los efectos motivacionales de diferenciar las recompensas. En cualquier caso, la motivación del empleado no se maximiza por completo.

¿CÓMO ESTABLECER UNA ATMÓSFERA EN LA QUE LOS EMPLEADOS DESEEN TRABAJAR?

En este capítulo se han presentado varias perspectivas sobre la motivación. Si usted es un supervisor que se preocupa por motivar a sus empleados, ¿cómo aplicaría los conceptos presentados? Ya que no existe una guía sencilla y completa, la esencia de lo que sabemos sobre motivar a los empleados aparece en las siguientes sugerencias:

RECONOCER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES. Si algo hemos aprendido con los años, es que los empleados no son iguales. Las personas tienen necesidades diferentes. Mientras que uno es impulsado por la necesidad de reconocimiento, otro está más preocupado por satisfacer su deseo de seguridad. Sabemos que la minoría de los empleados tiene una alta necesidad de logro. Pero si uno o más de quienes trabajan para usted la tienen, asegúrese de diseñar trabajos que les proporcionen responsabilidad, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo que es más probable que los motiven. Su trabajo como supervisor incluye aprender a reconocer las necesidades dominantes de cada uno de sus empleados.

LOS TRABAJOS DEBEN SER COMPATIBLES CON LAS PERSONAS. Existe mucha evidencia que apoya la idea de que los beneficios motivacionales se derivan de asignar con cuidado trabajos compatibles con los individuos. Unas personas eligen trabajos rutinarios con tareas repetitivas, mientras que muchas otras disfrutan formar parte de un equipo, y algunas trabajan mucho mejor cuando están aisladas de los demás y

hacen su trabajo de manera independiente. Cuando los trabajos difieren en términos de autonomía, la variedad de tareas, la gama de habilidades requeridas, etcétera, debe tratar de asignar a los empleados los trabajos que mejor se ajustan a sus capacidades y preferencias personales.

ESTABLECER METAS QUE SEAN UN RETO. En el capítulo 3 se habló de la importancia de las metas. En el análisis mostramos que las metas que incluyen retos son una fuente de motivación. Cuando las personas aceptan y se comprometen con un conjunto de metas específicas y difíciles, trabajan duro para alcanzarlas. Aún no hemos estudiado las metas como motivadores en este capítulo, pero el análisis anterior sobre la evidencia indica con claridad el poder que tienen las metas para influir en el comportamiento de los empleados. Con base en esa evidencia, le sugerimos que se sienta con cada uno de sus empleados y juntos establezcan metas tangibles, verificables y medibles para un periodo específico. Después deben crear un mecanismo para que los empleados reciban retroalimentación continua a medida que avancen en el logro de las metas. Si se hace de forma adecuada, este proceso de establecimiento de metas funcionará para motivar a sus empleados.

ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN. Se ha comprobado que cuando se permite a los empleados participar en las decisiones que los afectan, su motivación aumenta. La participación da responsabilidad. Permite a los empleados ser dueños de sus decisiones. Ejemplos de decisiones en las que participan los empleados son el establecimiento de metas, la elección de sus propios paquetes de prestaciones y la selección de horarios de trabajo y tareas preferidas. Por supuesto, la participación debe ser una opción para el empleado. Nadie debe sentirse obligado a participar en la toma de decisiones. Aun cuando la participación se asocia con mayor compromiso y motivación, para ser congruentes con el análisis anterior sobre las diferencias individuales, algunas personas prefieren evadir su derecho a participar en las decisiones que los afectan. Esas preferencias deben ser tomadas en cuenta.

INDIVIDUALIZAR LAS REMUNERACIONES. Debido a que los empleados tienen diferentes necesidades, lo que funciona como reforzador para uno quizá no funcione para otro. Deberá utilizar su conocimiento sobre las diferencias individuales para individualizar las remuneraciones sobre las que tenga control. Algunas remuneraciones evidentes asignadas por los supervisores incluyen el pago, la asignación de tareas, las horas de trabajo y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y la toma de decisiones.

VINCULAR LAS RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO. Tanto en la teoría del reforzamiento como en la teoría de las expectativas, la motivación se maximiza cuando los supervisores dan recompensas dependiendo del desempeño. Retribuir otros factores además del desempeño sólo refuerza y estimula esos otros factores. Las recompensas clave como aumentos y ascensos deben asignarse al logro de metas específicas. Para maximizar el impacto de las recompensas de reforzamiento, los supervisores deben buscar formas de hacerlas más visibles. Publicar los bonos de desempeño y la asignación de aumentos anuales de salario juntos, en vez de separarlos durante el año, son ejemplos de acciones que hacen las recompensas más visibles y potencialmente más motivantes.

REVISAR LA EQUITAD. Los empleados deben percibir las recompensas o los resultados iguales a lo que ellos aportan. En un nivel simplista, esto significa que la experiencia, las habilidades, el esfuerzo y otras aportaciones evidentes deben explicar las diferencias en el pago, la responsabilidad y otros resultados obvios. Sin embargo, el problema se complica por el hecho de que hay docenas de aportaciones y resulta-

dos, y los grupos de empleados les dan diferentes grados de importancia. Esto sugiere que la equidad de una persona es la inequidad de otra, por lo que un sistema de recompensas ideal tal vez debería ponderar las aportaciones de manera diferente para llegar a las recompensas adecuadas para cada trabajo.

¡NO IGNORE EL DINERO! Nuestra última sugerencia parece increíblemente evidente. Pero es muy fácil quedar atrapado en el establecimiento de metas o en brindar oportunidades para participar y olvidar que el dinero es la razón principal por la cual la gente trabaja. La asignación de aumentos de salario basados en el desempeño, bonos por piezas trabajadas y otros incentivos monetarios es importante para determinar la motivación del empleado. Quizá la mejor forma de no pasar por alto el dinero como motivador, es una revisión de ochenta estudios que evalúan los métodos motivacionales y sus impactos en la productividad de los trabajadores.⁸ En promedio, el establecimiento de metas por sí solo produjo 16% de incremento en la productividad; los esfuerzos por rediseñar el trabajo y hacerlo más interesante y desafiante produjeron un incremento de 8 a 16%; y la participación de los empleados en la toma de decisiones produjo un incremento promedio de menos de 1%. En comparación, los incentivos monetarios llevaron a un incremento promedio de 30%.

Diseño de trabajos motivadores

Uno de los factores más importantes que influyen en el nivel motivacional de los empleados es la estructura del trabajo. ¿Hay mucha variedad o el trabajo es repetitivo? ¿Se supervisa de cerca el trabajo realizado? ¿El trabajo permite que el empleado aplique su juicio? Las respuestas a estas preguntas tendrán un gran impacto en las propiedades motivacionales inherentes al trabajo y, por ende, en el nivel de productividad que un empleado espera alcanzar.

Utilizamos el término **diseño del trabajo** para referirnos al modo en que las tareas se combinan para formar trabajos completos. Hay trabajos que son rutinarios cuando las tareas están estandarizadas y son repetitivas; otros no son rutinarios. Algunos requieren habilidades variadas y diversas; otros tienen poco alcance. Ciertos trabajos restringen al empleado al requerir que siga procedimientos precisos; otros le dan gran libertad en la forma de hacer su trabajo. El punto es que los trabajos difieren en la forma de combinar las tareas, y estas combinaciones diferentes crean una gran variedad de diseños del trabajo.

¿Cuáles son las características clave que definen un trabajo? Existen cinco y juntas constituyen las dimensiones esenciales de cualquier trabajo.⁹

diseño del trabajo ■ Combinación de tareas para formar trabajos completos.

1. *Variedad de habilidades*: grado en que cada trabajo requiere muchas actividades diferentes, por lo que el trabajador usa varias habilidades y talentos diferentes.
2. *Identidad de la tarea*: grado en que la tarea requiere una pieza de trabajo completa e identificable.
3. *Importancia de la tarea*: grado en que el trabajo tiene un impacto importante en las vidas o el trabajo de los demás.

⁸ E.A. Locke, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", en K.D. Duncan, M.M. Gruneberg y D. Wallis, eds., *Changes in Working Life* (Londres: Wiley, 1980), pp. 363-383.

⁹ J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance* (agosto, 1976), pp. 250-279.

Variedad de habilidades	
Alta variedad	El dueño-operario de un taller mecánico que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, realiza el trabajo manual e interactúa con los clientes.
Baja variedad	Un trabajador de un taller de pintura que pasa ocho horas al día pintando con aerosol.
Identidad de la tarea	
Identidad alta	Un fabricante de gabinetes que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina a la perfección.
Identidad baja	Un trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para fabricar patas de mesa.
Importancia de la tarea	
Importancia alta	Una enfermera que cuida a los enfermos de la unidad de terapia intensiva de un hospital.
Importancia baja	Un intendente que trapea los pisos del hospital.
Autonomía	
Autonomía alta	Un instalador de teléfonos que programa su trabajo del día, realiza visitas sin supervisión y decide las técnicas más efectivas para una instalación específica.
Autonomía baja	Un operador de teléfonos que debe manejar llamadas como van llegando de acuerdo con un procedimiento rutinario altamente especificado.
Retroalimentación	
Alta retroalimentación	Un trabajador de una fábrica de productos electrónicos que arma un radio y después lo prueba para determinar si opera adecuadamente.
Baja retroalimentación	Un trabajador de una fábrica de productos electrónicos que arma un radio y después lo lleva con el inspector de control de calidad, quien prueba su operación adecuada y realiza los ajustes necesarios.

FIGURA 8-7 ■ Ejemplos de niveles alto y bajo de las características del trabajo.

4. **Autonomía:** grado en que el trabajo proporciona una gran libertad, independencia y juicio al individuo para organizar su trabajo y determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo
5. **Retroalimentación:** grado en que realizar las actividades requeridas por el trabajo da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su desempeño.

La figura 8-7 ofrece ejemplos de actividades de trabajo clasificadas con nivel alto o bajo para cada característica. Cuando las cinco características están presentes, el trabajo se enriquece y es potencialmente motivante. Observe que hemos dicho *potencialmente* motivante. El que este potencial se realice depende de la fuerza de la necesidad de crecimiento del empleado. Es más probable que quienes tienen una alta necesidad de crecimiento estén más motivados en trabajos enriquecidos que sus contrapartes con una baja necesidad de crecimiento.

enriquecimiento del trabajo ■ Grado en el que un trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo.

El **enriquecimiento del trabajo** aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un trabajo enriquecido organiza las tareas de tal forma que permite al empleado realizar una actividad completa, aumenta su libertad e independencia, incrementa su responsabilidad y brinda retroalimentación para que la persona sea capaz de evaluar y corregir su propio desempeño (vea “Diseño del trabajo” en la página 241).

Retos de motivación para los supervisores de hoy

Los supervisores en la actualidad enfrentan retos para motivar a sus empleados y a sus contrapartes que los supervisores de hace 30 o 40 años no tenían. Esto incluye motivar a una fuerza de trabajo diversa, pagar por el desempeño, motivar a emplea-

dos que ganan salario mínimo, motivar a empleados profesionales y técnicos y los planes de empleados dueños de acciones.

¿CUÁL ES LA CLAVE PARA MOTIVAR A UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA?

Para maximizar la motivación de la fuerza de trabajo diversa actual, los supervisores necesitan pensar en términos de flexibilidad.¹⁰ Por ejemplo, las investigaciones indican que los hombres dan mucha más importancia a tener autonomía en sus trabajos que las mujeres. En contraste, las mujeres parecen dar más importancia a oportunidades de aprender, horas de trabajo convenientes y buenas relaciones interpersonales. Los supervisores necesitan darse cuenta que la motivación de una madre soltera con dos hijos dependientes, que trabaja tiempo completo para mantener a su familia, es muy diferente de la motivación de un empleado joven, soltero y que trabaja tiempo parcial o la de un empleado mayor que trabaja para complementar el ingreso de su pensión. Los empleados tienen diferentes necesidades y metas personales que desean satisfacer mediante su trabajo. Ofrecer diferentes tipos de recompensas para satisfacer sus diversas necesidades es motivador para los empleados.

Motivar a una fuerza de trabajo diversa también significa que los supervisores deben ser flexibles respecto a las diferencias culturales. Las teorías de motivación que hemos estudiado fueron desarrolladas en su mayoría por psicólogos estadounidenses y validadas por trabajadores de ese país. Por tanto, estas teorías necesitan modificarse para otras culturas.¹¹ Por ejemplo, el concepto de interés personal es congruente con el capitalismo y con el gran valor que se da al individualismo en países como Estados Unidos. Como casi todas las teorías de motivación presentadas en este capítulo se basan en el motivo de interés personal, deben ser aplicables a los empleados en países como Gran Bretaña y Australia, donde el capitalismo y el individualismo tienen un valor alto. En naciones más colectivistas —como Venezuela, Singapur, Japón y México— el vínculo con la organización es la lealtad del individuo hacia ella o hacia la sociedad, en vez de su interés personal. Los empleados de las culturas colectivistas deben ser más receptivos al diseño del trabajo en grupo, metas grupales y evaluaciones del desempeño del grupo. La dependencia en el temor de ser despedido en esas culturas es menos efectiva, aun cuando las leyes de dichos países permiten a los administradores despedir a sus empleados.

El concepto de necesidad de logro ofrece otro ejemplo de una teoría de motivación adecuada para Estados Unidos. El punto de vista de que la alta necesidad de logro actúa como un motivador interno, presupone la existencia de dos características culturales: un deseo de aceptar un grado moderado de riesgo y una preocupación por el desempeño. Estas características excluirían a países con calificaciones altas en evitación de incertidumbre y en calidad de vida. Los países restantes son exclusivamente anglo-americanos, como Nueva Zelanda, Sudáfrica, Irlanda, Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, los resultados de varios estudios recientes entre empleados de países diferentes a Estados Unidos, indican que algunos aspectos de la teoría de moti-

¹⁰ Vea S. Bates, "Getting Engaged", *HR Magazine* (febrero, 2004), pp. 44-51; y G.M. Combs, "Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-Efficacy for Diversity Training", *Journal of Leadership Studies* (primavera, 2002), pp. 1-17.

¹¹ G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics* (verano, 1980), p. 55.

vacación son transferibles.¹² Por ejemplo, las técnicas de motivación presentadas anteriormente en este capítulo, mostraron ser efectivas para cambiar los comportamientos respecto al desempeño de los trabajadores de fábricas textiles rusas. Sin embargo, no debemos suponer que los conceptos motivacionales son aplicables a todos. Los supervisores deben cambiar sus técnicas de motivación para ajustarlas a la cultura. La técnica empleada por una tienda departamental grande en Xian, China —reconocer y avergonzar a los peores vendedores dándoles premios— puede ser un medio de supervisión en China, pero hacer algo que humille a los empleados no es probable que funcione en Norteamérica o en Europa occidental.

¿DEBE PAGARSE A LOS EMPLEADOS POR EL DESEMPEÑO O POR EL TIEMPO EN EL TRABAJO?

¿Qué gano yo? Ésta es la pregunta que cada persona consciente o inconscientemente se hace antes de involucrarse en cualquier forma de comportamiento. El conocimiento sobre motivación nos indica que los individuos actúan como lo hacen para satisfacer alguna necesidad. Sin embargo, antes de hacer algo, buscan un pago o una remuneración. Aunque las organizaciones ofrecen diferentes retribuciones, la mayoría de nosotros estamos preocupados por ganar suficiente dinero para satisfacer nuestras necesidades y deseos. Dado que el salario es una variable importante en la motivación, como un tipo de retribución, necesitamos pensar en cómo usar el pago para incentivar altos niveles de desempeño de los empleados. Esta preocupación explica la intención y lógica detrás de los programas de pago por desempeño.

programas de pago por desempeño ■
Planes de remuneración para los empleados con base en alguna medida de desempeño.

Los **programas de pago por desempeño** —también conocidos como pagos por productividad— son planes de remuneración para los empleados con base en alguna medida de desempeño. Ejemplos de ellos son los planes de piezas producidas, ganancia compartida, planes de incentivos salariales, reparto de utilidades y bonos de pago único. Lo que diferencia estas formas de pago de los planes de remuneración tradicionales es que en vez de pagar al empleado por el tiempo en el trabajo, el pago se ajusta para reflejar alguna medida de desempeño. Estas medidas podrían incluir aspectos como productividad individual, productividad del equipo o grupo de trabajo, productividad departamental o utilidades globales de la organización para un periodo dado.

La remuneración basada en el desempeño es más compatible con la teoría de las expectativas. Esto es, los empleados deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y la remuneración que reciben si la motivación se maximiza. Si la remuneración se asigna por factores que no tienen que ver con el desempeño —como antigüedad, título del puesto o alzas en el costo de vida global— es probable que los empleados reduzcan sus esfuerzos.

Los programas de pago por desempeño están ganando popularidad en las organizaciones. Un estudio encontró que casi 80% de las firmas encuestadas practicaban alguna forma de pago por desempeño para sus empleados asalariados.¹³ La creciente popularidad se explica en términos tanto de motivación como de control de costos.¹⁴ Desde la perspectiva de la motivación, condicionar parte o casi todo el

¹² D.H.B. Walsh, F. Luthens y S.M. Sommer, "Organizational Behavior Modification Goes to Russia: Replicating an Experimental Analysis across Cultures and Tasks", *Journal of Organizational Behavior Management* (otoño, 1993), pp. 15-35; y J.R. Baum, J.D. Olian, M. Erez y E.R. Schnell, "Nationality and Work Role Interactions: A Cultural Contrast of Israel and U.S. Entrepreneurs' versus Managers' Needs", *Journal of Business Venturing* (noviembre, 1993), pp. 499-512.

¹³ J. Wiscombe, "Can Pay for Performance Really Work?", *Workforce* (agosto, 2001), p. 28.

¹⁴ "Exclusive PFP Survey: Latest Data -What's Hot and What's Not in PFP", *Pay for Performance Report* (mayo, 2002), p. 1.



Retribuir a los empleados por ciertas medidas de desempeño puede tener diferentes significados. Por ejemplo, los empleados en Lincoln Electric son evaluados, en parte, de acuerdo a qué tan bien satisfacen y exceden las metas de producción, así como por producir un producto de calidad.

salario de un empleado a las medidas de desempeño, hace que centre su atención y esfuerzo en esa medida, después refuerza la continuación de ese esfuerzo con recompensas. Sin embargo, si el desempeño del empleado, el equipo o la organización decae, también lo hace la recompensa. Por lo tanto, existe un incentivo para mantener sólidos los esfuerzos y la motivación.

Una reciente extensión del concepto de pago por desempeño es la llamada **remuneración basada en competencias**.¹⁵ Este programa paga y retribuye a los empleados de acuerdo con las habilidades, conocimientos o aptitudes que poseen. Estas competencias incluyen aptitudes y habilidades como liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones o planeación estratégica. Los niveles de pago se establecen a partir del grado de existencia de estas habilidades. Los incrementos salariales en el sistema basado en competencias, se otorgan por el crecimiento de las competencias personales, así como por las contribuciones que se realizan a la organización. En consecuencia, las retribuciones de un empleado están ligadas directamente a su capacidad para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización.

remuneración basada en competencias ■

Pagos y retribuciones a los empleados con base en sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

¿CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS QUE GANAN EL SALARIO MÍNIMO?

Imagine por un momento que su primer trabajo de supervisor, después de graduarse en la universidad, es dirigir a un grupo constituido por empleados que ganan el salario mínimo. Ofrecerles más paga a cambio de altos niveles de desempeño está por demás. Su compañía no puede permitirlo. En este punto, ¿cuáles son sus opciones motivacionales?¹⁶ En la actualidad uno de los retos más fuertes que enfrentan los supervisores es cómo lograr altos niveles de desempeño con empleados que ganan el salario mínimo.

Una trampa en la que caen muchos supervisores es pensar que los empleados sólo se motivan con dinero. El dinero es importante como motivador, pero no es la única “retribución” que las personas buscan y que los supervisores pueden usar. Los supervisores deben encontrar otros tipos de remuneraciones que los ayuden a motivar a los empleados que ganan el salario mínimo. ¿Cuáles son estos tipos de remuneración? Muchas compañías utilizan programas de reconocimiento a los empleados como el empleado del mes, las ceremonias de premios al desempeño trimestral

¹⁵ Veá D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 8a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2005), p. 286.

¹⁶ P. Falcone, “Motivating Staff Without Money”, *HR Magazine* (agosto, 2002), p. 105-108.

de los empleados u otras celebraciones por los logros de éstos. Por ejemplo, en muchos restaurantes de comida rápida como McDonald's y Wendy's, a menudo verá placas colgadas en partes visibles que presentan al "Empleado del mes". Este tipo de programas sirve al propósito de resaltar a los empleados cuyo desempeño laboral ha sido del tipo y nivel que la organización desea estimular. Muchos supervisores también reconocen el poder del elogio. Cuando se emplea, se necesita estar seguro de que esos "golpecitos en la espalda" son sinceros y se dan por la razón correcta; de otro modo, los empleados la considerarán una acción manipuladora.

Pero se sabe por las teorías estudiadas que las recompensas son sólo una parte de la ecuación de motivación. Se puede revisar el diseño del trabajo y las teorías de las expectativas para buscar otras ideas. En las industrias de servicio, como agencias de viajes, hoteles, ventas al menudeo, cuidado infantil y mantenimiento, donde el pago a los empleados que interactúan con el cliente suele no superar el salario mínimo, las compañías exitosas están delegando responsabilidad en estos empleados para resolver los problemas de los clientes. Si utilizamos las características clave que definen el trabajo para examinar este cambio, podremos ver que este tipo de rediseño del trabajo proporciona un incremento en el potencial de motivación porque los empleados experimentan un aumento en la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea y la retroalimentación.

¿EN QUÉ DIFIERE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PROFESIONALES Y A LOS TÉCNICOS?

Los empleados profesionales y los técnicos son diferentes de los no profesionales. Tienen un compromiso a largo plazo con su campo de experiencia. Sin embargo, su lealtad está con su profesión más que con su empleador. Para mantenerse actualizados en su campo, necesitan poner al día sus conocimientos periódicamente. Su compromiso con su profesión o campo técnico implica que rara vez definen su semana laboral en términos de un horario de nueve a cinco, cinco días a la semana.¹⁷

Entonces, ¿qué motiva a estos empleados? El dinero y los ascensos a puestos de supervisión se encuentran en lo más bajo de su lista de prioridades. ¿Por qué? Suelen estar bien pagados y disfrutan lo que hacen. En contraste, tienden a clasificar altos los retos laborales. Les gusta analizar problemas y encontrar soluciones. Su remuneración principal en el trabajo es el trabajo mismo. Los empleados técnicos y los profesionales también valoran el apoyo. Desean que los demás piensen que el trabajo que realizan es importante.¹⁸

Esto implica que los supervisores deben asignarles nuevas tareas y proyectos con retos. Deben darles autonomía para seguir sus intereses y permitirles estructurar el trabajo de la manera que encuentren productiva. Deben retribuirlos con oportunidades educativas —como capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias— que les permitan mantenerse al corriente en su campo y tener contacto con su gremio. También deben recompensarlos con reconocimiento. Los supervisores deben hacerles preguntas y realizar otras acciones que demuestren a sus empleados técnicos y profesionales que están sinceramente interesados en lo que hacen.

¹⁷ Veá, por ejemplo, P. J. Sauer, "Open-Door Management", *Inc.* (junio, 2003), p. 44.

¹⁸ "One's CEO's Perspective on Power of Recognition", *Workforce Management* (2 de marzo de 2004). Disponible en línea en www.workforce.com; y R. Fournier, "Teamwork Is the Key to Remote Development—Inspiring Trust and Maintaining Motivation Are Critical for a Distributive Development Team", *InfoWorld* (5 de marzo de 2001), p. 48.

Un número cada vez mayor de compañías están creando otras trayectorias de carrera para estos empleados, en especial para aquellos en campos altamente técnicos como tecnologías de la información. Esto permite a los empleados ganar más dinero y estatus, sin asumir responsabilidades administrativas. En Merck, IBM y AT&T, los mejores científicos, ingenieros e investigadores obtienen títulos como “científico asociado o titular”. Su salario y prestigio son comparables con los de los gerentes, pero sin la autoridad correspondiente.

¿QUÉ PUEDE HACER UN SUPERVISOR PARA MEJORAR EL EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA DE LOS EMPLEADOS?

Se han presentado muchas opciones de horarios para dar tanto a supervisores como a empleados más flexibilidad y mejorar el equilibrio trabajo-vida. Además del aumento en el uso de trabajadores temporales y eventuales, las compañías están buscando otras opciones como horarios flexibles y trabajo compartido.

El *horario flexible* (*flextime*) es una opción de horario que permite a los empleados, dentro de ciertos parámetros, decidir cuándo ir a trabajar. Los empleados deben trabajar un número de horas específico a la semana, pero son libres de variar las horas de trabajo dentro de ciertos límites. Cada día consiste de un núcleo de horas, seis horas, con una banda de flexibilidad rodeando al núcleo. Por ejemplo, excluyendo una hora para el almuerzo, el núcleo puede ser de 9 a.m. a 3 p.m. y la oficina puede estar abierta desde las 6 a.m. y cerrar a las 6 p.m. Se les pide a todos los empleados que estén en sus trabajos durante el periodo nuclear, pero pueden organizar sus otras dos horas antes o después del tiempo nuclear. Algunos programas de horario flexible permiten horas extras que se acumulan y se convierten en un día libre cada mes. El horario flexible se ha vuelto una opción popular, en particular entre los empleados profesionales y los de la generación X.¹⁹ Por ejemplo, en un estudio reciente acerca de las prácticas de las empresas para mejorar el equilibrio trabajo-vida, se encontró que cerca de 60% ofrecía a sus empleados alguna forma de horario flexible.²⁰

Los beneficios potenciales del horario flexible son numerosos, tanto para el empleado como para el empleador. Éstos incluyen mejora en la motivación y el ánimo de los empleados, reducción del ausentismo por permitir a los empleados mejorar el balance entre las responsabilidades laborales y familiares, aumentos de salario debidos al incremento en la productividad y la capacidad de la organización para reclutar empleados con mayor calidad y más diversos.²¹

La principal desventaja del horario flexible es que no puede aplicarse a todos los trabajos. Funciona bien cuando en las tareas laborales del empleado es limitada la interacción con individuos fuera de su departamento. Tampoco es una opción viable cuando la persona clave debe estar disponible durante las horas estándar, cuando el flujo de trabajo requiere un horario definido o cuando se llama a especialistas para todas las funciones de una unidad.

El *trabajo compartido* es un tipo especial de trabajo de tiempo parcial. Permite que dos o más individuos se dividan un trabajo tradicional de 40 horas por semana. Una persona podría hacer el trabajo de las 8 a.m. a las 12 p.m., mientras que otra podría realizar el mismo trabajo de 1 p.m. a 5 p.m., o ambas podrían trabajar días completos pero alternados.

¹⁹ J. Wiscombe, “Flex Appeal-Not Just for Moms”, *Workforce* (marzo, 2002), p. 18.

²⁰ S. Roberts, “Companies Slow to Employ Alternative Work Options; Use of Arrangements Such as Flextime Is Up Slightly, If at All”, *Business Insurance* (8 de abril de 2002), p. T3.

²¹ S.F. Gale, “Formalized Flextime: The Perk That Brings Productivity”, *Workforce* (febrero, 2001), p. 38; y B.S. Gariety y S. Shaffer, “Wage Differentials Associated with Flexitime”, *Monthly Labor Review* (marzo, 2001), pp. 68-75.

El trabajo compartido que está creciendo en popularidad, permite a las organizaciones usar los talentos de más de un individuo para un trabajo dado. Brinda la oportunidad de contratar trabajadores hábiles —por ejemplo, padres solteros con hijos pequeños y personas retiradas— quienes podrían no estar disponibles para un trabajo de tiempo completo. La desventaja principal, desde la perspectiva del supervisor, es encontrar parejas compatibles de empleados que coordinen con éxito las complejidades de un trabajo.

Verifique su comprensión 8-2

5. Una persona que tiene un apremiante impulso de tener éxito y de hacer las cosas mejor que los demás tiene una alta
 - a. necesidad de estima
 - b. necesidad de logro
 - c. necesidad de personas
 - d. necesidad de equidad
6. ¿Cuál de los siguientes *no* es un vínculo directo en la teoría de las expectativas?
 - a. esfuerzo-desempeño
 - b. recompensas-metas personales
 - c. esfuerzo-metas personales
 - d. desempeño-recompensas
7. ¿Cuál de las siguientes *no* es una componente de las dimensiones medulares de un trabajo?
 - a. variedad de destrezas
 - b. retroalimentación
 - c. autonomía
 - d. identidad del papel desempeñado
8. Un plan de remuneración que paga a los empleados a partir del trabajo realizado se conoce como
 - a. remuneración basada en competencias
 - b. pago por desempeño
 - c. remuneración administrativa
 - d. ninguna de las anteriores

plan de empleados dueños de acciones (EDA) ■ Programa de remuneración que permite a los empleados convertirse en copropietarios de una organización al recibir acciones como incentivo por el desempeño.

¿CÓMO AFECTAN A LA MOTIVACIÓN LOS PLANES DE EMPLEADOS DUEÑOS DE ACCIONES?

Muchas compañías están usando los **planes de empleados dueños de acciones** para motivar el desempeño de los trabajadores. El EDA es un programa de remuneración por el cual los empleados se convierten en copropietarios de la organización al recibir acciones como incentivo por el desempeño. También, muchos de estos planes permiten a los empleados comprar acciones adicionales a precios atractivos, más bajos que en el mercado. Con los planes EDA, con frecuencia los empleados están motivados para esforzarse más porque los hace dueños que compartirán ganancias y pérdidas. El fruto de su trabajo no va sólo a los bolsillos de algunos dueños desconocidos, ¡los empleados *son* dueños! ¿Los planes EDA afectan positivamente la productividad y la satisfacción de los empleados? La respuesta parece ser afirmativa.

Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Definir *motivación*.** La motivación es la disposición para hacer algo y está condicionada por la capacidad de esta acción para satisfacer alguna necesidad de la persona.
2. **Identificar y definir cinco características de personalidad relevantes para comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo.** Las cinco características de personalidad son 1) locus de control: grado en que las personas creen que dominan su propio destino; 2) maquiavelismo: grado en que un individuo es manipulador y cree que el fin justifica los medios; 3) autoestima: grado en que el individuo se agrada o desagrada; 4) automonitoreo: capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos, y 5) propensión al riesgo: grado en que un individuo está dispuesto a correr riesgos.
3. **Explicar los elementos y el enfoque de las primeras tres teorías de motivación.** Maslow se enfocó en el yo. Su jerarquía de necesidades propone que existen cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; como cada necesidad se satisface consecutivamente, la siguiente necesidad se vuelve dominante. McGregor se centró en la percepción administrativa del yo. La teoría X-teoría Y propone dos visiones de la naturaleza humana, además sostiene que los empleados son básicamente trabajadores, comprometidos y responsables. Por tanto, para maximizar la motivación, debe permitirse que participen en la toma de decisiones y deben tener trabajos con responsabilidad y retos. Los supervisores deben luchar por lograr buenas relaciones grupales entre los empleados. Herzberg se centró en los efectos de la organización en el yo. De acuerdo con la teoría de la higiene-motivación, si desea motivar a los empleados, necesita resaltar el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.
4. **Identificar las características que estimulan el impulso de triunfo en quienes tienen una necesidad de logro alta.** Estos individuos prefieren trabajos con la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, donde reciban retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño y establezcan metas con retos moderados.
5. **Identificar las tres relaciones en la teoría de las expectativas que determinan el nivel de esfuerzo de un individuo.** Las tres relaciones son: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-metas personales. El vínculo esfuerzo-desempeño implica que un empleado que se esfuerza más tiene mayor posibilidad de tener éxito en su trabajo. El vínculo desempeño-recompensas implica que si el desempeño es exitoso, el empleado será retribuido. Por último, el vínculo recompensas-metas personales implica que la retribución recibida es algo que el empleado desea y encuentra valioso (ayuda a satisfacer una necesidad individual).
6. **Listar las acciones que un supervisor puede tomar para maximizar la motivación de los empleados.** Para maximizar la motivación de los empleados, los supervisores deben reconocer las diferencias individuales, asignar a las personas los trabajos adecuados, establecer metas que incluyan retos, animar la participación, individualizar las recompensas, vincular las recompensas al desempeño, revisar la equidad y no ignorar el dinero.
7. **Describir cómo pueden los supervisores diseñar trabajos individuales para maximizar el desempeño de los empleados.** Los supervisores deben ofrecer variedad en las habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea y autonomía, además de proporcionar retroalimentación. Estos cinco elementos se han identificado como características clave que definen un trabajo.

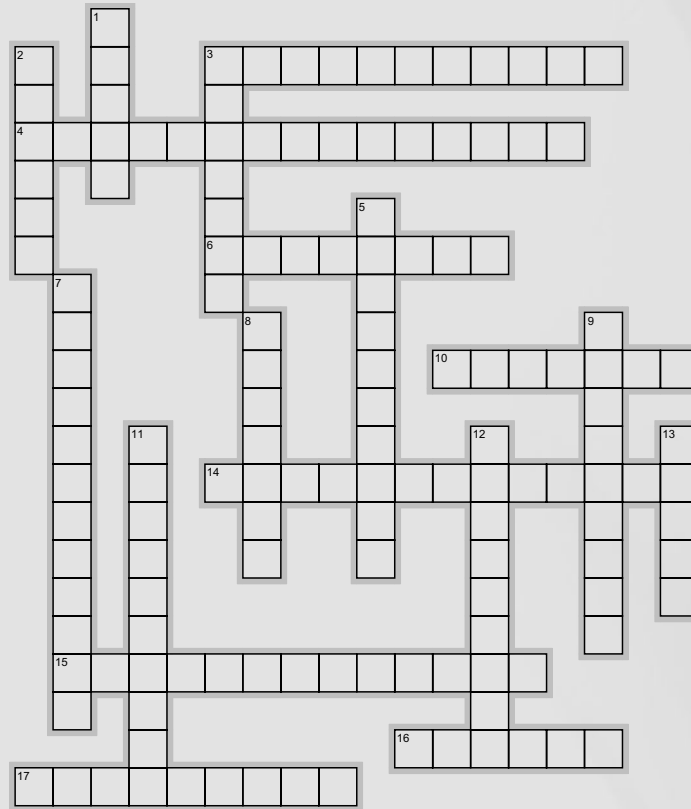
8. **Explicar el efecto de la diversidad de la fuerza de trabajo en la motivación.** Para maximizar la motivación en las organizaciones contemporáneas se requiere que los supervisores sean flexibles en sus prácticas. Deben reconocer que los empleados tienen diferentes necesidades y metas personales que están

tratando de satisfacer a través del trabajo. También deben darse cuenta de que las diferencias culturales juegan un papel importante. Se deben desarrollar varios tipos de recompensas para satisfacer y motivar a individuos con necesidades distintas.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cómo genera motivación una necesidad insatisfecha?
2. Compare las predicciones conductuales acerca de las personas con locus de control interno y con locus de control externo.
3. Compare las suposiciones de la teoría X con las de la teoría Y. ¿Cree que existen tipos de trabajo que deben centrarse en una o en otra? Explique.
4. ¿Cuál es la importancia del continuo dual en la teoría de la higiene-motivación?
5. ¿Qué debe hacer un supervisor para motivar a una persona con alta necesidad de logro?
6. ¿Qué papel juega el dinero en a) la teoría de la jerarquía de necesidades, b) la teoría de la higiene-motivación, c) la teoría de la equidad, d) la teoría de las expectativas y e) el caso de los empleados con alta necesidad de logro?
7. Describa la teoría de las expectativas. ¿Cuáles son los vínculos cruciales?
8. ¿Qué retos de motivación crea una fuerza de trabajo diversa para los supervisores?
9. Identifique y explique las cinco dimensiones medulares de un trabajo.
10. ¿Cómo puede un supervisor enriquecer un trabajo?

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

3. Teoría de motivación que se enfoca en los vínculos esfuerzo-desempeño-recompensa.
4. _____ del trabajo. Grado en el que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo.
6. Empleados dueños de _____. Plan de compensación que permite a los empleados convertirse en dueños parciales de una organización.
10. _____-motivación. Teoría motivacional de Herzberg.
14. Comportamiento manipulador basado en la creencia de que el fin justifica los medios.
15. Habilidad para ajustar el comportamiento a factores externos situacionales.
16. _____ X-teoría Y. Teoría motivacional de McGregor.
17. _____ de necesidades. Teoría motivacional de Maslow.

VERTICAL

1. Necesidad de _____. Impulso apremiante de tener éxito.
2. Propensión al _____. Deseo de arriesgarse
3. Teoría de _____. Teoría motivacional que establece que los insumos de los empleados deben igualar sus resultados.
5. Disposición a hacer algo para satisfacer una necesidad.
7. Basado en _____. Programa de compensación en el que los pagos y retribuciones se basan en habilidades, conocimientos y aptitudes.
8. Diseño del _____. Combinar tareas para formar trabajos completos.
9. Deficiencia por la que ciertos resultados parecen atractivos.
11. Grado en el que un individuo se agrada o desagrada.
12. Basado en el _____. Planes de compensación que paga a los empleados según las tareas terminadas.
13. _____ de control. Fuente del poder sobre el comportamiento de un individuo.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 8-1

1. a 2. c 3. c 4. b

Verifique su comprensión 8-2

5. b 6. c 7. d 8. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Qué valoro más? [What Do I Value Most? (#6)].
2. ¿Qué recompensas valoro más? [What Rewards Do I Value Most? (#12)].
3. ¿Cuál es mi perspectiva de la naturaleza de los seres humanos? [What's My View on the Nature of People? (#13)].

4. ¿Qué me motiva? [What Motivates Me? (#10)].
5. ¿Qué tan sensible soy a las diferencias de equidad? [How Sensitive Am I to Equity Differences (#17)].
6. ¿Cuál es mi actitud hacia el logro? [What's My Attitude toward Achievement? (#16)].

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: MOTIVANDO A OTROS

Este ejercicio está diseñado para aumentar su percepción respecto a cómo y por qué motiva a los demás y para ayudarlo a centrarse en las necesidades de aquellos a quienes intenta motivar.

PASO 1: Divida al grupo en equipos de cinco a siete personas. Cada miembro del grupo debe responder individualmente a lo siguiente:

SITUACIÓN 1: Usted es el supervisor de 11 empleados. Su meta es motivarlos para que lleguen a su nivel más alto de esfuerzo.

Tarea 1: En una hoja de papel enumere los factores que usaría para motivar a sus empleados. Evite afirmaciones generales como “darles un aumento”. Sea lo más específico posible.

Tarea 2: Ordene (de alto a bajo) todos los factores en su lista de la tarea 1.

SITUACIÓN 2: Ahora considere que es uno de los 11 empleados y que ha proporcionado ideas acerca de qué lo motiva.

Tarea 3: Como empleado, dé los factores que lo motivan efectivamente. De nuevo, sea lo más específico posible.

Tarea 4: Ordene (de alto a bajo) todos los factores en la lista de la tarea 3.

PASO 2: Cada miembro del equipo debe compartir sus listas priorizadas (de las tareas 2 y 4) con los otros miembros del equipo.

PASO 3: Cuando cada miembro haya presentado sus listas, el grupo debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Las listas de cada persona (tareas 2 y 4) son parecidas o diferentes? ¿Qué le sugieren las diferencias y similitudes?
2. ¿Qué ha aprendido acerca de cómo y por qué motivar a otros y cómo puede aplicar esta información?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Diseño del trabajo

En el papel de supervisor, ¿qué puede hacer respecto al diseño del trabajo para maximizar el desempeño de sus empleados? Con base en la investigación, le sugerimos que mejore las cinco dimensiones centrales del trabajo.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Combinar las tareas. Reúna las tareas separadas existentes para formar un módulo de trabajo nuevo y más grande. Esto incrementa la variedad de habilidades y la identidad de las tareas.

PASO 2: Crear unidades de trabajo naturales. Diseñe tareas que formen un todo identificable y con significado. Esto aumenta el sentimiento de los empleados de “ser dueños” de su trabajo y los anima a percibirlo como significativo e importante, en vez de irrelevante y aburrido.

PASO 3: Establecer relaciones con los clientes. El cliente es el usuario del producto o servicio en el que

trabajan sus empleados. Cuando sea posible, debe establecer relaciones directas entre sus trabajadores y sus clientes. Esto aumenta la variedad de habilidades, la autonomía y la retroalimentación para los empleados.

PASO 4: Expandir verticalmente el trabajo. La expansión vertical significa dar a los empleados responsabilidades y controles que antes se reservaban para el supervisor. Cierra parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” del trabajo e incrementa la autonomía de los empleados.

PASO 5: Abrir canales de retroalimentación. Al aumentar la retroalimentación, los empleados no sólo se enteran si su desempeño en el trabajo es bueno, sino también si mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante. Lo ideal es que los empleados reciban retroalimentación directa al realizar su trabajo y no sólo ocasionalmente.

Fuente: J.R. Hackman y G.R. Oldham, “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance* (agosto, 1976), pp. 250-279.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Desarrolle un ensayo de dos o tres cuartillas que responda a las siguientes preguntas: ¿Qué me motiva? ¿Qué retribuciones puede ofrecerme un empleador que me motiven a hacer un esfuerzo adicional en el trabajo?
2. Entre a www.chartcourse.com y haga clic en “Free Articles”. Revise los artículos “How to Make Work

More Fun & Productive” y “Happy Employees Make Productive Employees”. Resuma los puntos clave de ambos artículos y relacione el enfoque de cada uno para motivar a empleados de salario mínimo. Observe que tal vez tendrá que buscar en este sitio de Internet para encontrar el artículo.

Pensamiento crítico

CASO 8-A: PAGO DESIGUAL PARA TRABAJO IGUAL

El nuevo orden de la economía mundial ha cambiado el entorno de trabajo para los empleados durante la última década. Las compañías han reestructurado los trabajos y procesos, y con ello miles de empleados han sido des-

pedidos. Para los más afortunados que han conservado su empleo, los niveles salariales se mantienen constantes (no han recibido aumentos) o, peor, su paga ha disminuido. ¿Qué efecto ha tenido esto en su motivación?

Un investigador exploró esa pregunta. Su estudio revisó las prácticas de tres plantas de una organización de manufactura grande en el medio oeste de Estados Unidos. Al igual que la mayoría de las compañías manufactureras, esta organización luchaba por sobrevivir. En un esfuerzo por lograrlo, la compañía decidió, entre otras cosas, implementar recortes salariales para todos sus empleados.

Nadie esperaba que los empleados se sintieran felices ganando menos. Sin embargo, la percepción de los supervisores era que un recorte de paga dañaría menos que eliminar varios puestos. De hecho, al reducir los niveles salariales, se evitaban los despidos. Sin duda, lo que sucedió después no fue la reacción que alguien hubiera esperado.

Los empleados cambiaron sus comportamientos y actitudes hacia la compañía. Claro que estaban a disgus-

to, pero hicieron algo más que quejarse. Empezaron a robarle a la compañía. Todo lo que podían tomar fue saqueado. De hecho, en dos de las tres plantas el robo alcanzó niveles sin precedencia.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Describa el comportamiento (robo) de estos empleados en términos de a) sus necesidades, b) el efecto de la organización en ellos, c) igualar sus aportaciones y resultados y d) qué esperaban los empleados de su empleador.
2. ¿Qué otra solución hubieran podido ofrecer los supervisores para prevenir este problema “potencial”?

CASO 8-B: CAMBIOS EN LA NUEVA ECONOMÍA

La economía global tiene dificultades para cumplir con sus expectativas de crear más prosperidad alrededor del mundo. En el corto plazo, la globalización puede parecer como compañías que buscan en todo el mundo la mano de obra más barata y las restricciones ambientales más débiles. Esto puede producir condiciones económicas que aumenten el desequilibrio en los ingresos, acrecienten las fortunas de las corporaciones y al mismo tiempo reduzcan los estándares de vida de las familias trabajadoras. Los impactos en el entorno laboral han derivado en la pérdida de empleos, niveles de pago estancados, reducción de prestaciones y una pérdida completa de la seguridad para los trabajadores.

En el servicio al cliente, la programación de computadoras, la industria textil y la de muebles, los trabajos se realizan en China, India y México, donde los salarios son mucho menores que en Estados Unidos. Aunque la economía estadounidense espera los beneficios de las nuevas industrias como la biotecnología y las ciencias de

la computación, los supervisores enfrentan una gran variedad de problemas. Considere el siguiente ejemplo.

La compañía Precision Bearing Co., fabrica una línea de productos que se usan en los aviones. En la actualidad las partes están bien construidas y documentadas. Es posible producir las partes en masa mediante una combinación de procesos automatizados y trabajo de mantenimiento. Hace poco la compañía registró varias patentes nuevas que con el tiempo revolucionarán esta industria, pero deben pasar varios años de pruebas y la ingeniería debe estar terminada. Los costos para llevar estos productos al mercado son altos y las retribuciones potenciales son significativas. La compañía Precision Bearing está ideando un plan para trasladar 80% de su manufactura actual al extranjero, donde la mano de obra es 75% más barata. Incluso después de los costos adicionales de transportación del producto, los ahorros son suficientes para compensar los costos de preparación del nuevo producto.

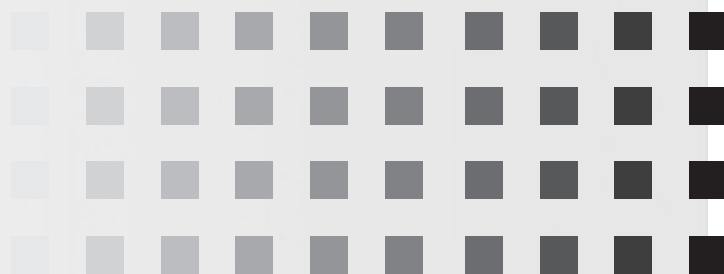
Precision Bearing Co., tiene un plan de empleados dueños de acciones, y todos los supervisores y gerentes participan en él. Este grupo está intentando decidir cómo trasladar la producción al extranjero e iniciar sus interesantes nuevos productos. Existen varias preocupaciones importantes. Una es el impacto tanto en los empleados despedidos como en los que se queden. ¿Cuál será la reacción y cómo afectará este plan a la productividad? Otra inquietud es cómo decidir cuánta producción debe trasladarse al extranjero.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Describa los comportamientos posibles de los empleados que se quedan.
2. ¿Qué esperan los empleados de sus empleadores? ¿Cómo ha cambiado esto durante los últimos años?
3. ¿Cómo afectará a los planes de la compañía el plan para empleados dueños de acciones?

capítulo 9

Aportación de liderazgo efectivo





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

atributos de liderazgo

confianza

credibilidad

disposición

líder autocrático

líder carismático

líder centrado en la tarea

líder centrado en las personas

líder sin riendas

líder transaccional

líder transformacional

liderazgo

liderazgo consultivo-participativo

liderazgo democrático-participativo

liderazgo participativo

liderazgo situacional

liderazgo visionario

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *liderazgo* y describir la diferencia entre un líder y un supervisor.
2. Identificar los atributos que podrían ayudarlo a convertirse en un líder exitoso.
3. Definir *carisma* y sus componentes clave.
4. Describir las habilidades de un líder visionario.
5. Diferenciar entre los comportamientos del liderazgo centrado en tareas y del centrado en personas.
6. Identificar y describir tres tipos de estilos de liderazgo participativo.
7. Explicar el liderazgo situacional.
8. Describir situaciones en que el liderazgo es irrelevante.

Respuesta a un dilema de supervisión



¿Existen diferencias de sexo en los estilos de liderazgo? ¿Son más eficientes los líderes hombres o ese honor les corresponde a las mujeres? Sin duda, con sólo hacer estas preguntas surgirán reacciones en las dos partes del debate.

La evidencia indica que ambos sexos son más parecidos que diferentes en la manera de ejercer el liderazgo. Gran parte de esta semejanza se fundamenta en el hecho de que los líderes, sin importar su género, realizan actividades similares para influir en otros. Ése es su trabajo y los dos sexos lo hacen igual de bien. Lo mismo es cierto para otras profesiones. Por ejemplo, aunque el estereotipo de enfermería es una mujer, los hombres son igual de eficientes y exitosos en esta carrera.

Aunque los sexos son más parecidos que diferentes, no son iguales. La diferencia más común está en el estilo de liderazgo. Las mujeres tienden a usar un estilo más democrático. Animán la participación de sus seguidores y están dispuestas a compartir con otros el poder que les da su posición. Además, las mujeres tienden a hacerlo mejor por su habilidad para influir con encantos. Los hombres, por otro lado, tienden a usar un estilo de liderazgo centrado en las tareas. Esto incluye dirigir las actividades de los demás y apoyarse en su posición de poder para controlar las actividades de la organización. Pero sorprendentemente, aun esta diferencia es difusa. Considerando todo, cuando una mujer es líder en un trabajo que por tradición dominan los hombres (como el de oficial de policía), ella tiende a liderar de forma más centrada en la tarea.

Para complicar más este tema, tenemos los papeles cambiantes de los líderes en las organizaciones actuales. Con el aumento en la importancia de los equipos, la participación de los empleados y las habilidades interpersonales, los estilos de liderazgo democrático tienen más demanda. Los líderes necesitan ser más sensibles a las necesidades de sus seguidores y más abiertos en sus comunicaciones; necesitan construir relaciones de mayor confianza. Muchos de estos factores son comportamientos que las mujeres han desarrollado al crecer.

Entonces, ¿qué piensa usted? ¿Existen diferencias entre los sexos en términos de estilos de liderazgo? ¿Quiénes son los mejores líderes, los hombres o las mujeres? ¿Preferiría trabajar para un hombre o para una mujer?

Fuente: Viñeta basada en M.L. Van Engen, R. Van Der Leeden y T.M. Willemsen, "Gender, Context and Leadership Styles: A Field Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (diciembre, 2001), pp. 581–599; R.F. Martell y A.L. DeSmet, "A Diagnostic-Ratio Approach to Measuring Beliefs about the Leadership Abilities of Male and Female Managers", *Journal of Applied Psychology* (diciembre, 2001), pp. 1223–1232; "Are Women Better Leaders?", *U.S. News and World Report* (29 de enero de 2001), p. 10; R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *BusinessWeek* (20 de noviembre de 2000), pp. 75–84; J.K. Winter, J.C. Neal, y K.K. Waner, "How Male, Female, and Mixed-Gender Groups Regard Interaction and Leadership Differences in the Business Communication Course", *Business Communication Quarterly* (septiembre, 2001), p. 43; N.Z. Stelter, "Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications", *Journal of Leadership Studies* (primavera, 2002), pp. 88–100; y W.H. Decker y D.M. Rotondo, "Relationships Among Gender, Types of Humor, and Perceived Leader Effectiveness", *Journal of Managerial Issues* (invierno, 2001), pp. 450–466.

Introducción

Las actividades en curso de una organización nos dicen algo acerca del liderazgo. Por una parte, los líderes de organizaciones y departamentos son quienes hacen que las cosas sucedan y quienes marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por otro

lado, la forma en que lo hacen puede diferir ampliamente. Estudiaremos el potencial para el éxito y las diferentes formas en las que se logra en este capítulo importante sobre liderazgo.

Comprensión del liderazgo

El **liderazgo** es la habilidad que se demuestra cuando se influye en los demás para actuar en cierta manera. Mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo se inspira a los seguidores para que acepten retos y logren metas que podrían percibirse como difíciles. El líder también es quien ve y obtiene lo mejor de los demás, ayudando a desarrollar un sentido de logro personal y profesional. Ser un líder significa construir un compromiso de lograr una meta entre los que son liderados, así como un fuerte deseo en ellos de seguirlo.

Los líderes son individuos que están a cargo de otras personas. Usted está incluido, como autoridad sobre sus empleados; también su jefe y cualquier otro que tenga una posición de poder sobre usted, como su profesor en esta materia. Es evidente que, mediante varias acciones, usted y los demás tienen la capacidad de influir. Sin embargo, el liderazgo suele ir más allá de los puestos formales. De hecho, algunas veces esta persona de poder no está cerca, pero el liderazgo sigue existiendo.

Empecemos por aclarar la diferencia entre quienes supervisan a otros y los que llamamos líderes. Las palabras *líder* y *supervisor* a menudo se utilizan con el mismo significado, pero no son lo mismo.

Quienes supervisan a otros son nombrados por la organización. Tienen el poder legítimo que les permite recompensar y castigar a sus empleados. Su capacidad para influir en los empleados se cimenta en la autoridad formal inherente a sus puestos. En contraste, los líderes son nombrados o surgen desde el interior de un grupo. Los líderes influyen en otros para desempeñarse más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal.

¿Todos los que supervisan a otros deben ser líderes? Por otro lado, ¿todos los líderes deben dirigir formalmente las actividades de otros? Debido a que nadie ha sido aún capaz de demostrar a través de la investigación o con un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un obstáculo para quienes supervisan, podemos establecer que cualquiera que supervisa empleados debe ser un líder. Sin embargo, no todos los líderes tienen necesariamente las capacidades para otras funciones supervisoras y, por ende, no todos deben tener autoridad formal. Entonces, cuando nos refiramos a un líder en este capítulo, estaremos hablando de cualquiera que influye en otros.

liderazgo ■ Habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Pregunte a alguien en la calle qué le viene a la mente cuando piensa en liderazgo. Quizá le den una lista de cualidades como inteligencia, atractivo, decisión, entusiasmo, fuerza, tenacidad, integridad y confianza en sí mismo. De hecho, quizá éstas son algunas de las características que usted daría si le hicieran la misma pregunta. Las respuestas que obtenemos, en esencia, representan los **atributos de liderazgo**. La búsqueda de los atributos o características que separan a los líderes de quienes no lo son,

atributos de liderazgo ■ Cualidades como inteligencia, atractivo, decisión, entusiasmo, fuerza, tenacidad, integridad y confianza en sí mismo.

¿Qué atributos de liderazgo muestra Condoleezza Rice? La investigación nos dice que los líderes tienen empuje, deseo de liderar, honestidad e integridad, inteligencia, confianza en sí mismos y conocimientos relevantes para el trabajo.



aunque se ha realizado en una forma más sofisticada que una encuesta en la calle, dominó los primeros esfuerzos de investigación en el estudio del liderazgo.

¿Es posible aislar uno o más atributos de personas que son reconocidas como capaces de influir en otros —como Condoleezza Rice, Rudy Giuliani y Jim Goodnight— que quienes no son líderes no tienen? Puede estar de acuerdo en que estas personas satisfacen la definición fundamental de un líder, pero tienen características completamente diferentes. Si el concepto de atributos de liderazgo prueba ser válido, deben existir características identificables con las que todos los líderes nacen.

¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES EXITOSOS?

Los esfuerzos de investigación que se han hecho para aislar atributos de liderazgo específicos, han tenido como resultado muchos callejones sin salida. Los intentos por identificar un conjunto de atributos que diferencien siempre a los líderes de los seguidores, y a los líderes eficientes de los ineficientes, han fracasado. Tal vez era un poco optimista pensar que se podía aplicar un conjunto congruente y único de atributos de personalidad a todos los líderes efectivos —en organizaciones tan diversas como Dell Computer, el equipo de fútbol Patriotas de Nueva Inglaterra, la arquidiócesis de Washington, Wal-Mart y Toyota—.

Los intentos por identificar atributos congruentes asociados con quienes tienen éxito en influir en otros han sido más prometedores. Por ejemplo, seis rasgos en que los líderes parecen diferir de quienes no son líderes son empuje, deseo de influir en otros, honestidad y carácter moral, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos relevantes (vea la figura 9-1).¹

El *empuje* o *impulso* de un individuo refleja su disponibilidad para realizar un nivel alto de esfuerzo para terminar una tarea. Este tipo de individuo casi siempre tiene una fuerte necesidad de logro y de sobresalir en lo que hace. Es ambicioso; este líder demuestra niveles mayores de energía en su interminable perseverancia en todas las actividades. Más aún, una persona que tiene este impulso, con frecuencia muestra el deseo de tomar la iniciativa.

Los líderes tienen un claro *deseo de influir en otros*. A menudo este deseo de liderar se percibe como la disposición para aceptar la responsabilidad de una variedad de tareas. Un líder también construye relaciones de confianza con las personas

¹ S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive* (mayo, 1991), pp. 48-60.

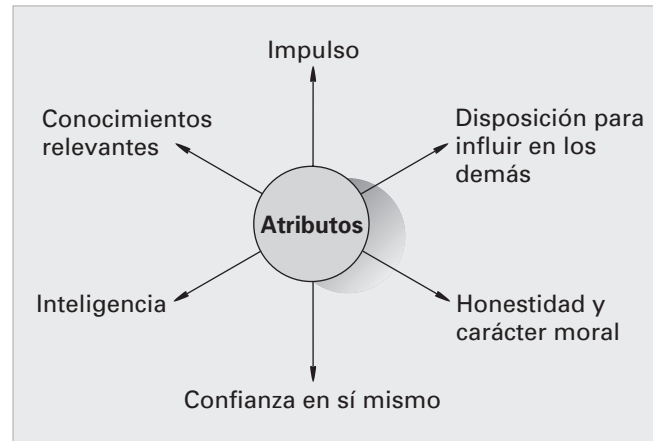


FIGURA 9-1 ■ Seis atributos de los líderes efectivos.

en quienes influye, siendo honesto y mostrando una alta congruencia entre lo que dice y lo que hace. En otras palabras, los demás están más dispuestos a ser influidos por alguien a quien perciben como *honesto y con carácter moral*.

Una persona que lidera también muestra *confianza en sí mismo* para convencer a otros de lo correcto de sus metas y decisiones. Se ha demostrado que los empleados prefieren ser influidos por individuos que no dudan de sí mismos. Dicho de otra manera, un supervisor que tiene una creencia firme influye más que alguien que duda de las decisiones que toma.

Influir en otros requiere también un nivel de *inteligencia*. Para influir en otros, es necesario ser capaz de reunir, sintetizar e interpretar una gran cantidad de información. También debe poder crear una visión (un plan), comunicarla para que los demás la comprendan, resolver problemas y tomar buenas decisiones. Muchos de estos requisitos de inteligencia vienen de la educación y la experiencia.

Por último, un líder efectivo cuenta con un alto grado de *conocimientos relevantes* acerca del departamento y de la unidad de empleados. Este conocimiento profundo ayuda al supervisor a tomar decisiones bien informadas, así como a comprender las implicaciones que estas decisiones tienen sobre los demás en el departamento.

¿A QUÉ SE LE LLAMA CARISMA?

¿Qué tienen en común personas como Jay Leno, Jack Welch y Oprah Winfrey? Todos tienen algo en la estructura de su personalidad llamado *carisma*. El carisma es un magnetismo que inspira a los seguidores a ir “otro kilómetro” para alcanzar metas que se perciben como difíciles o poco populares. Sin embargo, ser carismático no se atribuye a un solo factor. Surge con la posesión de varias características.²

Durante las décadas pasadas, muchos autores han intentado identificar las características asociadas con el **líder carismático**. Algunos de los primeros escritos se enfocaron en atributos como nivel de confianza, dominio y fuertes convicciones en

líder carismático ■ Individuo con una visión o motivación convincente, una capacidad para comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores entienden, una congruencia demostrada y un enfoque en la búsqueda de esa visión, y una comprensión de sus propias fortalezas.

² J.A. Conger y R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998). Vea también, A.M. O’Roark, *The Quest for Executive Effectiveness: Turning Inside-Out Charismatic-Participatory Leadership* (Nevada City, CA: Symposium, 2000); C.G. Emrich, H.H. Brower, J.M. Feldman y H. Garland, “Images in Words: Presidential Rhetoric, Charisma, and Greatness”, *Administrative Science Quarterly* (septiembre, 2001), pp. 527-561; y J.J. Sosik, “The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership”, *Journal of Leadership Studies* (primavera, 2000), pp. 60-75.

FIGURA 9-2 ■ Características clave de los líderes carismáticos.

Fuente: J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J.A. Conger, R.N. Kanungo, *et. al.*, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 91. Reimpreso con permiso.

1. **Meta idealizada.** Los líderes carismáticos tienen una visión que propone un futuro mejor que el estado actual. Mientras mayor sea la disparidad entre este objetivo idealizado y el estado actual, más probable será que los seguidores atribuyan al líder una extraordinaria visión.
2. **Habilidad para ayudar a los demás a entender la meta.** Los líderes carismáticos son capaces de aclarar y establecer la visión en términos comprensibles para los demás. Esta explicación demuestra una comprensión de las necesidades de los demás y actúa como una fuerza motivadora.
3. **Convicciones firmes respecto a su meta.** Los líderes carismáticos se perciben comprometidos y dispuestos a correr riesgos personales elevados, incurrir en grandes costos y sacrificarse para alcanzar su visión.
4. **Comportamiento poco convencional.** Los líderes carismáticos tienen comportamientos que se aprecian como novedosos, fuera de lo común y contra las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos provocan sorpresa y admiración en los seguidores.
5. **Asertividad y confianza en sí mismo.** Los líderes carismáticos tienen una confianza total en su juicio y capacidad.
6. **Elevado automonitoreo.** Los líderes carismáticos ajustan con facilidad su comportamiento a diferentes situaciones.
7. **Apariencia de agente de cambio.** Los líderes carismáticos se perciben como agentes de cambio radical en vez de cuidadores del estado actual.

las propias creencias.³ Después de estudiar a 90 de los líderes más efectivos y exitosos de Estados Unidos, Warren Bennis encontró que tenían cuatro competencias en común: una visión o motivación convincente; una capacidad para comunicar esa visión en términos claros que los seguidores comprenden; una congruencia probada y un enfoque en seguir su visión, y la comprensión de sus propias fortalezas.⁴ Un análisis más completo fue terminado por dos investigadores de la universidad McGill en Canadá.⁵ Entre sus conclusiones (vea la figura 9-2), proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que desean alcanzar y son capaces de comunicarla a los demás de una forma comprensible. La meta, sin embargo, es algo muy diferente del estado actual. Es un mejor estado para el futuro, algo que mejorará la forma en que están las cosas. Desde luego, el líder carismático tiene un fuerte compromiso personal de alcanzar la meta.

En el capítulo 8 se introdujo la característica de personalidad llamada automonitoreo. Como recordará, describimos a quienes tienen automonitoreo alto como individuos que ajustan fácilmente su comportamiento a diferentes situaciones. Pueden leer claves sociales verbales y no verbales y modifican su comportamiento en consecuencia. Esta habilidad para ser un "buen actor" se ha asociado con el liderazgo carismático. Quienes son buenos para automonitorearse pueden leer con precisión una situación, comprender los sentimientos de los empleados, y después mostrar comportamientos que satisfagan las expectativas que éstos tienen; suelen emerger como supervisores efectivos y carismáticos.

³ R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J.G. Hunt y L.L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207.

⁴ W. Bennis, "The 4 Competencies of Leadership", *Training and Development Journal* (agosto, 1984), pp. 38-43.

⁵ J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J.A. Conger, R.N. Kanungo y otros, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.

Por último, se percibe al líder carismático como un agente radical de cambio. Su rechazo a quedar satisfecho con el estado actual significa que todo está abierto al cambio. Al final, la visión, la convicción y la naturaleza no convencional de hacer las cosas lleva a la admiración de los seguidores y al éxito del líder carismático.

¿Qué puede decirse acerca del efecto del líder carismático sobre sus seguidores? Cada vez más se apoya la noción de que existe un fuerte vínculo entre el líder carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores; es decir, las personas que trabajan para los líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional y, debido a que les gusta su líder, expresan una satisfacción mayor.⁶

Aunque se han identificado algunos atributos de los líderes carismáticos en los últimos años, por sí mismos no son adecuados para explicar por completo la efectividad del liderazgo. Si lo fueran, entonces los líderes se identificarían desde la niñez. Aun cuando usted haya sido un líder natural en el jardín de niños —mostrando sus habilidades de influencia desde edades tempranas— el liderazgo exige más. El problema de centrarse sólo en los atributos, es que se ignoran las habilidades que deben tener los líderes, así como los comportamientos que deben mostrar en un gran número de situaciones. Por fortuna, estos dos últimos factores —habilidades y comportamientos— ¡pueden aprenderse! Por lo tanto, es más adecuado decir que los líderes se hacen.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO VISIONARIO?

El término *visión* apareció algunos párrafos atrás en nuestro análisis del liderazgo carismático. Sin embargo, el liderazgo visionario va más allá del carisma. En esta sección revisaremos las revelaciones más recientes acerca de la importancia del liderazgo visionario.

El **liderazgo visionario** es la habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional, una visión que crece y mejora sobre el presente.⁷ Esta visión, si se elige e implementa adecuadamente, es tan energizante que “de hecho acelera el futuro mediante las habilidades, talentos y recursos para hacer que suceda”.⁸

Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, alcanzables y bien articuladas. Las visiones deben ser capaces de crear sucesos que sean inspiradores y únicos y que ofrezcan un nuevo orden que fomente una diferencia organizacional. Una visión tiene posibilidades de fracasar si no ofrece una visión del futuro que sea clara y demuestre ser mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables se ajustan a los tiempos y circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la visión es alcanzable. Debe ser percibida como un reto, pero factible. Las visiones que tienen una articulación clara y un simbolismo poderoso son más fáciles de entender y aceptar.

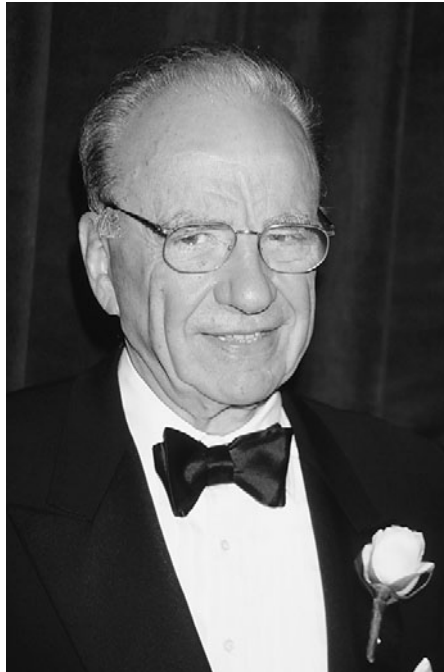
liderazgo visionario ■ Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que crece y mejora sobre el presente.

⁶ Ibid.

⁷ Esta definición está basada en M. Sashkin, “The Visionary Leader”, en Conger, Kanungo, *et. al.*, pp. 124-125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (Nueva York: Free Press, 1992), p. 8; N.H. Snyder y M. Graves, “Leadership and Vision”, *Business Horizons* (enero-febrero, 1994), p. 1; J.R. Lucas, “Anatomy of a Vision Statement”, *Management Review* (Febrero, 1998), pp. 22-26; y S. Marino, “Where There Is No Visionary, Companies Falter”, *Industry Week* (15 de marzo de 1999), p. 20.

⁸ Nanus, p. 8.

¿Qué tiene Rupert Murdoch que lo hace ser un líder visionario? La investigación nos dice que es su habilidad para explicar la visión, expresar la visión y extender la visión. Al hacerlo, ayuda a sus empleados a ver los problemas de formas nuevas y los inspira para que hagan un esfuerzo adicional.



¿Cuáles son algunos ejemplos de visiones? Rupert Murdoch tuvo una visión del futuro de la industria de las comunicaciones al combinar el espectáculo y los medios de comunicación. A través de su News Corporation, Murdoch ha integrado exitosamente una red de emisoras, estaciones de televisión, un estudio cinematográfico, una compañía editora y la distribución global por satélite. La visión de Mary Kay Ash acerca de las mujeres emprendedoras que venden productos que mejorarán su propia imagen, le dio ímpetu a su compañía de cosméticos. Michael Dell creó una visión de negocios que le permite a Dell Computer vender y entregar una PC al cliente en menos de ocho días.

¿Qué habilidades muestran los líderes visionarios? Una vez que se identifica la visión, estos líderes parecen tener tres cualidades relacionadas con la efectividad de sus papeles visionarios.⁹ La primera es la *habilidad para explicar la visión* a otros. El líder necesita hacer que la visión sea clara en términos de acciones requeridas y metas, a través de una comunicación oral y escrita clara. El ex presidente Ronald Reagan —el llamado “gran comunicador”— usó sus años de experiencia actoral para ayudarse a articular una visión sencilla para su presidencia: un regreso a los tiempos más felices y prósperos a través de menos gobierno, menos impuestos y un ejército fuerte. La segunda es la *aptitud para expresar la visión* no sólo en términos verbales sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que transmitan y refuercen la visión. Cuando Herb Kelleher estaba al timón de Southwest Airlines, vivía y respiraba su compromiso con el servicio al cliente. Era famoso dentro de la compañía porque corría a ayudar cuando se necesitaba ayuda para registrar a los pasajeros, cargar el equipaje, suplir a los asistentes de vuelo o hacer cualquier otra cosa para hacer la experiencia de los clientes más placentera. La tercera habilidad es la *aptitud para extender la visión* a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la habilidad para ordenar las actividades de modo que la visión se aplique en una gran variedad de situaciones.

⁹ J.R. Baum, E.A. Locke y S.A. Kirkpatrick, “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”, *Journal of Applied Psychology* (febrero, 1998), pp. 43-54.

Verifique su comprensión 9-1

1. La habilidad para influir en otros y que actúen en cierta forma se llama
 - a. supervisión
 - b. liderazgo
 - c. motivación
 - d. todas las anteriores
2. ¿Cuál de los siguientes *no* se considera un atributo de liderazgo?
 - a. impulso
 - b. confianza en sí mismo
 - c. honestidad
 - d. visión
3. Un individuo con una motivación convincente, que se comunica de modo que los seguidores comprendan, a menudo se considera un
 - a. líder carismático
 - b. líder transaccional
 - c. líder autocrático
 - d. líder participativo
4. La habilidad para crear y articular una visión realista y creíble del futuro de la organización, se llama
 - a. liderazgo participativo
 - b. liderazgo visionario
 - c. liderazgo carismático
 - d. ninguna de las anteriores

¿Cómo se convierte en líder?

Tenga o no un puesto formal de autoridad sobre otros, quizá esté en un puesto en el que influye en otros. Sin embargo, convertirse en líder requiere algunas habilidades (así como muchos de los atributos descritos): técnicas, conceptuales, para establecer contactos y de relaciones humanas. Tal vez está pensando que ya ha escuchado esto antes. Si lo ha hecho, felicidades, está poniendo mucha atención. Algunas son capacidades que requieren los supervisores efectivos, como analizamos en el capítulo 1. Debido a su importancia para el liderazgo, las revisaremos una vez más, en esta ocasión con un ojo puesto en el liderazgo.

¿POR QUÉ UN LÍDER NECESITA HABILIDADES TÉCNICAS?

Es muy raro que alguien influya en los demás si no tiene idea de lo que hacen. Aunque las personas lo respeten como individuo, cuando se trata de influir en ellas, les gusta creer que usted tiene la experiencia para hacer recomendaciones. Esta experiencia en general proviene de sus habilidades técnicas.

Las *habilidades técnicas* son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada. Necesita dominar su trabajo para intentar que lo perciban como fuente de ayuda, como experto. Por lo general, los demás no se acercarán a usted a menos que necesiten ayuda. Las situaciones que no pue-

den o no están bien equipados para manejar suelen ser las excepciones. Es entonces que lo buscarán para que los guíe. Si tiene las habilidades técnicas, podrá ayudar. Pero imagine que no las tiene. Seguido tendrá que pedir a alguien la información que necesita y, una vez que la tenga, tal vez no pueda explicársela al empleado que la solicitó. Llegará el momento en que los empleados pasen de largo y acudan a la fuente de información técnica. Cuando eso suceda, habrá perdido parte de su influencia.

La necesidad de tener el conocimiento y las habilidades técnicas propias de su trabajo no puede ignorarse. Quienes “saben” influyen en los demás. Si usted desea que sus seguidores confíen en los consejos y guía que les da, deben percibir que es un supervisor técnicamente competente.

¿CÓMO AFECTAN LAS HABILIDADES CONCEPTUALES SU LIDERAZGO?

Las *habilidades conceptuales* constituyen su habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades. Significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar mucha información y establecer conexiones entre los datos. Antes describimos al líder efectivo como alguien que puede crear una visión. Para hacerlo, usted debe ser capaz de lograr un pensamiento crítico y conceptualizar las cosas respecto a cómo podrían ser.

Lograr un pensamiento conceptual no es tan fácil como pudiera creerse. Para algunos, ¡es imposible! Esto se debe a que para alcanzar este pensamiento, debe verse la “el panorama completo”. En muchas ocasiones nos dejamos atrapar por el trabajo diario, centrando nuestra atención en detalles pequeños. Esto no significa que ver los detalles no sea importante; sin ellos poco se lograría. Pero establecer una directriz a largo plazo exige pensar en el futuro, manejar la incertidumbre y los riesgos de lo desconocido. Entonces, para ser un buen líder, debe ser capaz de darle sentido al caos e imaginar lo que podrá ser.

¿POR QUÉ LAS HABILIDADES PARA ESTABLECER CONTACTOS LO HACEN UN MEJOR LÍDER?

Las *habilidades para establecer contactos* consisten en su habilidad para socializar e interactuar con desconocidos, aquellos que no están relacionados con su unidad. Como líder, se entiende que no le es posible hacer todo usted mismo. Es evidente que si lo hiciera, no sería un líder, ¡sino un supertrabajador! Por tanto, necesita saber dónde obtener las cosas que sus seguidores necesitan. Esto significa “luchar” por más recursos o establecer relaciones fuera de su área que ofrezcan algunos beneficios para sus seguidores. Establecer redes, si ve la analogía, significa contar con buenas habilidades políticas, un punto que debe tomar en cuenta.

Sus empleados lo buscarán para que les proporcione lo que necesitan para hacer un excelente trabajo. Si pueden depender de usted para conseguir las herramientas (o manejar alguna interferencia) que necesitan, una vez más les inspirará un nivel de confianza. También será más probable que respondan mejor si saben que usted desea luchar por ellos. En vez de encontrar 100 razones para no hacer algo, acudirán a usted para que los ayude a encontrar una forma que funcione. De alguna manera usted reúne los recursos necesarios y defiende lo que “su gente” hace. Sin embargo, al desafiar a sus empleados para que lleguen más allá de lo que se creen capaces de lograr, usted sabe que se cometerán errores. Cuando ocurran, debe verlos como una experiencia de aprendizaje y algo a partir de lo cual crecer.

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LAS RELACIONES HUMANAS EN EL LIDERAZGO EFECTIVO?

Las *habilidades de relaciones humanas* se centran en su aptitud para trabajar, entender y motivar a quienes lo rodean. A lo largo de este libro se resaltan dichas habilidades. Las buenas relaciones humanas demandan una comunicación efectiva —en especial de su visión— con sus empleados y las personas que no son de su unidad. También significa escuchar qué tienen que decir. Un buen líder no es el sabelotodo, sino alguien que acepta y alienta con libertad que sus seguidores participen.

Las habilidades de relaciones humanas se refieren al “don de gente” que se menciona en los estudios actuales de supervisión efectiva. Se tratan de guiar, facilitar y apoyar a quienes le rodean; comprenderse a sí mismo y tener confianza en sus habilidades; su honestidad al tratar con otros y los valores por los que vive. Se refieren a su confianza en saber que al ayudar a otros a tener éxito —y permitir que obtengan el crédito—, usted hace lo correcto para ellos, la organización y usted mismo. Existe un aspecto que es casi una garantía en cuanto al liderazgo; esto es, si fracasa como líder, lo más probable es que no se deba a la falta de habilidades técnicas. Es más probable que sus seguidores, al igual que otros, le hayan perdido el respeto por su falta de habilidades en relaciones humanas. Si eso llega a suceder, su habilidad para influir en otros quedará seriamente dañada.

Uno de los aspectos interesantes del liderazgo es que los seguidores suelen tener dificultad para detectar atributos y habilidades. Como resultado, los seguidores definen su liderazgo por los comportamientos que observan en usted. Como dice el adagio, las acciones valen más que las palabras. Lo que importa es lo que hace. Por lo tanto, debe comprender los comportamientos del liderazgo.

Comportamientos y estilos de liderazgo

La incapacidad para explicar el liderazgo sólo con base en los atributos y habilidades, ha llevado a los investigadores a observar los comportamientos y estilos que ciertos líderes muestran. Los investigadores se preguntan si hay algo único en el comportamiento de los líderes efectivos y en el estilo con que practican su arte. Por ejemplo, ¿los líderes tienden a ser más participativos que autocráticos?

Un buen número de investigaciones ha observado los estilos conductuales. La teoría conductual más completa y más copiada fue el resultado de la investigación que se inició en Ohio State University a finales de la década de 1940.¹⁰ Este estudio (igual que otros) buscaba identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Los investigadores empezaron con más de mil dimensiones, pero al final estrecharon la lista a dos categorías que constituían el comportamiento de liderazgo descrito por los empleados. Éstas se identificaron como el comportamiento centrado en la tarea y el centrado en los empleados (vea la figura 9-3).¹¹

¹⁰ R.M. Stodgill y A.E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No.88* (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951).

¹¹ *Ibíd.*, y R. Kahn y D. Katz, “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale”, en D. Cartwright y A. Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a. ed. (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).

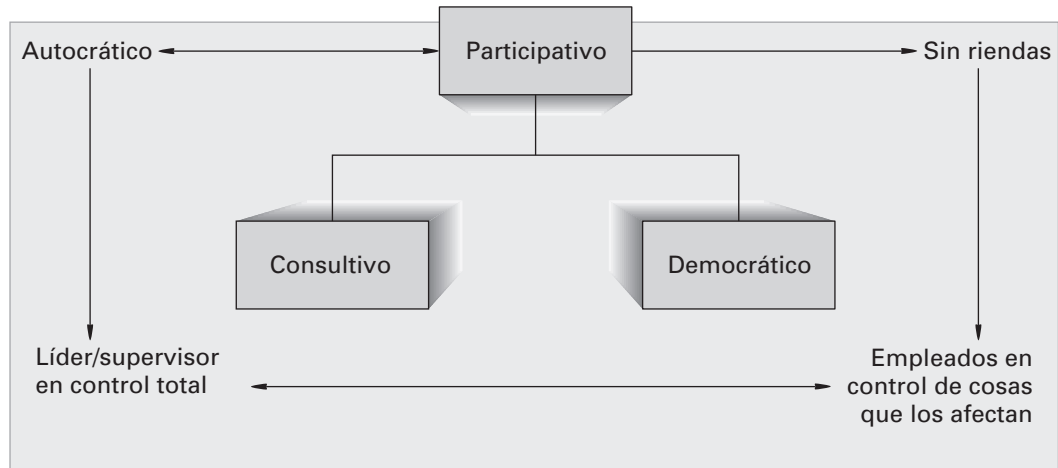


FIGURA 9-3 ■
Comportamientos
de liderazgo en la
supervisión.

líder centrado en la tarea ■ Individuo con una fuerte tendencia a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea en un trabajo.

líder autocrático ■ Capataz que no deja en duda que está al mando y tiene la autoridad y el poder en el grupo.

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO CENTRADO EN LA TAREA?

Un **líder centrado en la tarea** tiene una fuerte tendencia a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea en el trabajo. La preocupación principal de este individuo es asegurar que los empleados sepan exactamente lo que espera de ellos y brindarles cualquier guía necesaria para alcanzar las metas. Los empleados, como los percibe este líder, son medios para lograr un fin. Es decir, para alcanzar los objetivos, los empleados deben hacer su trabajo. Mientras hagan lo que se espera de ellos, este líder está contento. Llamar líder a una persona orientada a la productividad, puede ser un error. Este individuo no lidera en el sentido clásico, sino que se asegura de que las reglas, regulaciones y metas de productividad establecidas se cumplan. En términos motivacionales, un líder orientado a la producción muestra una orientación de teoría X (vea el capítulo 8) o un estilo de liderazgo autocrático/autoritario.

Un **líder autocrático** se describe mejor como un capataz. Este individuo no deja duda sobre quién está al mando y quién tiene la autoridad y el poder en el grupo. Él toma todas las decisiones que afectan al grupo y dice a los demás lo que deben hacer. Este *decir* suele ocurrir como órdenes, mandatos que se espera se sigan. El resultado de no obedecer estas órdenes es que el líder autoritario aplique algún reforzamiento negativo. Es evidente que el liderazgo autocrático es inapropiado en las organizaciones actuales. ¿Correcto? Tal vez no. Hay líderes en todo tipo de organizaciones —negocios, gobierno y ejército— para los que el estilo autocrático funciona mejor.

¿QUÉ SON LOS COMPORTAMIENTOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS?

líder centrado en las personas ■ Individuo que resalta las relaciones interpersonales con aquellos a quienes lidera.

liderazgo participativo ■ Estilo de liderazgo de un individuo que busca activamente retroalimentación de sus seguidores para muchas actividades de la organización.

Un **líder centrado en las personas** hace hincapié en las relaciones interpersonales con aquellos a quienes lidera. Este líder tiene un interés personal en las necesidades de sus empleados. Un líder centrado en las personas se preocupa por el bienestar de sus empleados. La interacción entre este líder y sus empleados se caracteriza por ser confiable, amigable y de apoyo. Más aún, este líder es muy sensible a las preocupaciones y sentimientos de sus empleados. Del mismo modo, desde el punto de vista motivacional, un líder centrado en las personas muestra más orientaciones a la teoría Y (vea el capítulo 8). Como resultado, este individuo a menudo muestra un estilo de liderazgo participativo (o democrático).

En el estilo de **liderazgo participativo**, el líder busca activamente retroalimentación de sus seguidores para muchas actividades de la organización. Así, esta-

blecer planes, resolver problemas y tomar decisiones son actividades que no sólo realiza el supervisor, sino que participa todo el grupo de trabajo. La única pregunta que persiste es quién tiene la última palabra. Esto es, el liderazgo participativo se analiza desde dos perspectivas. La primera es que el líder busca retroalimentación y escucha las preocupaciones y problemas de sus seguidores, pero toma la decisión final. En este caso, el líder usa la retroalimentación como un ejercicio de búsqueda de información. Esto se llama **liderazgo consultivo-participativo**. Por otro lado, un líder participativo permite a sus seguidores opinar en lo que se decide. Aquí, el grupo toma las decisiones. Este estilo se conoce como **liderazgo democrático-participativo**.

Más allá del liderazgo participativo, existe otro estilo conductual de liderazgo. A menudo se llama sin riendas. Un **líder sin riendas** (o *laissez-faire*) da a sus empleados total autonomía para tomar las decisiones que les afectarán. Después de que el líder determina los objetivos globales y las directrices generales, los empleados son libres de establecer sus propios planes para alcanzar sus metas. Esto no implica que haya una falta de liderazgo, sino que el líder no toma parte en las actividades cotidianas de los empleados, pero siempre está disponible para manejar las excepciones.

liderazgo consultivo-participativo ■ Estilo de liderazgo de un individuo que busca retroalimentación y escucha las preocupaciones y problemas de sus seguidores, pero toma la decisión final y usa la retroalimentación como un ejercicio de búsqueda de información.

liderazgo democrático-participativo ■ Comportamiento de liderazgo mediante el cual el líder ofrece a sus seguidores opinar en lo que se decide; el grupo toma las decisiones.

líder sin riendas ■ Individuo que brinda a sus empleados total autonomía para tomar las decisiones que los afectarán.

¿QUÉ COMPORTAMIENTO DEBE MOSTRAR?

En las organizaciones actuales muchos empleados prefieren trabajar para un supervisor con un estilo de liderazgo centrado en las personas. Sin embargo, sólo porque este estilo parece más “amigable” para los empleados, no podemos generalizar que el estilo de liderazgo centrado en las personas lo convierta en un supervisor más efectivo. De hecho, ha habido muy poco éxito en identificar relaciones congruentes entre los patrones conductuales de liderazgo y el desempeño organizacional exitoso. Los resultados varían. En algunos casos, los estilos centrados en las personas generan tanto alta productividad como elevada satisfacción de los seguidores; sin embargo, en otros, los seguidores son felices, pero la productividad sufre. Lo que en ocasiones se olvida al tratar de ponderar un estilo sobre otro, son los factores situacionales que influyen en el liderazgo efectivo.

Liderazgo efectivo

Cada vez fue más claro para quienes estudiaban el liderazgo que predecir su éxito implicaba algo más complejo que aislar unos cuantos atributos o comportamientos preferidos. El fracaso para encontrar respuestas llevó a un nuevo enfoque sobre las influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad sugería que con la condición A, el estilo X sería el apropiado, mientras que el estilo Y sería más adecuado para la condición B y el estilo Z para la condición C. Pero, ¿cuáles eran las condiciones A, B, C? Una cosa era decir que la efectividad del liderazgo depende de la situación y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales. La clave para muchas de estas teorías situacionales fue la inclusión de los seguidores.

Un modelo de liderazgo que sigue llamando la atención fue propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Llamado liderazgo situacional, su énfasis en el liderazgo se centra en los estilos de liderazgo que se ajustan a situaciones especí-

liderazgo situacional ■ Ajuste de un estilo de liderazgo a situaciones específicas para reflejar las necesidades de los empleados.

Disposición ■ Habilidad y disponibilidad de un empleado para terminar una tarea.

ficas.¹² En particular, dado que sin empleados no hay líder, el **liderazgo situacional** muestra cómo debe ajustar o adaptar su estilo de manera que refleje las necesidades de los empleados.

El liderazgo situacional da mucha atención a lo que se conoce como la disposición de los empleados. En este contexto, **disposición** expresa qué tan capaz y dispuesto está un empleado para hacer un trabajo. Hersey y Blanchard identificaron cuatro etapas en la disposición de los seguidores:

- D1: Un empleado es incapaz de y no está dispuesto a realizar un trabajo.
- D2: Un empleado es incapaz de hacer el trabajo, pero desea y está dispuesto a realizar las tareas necesarias.
- D3: Un empleado es capaz de hacer el trabajo, pero no está dispuesto a que el líder le diga qué debe hacer.
- D4: Un empleado es capaz de y está dispuesto a hacer el trabajo.

Debemos señalar algo respecto a la disposición. Como se define, por ejemplo en D1, un empleado no está dispuesto a hacer algo. Esto no es lo mismo que la desgana que uno podría asociar con ser insubordinado. En su lugar, es una falta de disposición a realizar el trabajo, porque el individuo no está seguro o no se siente capaz de hacer el trabajo. Después veremos cómo funciona esto.

Una segunda componente del modelo es qué hace usted como líder. Dado el nivel de disposición en el que se encuentre el empleado, usted deberá mostrar cierto comportamiento. El comportamiento en este modelo es el que mejor refleja el tipo de comunicaciones existente. Esto es, el comportamiento de tareas puede verse como una comunicación en un sentido, de usted a un empleado. El comportamiento de relación, por otro lado, es una comunicación en dos sentidos, entre usted y el empleado. Puesto que estos comportamientos aparecen en grados altos y bajos, Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos específicos de liderazgo basados en la madurez del seguidor (vea la figura 9-4). Veamos cómo funciona este modelo con un ejemplo de una nueva empleada en su departamento y su primer día en el trabajo.

Cuando la empleada llega a trabajar, se muestra ansiosa. Está insegura respecto a dónde llegó y cómo manejar las responsabilidades del trabajo. Usted cree que el proceso de contratación funcionó bien, le pareció apta para el puesto y tuvo sesiones de inducción a la organización. Ahora es el momento de empezar con el trabajo para el que fue contratada. Imagine que le asigna una lista de tareas que ella debe hacer, se la entrega y se retira dejándola sola. Quizá tendrá algunas dificultades. ¿Por qué? En este momento ella no está lista (D1). Tal vez ni siquiera sepa qué preguntas hacer. En este punto, la comunicación entre usted y el empleado necesita ser en un sentido. Usted debe decirle qué hacer y darle instrucciones específicas de cómo hacerlo. En esta etapa, de acuerdo con el liderazgo situacional, usted estaría usando un estilo de liderazgo informativo. Pero esta nueva empleada no permanecerá por siempre en la etapa D1. Después de recibir amplias instrucciones y de familiarizarse con el trabajo, pasará a la etapa D2.

En la etapa D2 de desarrollo del trabajo, la empleada se está compenetrando más con su trabajo, pero aún carece de cierta habilidad. Todavía no está capacitada por completo. Hace preguntas acerca de cosas que aún no entiende por completo. Quizá pregunte por qué algunas cosas tienen que hacerse como usted lo pide. En consecuencia, tal vez necesite “venderle” algunas ideas para que acepte lo que us-

¹² P. Hersey y K. Blanchard, *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988).

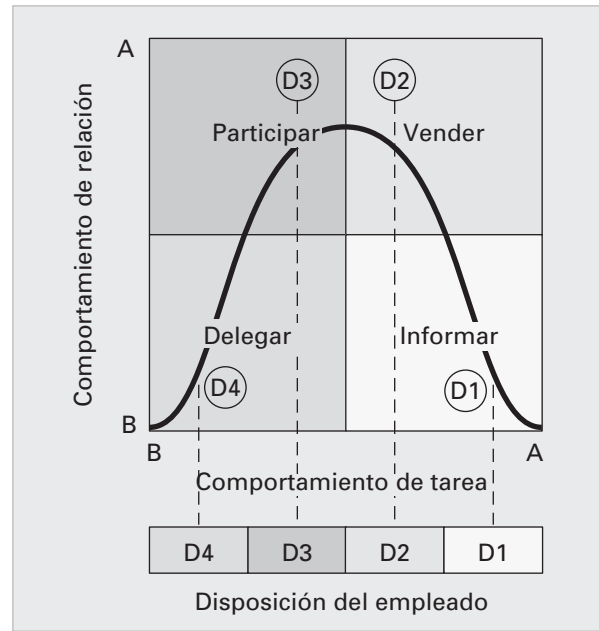


FIGURA 9-4 ■ Liderazgo situacional.

ted cree que es necesario. En este punto ocurren altos grados de comunicación en un sentido y en dos, al mismo tiempo.

En algún punto posterior, esta empleada se habrá vuelto experta en su trabajo (D3). Conoce sus obligaciones mejor que nadie y empieza a poner su sello personal en las cosas. Ya no necesita decirle qué debe hacer, pero lo cierto es que necesita seguir monitoreando lo que hace. Aún no llega al punto en el que se siente tranquilo dejándola sola. Esto no es un insulto. Es sólo reconocer que esta empleada aún necesita cierto desarrollo. Entonces, usted manejará mejor la situación apoyándola sin centrarse demasiado en la tarea. Hersey y Blanchard se refieren a esto como el estilo de liderazgo participativo.

Por último, esta empleada ya se ha desarrollado. Ha conseguido su confianza y es capaz de llevar a cabo sus obligaciones con poca o ninguna dirección (D4). En esta situación, necesita que la dejen sola. En esta etapa de delegación, usted simplemente asigna las tareas y la deja hacer el trabajo. Usted ahora sabe —con base en su evaluación del desempeño— que ella es capaz y está dispuesta a hacer el trabajo. Si necesita ayuda, usted siempre estará disponible para manejar las excepciones.

Un aspecto importante del liderazgo situacional es que un empleado puede estar en los cuatro cuadrantes al mismo tiempo. Para liderar de forma adecuada, usted debe poder mostrar el estilo de liderazgo correcto en el momento en que cada empleado lo requiera. Si un empleado temporal está en la etapa D4 y se le da una nueva tarea, no debe suponer que este empleado está de manera automática en la etapa D4 para las nuevas tareas. Esto quizá no sea cierto. De hecho, tal vez necesita que lo dirijan, lo que implica un estilo de liderazgo informativo. Si esto no ocurre, surgen problemas. Por otro lado, si un empleado ha estado en la etapa D4 por un tiempo y le dan tareas adicionales que requieren un estilo informativo, surgirán problemas si se trata a esta persona como un empleado D1 en todos los aspectos de su trabajo. De pronto, el empleado comienza a recibir instrucciones de cómo debe hacer lo que ha estado haciendo durante varios meses o años. Eso podría tener el efecto de implicar que usted percibe que el empleado no hace el trabajo adecuadamente, ¡lo que no es cierto! El punto es que usted necesita demostrar un estilo de liderazgo que sea congruente con las habilidades de sus empleados (vea “¡Última noticia! La cultura nacional podría afectar su estilo de liderazgo”).

¡Última noticia!

La cultura nacional podría afectar su estilo de liderazgo

Una conclusión general que surge al aprender acerca del liderazgo, es que no debe usar un solo estilo de liderazgo en todos los casos. Más bien, debe ajustar o adaptar su estilo a la situación. Aunque no se mencionó en particular en las teorías que se presentaron, la cultura nacional es una variable situacional importante para determinar qué estilo de liderazgo será más efectivo.

La cultura nacional afecta el liderazgo a través de sus empleados. Nadie elige sus estilos de liderazgo a voluntad. Al contrario, está restringido por las condiciones culturales que los empleados esperan. Por ejemplo, un estilo de liderazgo autocrático es más compatible con culturas donde el poder es desigual, como en los países árabes, el lejano oriente o los países latinos. Esta clasificación cultural del “poder” debe ser un buen indicador de la disposición de los em-

pleados para aceptar el liderazgo participativo. La participación es más efectiva en culturas donde el poder está distribuido con más equidad, como en Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia.

Es importante recordar que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por investigadores estadounidenses que utilizaron sujetos de este país. Estados Unidos, Canadá y los países escandinavos califican abajo del promedio en los criterios de “poder”. Esta comprensión explica por qué las teorías estadounidenses tienden a favorecer a los estilos de liderazgo participativo y de delegación de autoridad. De acuerdo con esto, es necesario considerar la cultura nacional como otra variable de contingencia para determinar un estilo de liderazgo más efectivo.

Fuente: G. Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics* (verano, 1980), p. 57; y A. Ede, “Leadership and Decision Making: Management Styles and Culture”, *Journal of Managerial Psychology* (julio, 1992), pp. 28–31.

Papeles contemporáneos de liderazgo

Dirijamos nuestra atención a temas importantes que todo supervisor efectivo debe considerar. En especial, ¿cómo construye la credibilidad y confianza con sus empleados, y cómo se convierte en un supervisor con más delegación de autoridad?

¿EN REALIDAD IMPORTAN LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA?

La componente dominante de la credibilidad es la honestidad. Además de ser honestos, se ha demostrado que los supervisores creíbles son competentes e inspiradores. Esto es, son capaces y pueden comunicar su confianza y entusiasmo de manera efectiva a sus empleados. Los empleados juzgan la **credibilidad** de sus supervisores en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar. La confianza tiene un vínculo tan estrecho con el concepto de credibilidad que muchas veces los dos términos se utilizan sin distinción.

Definimos **confianza** como la creencia en la integridad, el carácter y la aptitud de un líder. Cuando los empleados confían en su supervisor, se muestran dispuestos a ser vulnerables a las acciones del supervisor porque confían en que sus derechos e intereses no serán maltratados.¹³ Evidencia reciente ha identificado cinco dimen-

credibilidad ■ Honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

confianza ■ Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

¹³ J.D. Lewis y A. Weigert, “Trust as a Social Reality”, *Social Forces* (junio, 1985), p. 970.

• Integridad:	Honestidad y veracidad
• Competencia:	Conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales
• Congruencia:	Confiabilidad, previsibilidad y buen juicio ante las situaciones
• Lealtad:	Disposición para proteger y dar la cara por una persona
• Apertura:	Disposición para compartir ideas e información libremente

FIGURA 9-5 ■ Cinco dimensiones de la confianza.

Fuente: Reproducido con permiso del editor de P.L. Schindler, y C.C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace”, *Psychological Reports*, 1993, pp. 73, 563-573.

© Psychological Reports 1993.

siones que subyacen el concepto de confianza:¹⁴ integridad, competencia, congruencia, lealtad y apertura (vea la figura 9-5).

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA?

La alta clasificación de la honestidad como característica que identifica a los supervisores admirados, indica la importancia de la credibilidad y la confianza en la efectividad del liderazgo.¹⁵ Tal vez así haya sido siempre. Sin embargo, los cambios recientes en el lugar de trabajo han despertado el interés y la preocupación por los supervisores al construir la confianza.

La tendencia a la delegación de autoridad y responsabilidad en los empleados y la creación de equipos de trabajo ha reducido o eliminado muchos mecanismos de control utilizados para monitorear a los empleados. Por ejemplo, los empleados son cada vez más libres para programar su propio trabajo, evaluar su propio desempeño y, en algunos casos, tomar sus propias decisiones al contratar personal para su equipo. Por tanto, la confianza se torna muy importante. Los empleados tienen que confiar en que sus supervisores los tratarán de manera justa y los supervisores confiar en que sus empleados cumplirán cuidadosamente con sus responsabilidades.

Cada vez más los supervisores deben liderar a otros que no se encuentran en su línea directa de autoridad, como miembros de equipos de proyecto, individuos que trabajan para los proveedores, clientes y personas que representan a otras organizaciones mediante arreglos como sociedades corporativas. Estas situaciones no permiten a los supervisores respaldarse en sus puestos formales para decretar el cumplimiento. Muchas de las relaciones son dinámicas. La habilidad para desarrollar confianza con rapidez es crucial para el éxito de esas relaciones (vea “Construcción de la confianza” en la página 270).

¿Y SI CONSIENTE A SUS FAVORITOS?

Podría pensar que una forma de minar la confianza de los empleados es que vean que tiene preferencias. En muchos casos esto es cierto, pero muchos supervisores sí

¹⁴ P.L. Schindler y C.C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace”, *Psychological Reports* (octubre, 1993), pp. 563-573.

¹⁵ M. Kouzes y B.Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.

tienen favoritos. Es decir, no tratan a todos los empleados de la misma manera. Es probable que tenga empleados preferidos que forman su “grupo interno”. Tendrá una relación especial con este pequeño grupo. Confiará en ellos, les prestará mucha atención y a menudo les dará privilegios especiales. No sorprendería que ellos se perciban como en un estatus preferencial. Dése cuenta de que la creación de un grupo interno favorecido mina su credibilidad, en particular entre los empleados que se encuentran fuera de este grupo interno.

Tenga cuidado con esta tendencia a crear favoritos en su departamento. Usted es humano, y de modo natural encontrará algunos empleados con los que se sentirá más cerca y con quienes querrá ser más abierto. Lo que necesita pensar es si desea mostrar este favoritismo. Cuando este estatus de empleado favorecido se otorga a alguien con un criterio ajeno al desempeño —por ejemplo, porque comparte intereses similares con él o tienen rasgos de personalidad en común— disminuirá su efectividad de liderazgo. Sin embargo, puede no ser tan malo si sucede que favorece a empleados con alto desempeño; en casos así, estaría recompensando un comportamiento que desea reforzar. Sea cuidadoso al seguir esta práctica. A menos que las medidas de desempeño sean objetivas y visibles, podrían verlo como arbitrario e injusto.

¿CÓMO LIDERAR A TRAVÉS DE DELEGAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD (*EMPOWERMENT*)?

Varias veces en secciones diferentes de este libro, hemos establecido que cada vez más los supervisores lideran delegando autoridad y responsabilidad en sus empleados. Millones de empleados individuales y de equipos están tomando decisiones operativas clave que afectan directamente su trabajo. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo, controlan inventarios, resuelven problemas de calidad, evalúan su propio desempeño, etcétera, actividades que recién eran percibidas como exclusivas del trabajo del supervisor.

El incremento en la delegación de autoridad y responsabilidad está impulsado por dos fuerzas. En primer lugar, la necesidad de que las personas que conocen mejor los problemas tomen decisiones rápidas. Esto requiere, en ocasiones, desplazar las decisiones al nivel de los empleados. Si las organizaciones quieren tener éxito al competir en el dinámico mundo global, deben poder tomar decisiones e implantar cambios rápidos. En segundo lugar, la realidad de que recortar el personal y reestructurar las organizaciones ha dado a los supervisores alcances de control mucho mayores que antes. Para enfrentar las exigencias del aumento en la carga de trabajo, los supervisores tienen que delegar autoridad en sus empleados (*empowerment*). Como resultado, ahora comparten el poder y la responsabilidad con ellos. Esto significa que su papel es mostrar confianza, proporcionar visión, eliminar las barreras que bloquean el desempeño, animar, motivar y aconsejar a los empleados.

¿Parece extraño este apoyo de liderazgo compartido, dada la atención que antes se les prestaba a las teorías de contingencia del liderazgo? Si no lo parece, debería. ¿Por qué? Quienes proponen la delegación de autoridad, en esencia, defienden un enfoque no contingente del liderazgo. Afirman que la delegación de autoridad funciona en cualquier lugar. Entonces, el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea, queda fuera.

El problema con este tipo de pensamiento, es que el movimiento actual de delegación de autoridad ignora el grado en que es posible compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan un liderazgo compartido exitoso. Factores como el recorte de personal (resultado de la necesidad de tener empleados con habilidades de alto nivel, capacitación continua, programas de mejora continua y la introducción de

equipos autoadministrados) aumentan la necesidad del liderazgo compartido. Pero esto no es cierto en todas las situaciones. Acallar la aceptación de la delegación de autoridad o de cualquier enfoque universal del liderazgo es incongruente con la mejor y más reciente evidencia que tenemos acerca del liderazgo.

Aspectos actuales del liderazgo

Terminaremos este capítulo revisando dos debates actuales acerca del liderazgo: el movimiento del liderazgo transaccional al transformacional y el liderazgo en equipo. Esta sección termina con un análisis acerca de la relevancia del liderazgo.

¿QUÉ SON LOS LÍDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES?

Es importante diferenciar entre líderes transaccionales y transformacionales.¹⁶ Como observará, ya que los líderes transformacionales son también carismáticos, hay algún traslape entre este tema y el análisis anterior de los atributos carismáticos.

La mayoría de los modelos de liderazgo hablan acerca de los **líderes transaccionales**. Estos líderes guían o motivan a sus empleados en la dirección de las metas establecidas al aclararles el papel y requerimientos de la tarea. Otro tipo de líder inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. Este líder es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se conocen como **líderes transformacionales**. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus empleados; cambian la apreciación de los empleados sobre un aspecto ayudándolos a ver viejos problemas de una forma nueva, y emocionan, despiertan e inspiran a sus seguidores a dedicar un esfuerzo adicional para lograr las metas del grupo.

La supervisión transaccional y la transformacional no deben verse como opuestas a los enfoques de hacer las cosas. La supervisión transformacional se construye sobre la supervisión transaccional. La supervisión transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño en los empleados que van más allá de lo que ocurriría con sólo el enfoque transaccional. Más aún, la supervisión transformacional es más que carisma. “El [líder] puramente carismático puede querer que sus empleados adopten la visión del mundo del carismático, y no ir más allá. El supervisor transformacional intentará infundir en ellos la habilidad para cuestionar no sólo las visiones establecidas, sino incluso las establecidas por el líder.”¹⁷

La evidencia que apoya la superioridad de la supervisión transformacional sobre la variedad transaccional es abrumadora e impresionante. En resumen, indica que la supervisión transformacional lleva a menores tasas de rotación, productividad más alta y mayor satisfacción de los empleados.

líder transaccional ■ Líder que guía o motiva a sus empleados en la dirección de las metas establecidas al aclararles el papel y los requerimientos de la tarea.

líder transformacional ■ Líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.

¹⁶ B.M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics* (invierno, 1990), pp. 19-31.

¹⁷ B.J. Avolio y B.M. Bass, “Transformational Leadership: Charisma and Beyond”, documento de trabajo de School of Management, State University of New York, Binghamton (1995), p. 14.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO DE EQUIPO?

Cada vez más el liderazgo está ocurriendo en el contexto de un equipo. A medida que los equipos aumentan en popularidad, el papel del líder para dirigir a los miembros de un equipo adquiere mayor importancia. Y el papel de un líder de equipo es diferente al del liderazgo tradicional, desempeñado por los supervisores de primera línea. J.D. Bryant, un supervisor de la planta de Forest Lane, Dallas, de Texas Instruments, lo descubrió.¹⁸ Un día dirigía al personal de quince ensambladores de tarjetas de circuitos. Al día siguiente le informaron que la compañía cambiaría a equipos y que él tendría que convertirse en “facilitador”. “Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé y luego dejarlos tomar sus propias decisiones”, dijo. Confundido con su nuevo papel, admitió que “No había un plan claro de lo que se suponía que debía hacer”. En esta sección se considera el reto de ser un líder de equipo, se revisan los nuevos papeles que los líderes de equipo asumen y se ofrecen algunos consejos acerca de cómo incrementar la probabilidad de que pueda actuar con efectividad en este puesto.

Muchos líderes no están preparados para manejar el cambio a equipos. Como un prominente consultor observó, “incluso los administradores más capaces tienen problemas para hacer esta transición, ya que todas las cosas de tipo mando y control que los animaron a realizar antes, ya no son adecuadas. No hay razón para tener ninguna habilidad o sentido para esto”. Este mismo consultor estimó que “posiblemente 15% de los gerentes son líderes de equipo naturales; otro 15% nunca podrá liderar un equipo porque va contra su personalidad. [No son capaces de sublimar su estilo dominador por el bien del equipo.] Luego queda ese gran grupo en medio: el liderazgo de equipo no les es natural, pero pueden aprenderlo”.¹⁹

El reto para la mayoría de los supervisores, entonces, es aprender cómo convertirse en líderes de equipo efectivos. Tendrán que aprender a tener habilidades como paciencia para compartir información, confiar en otros, ceder la autoridad y comprender cuándo intervenir. Los líderes efectivos han dominado el difícil acto de equilibrar cuándo dejar solos a los equipos y en qué momento interceder. Los nuevos líderes de equipo tratan de retener demasiado control en el momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía o abandonan a sus equipos cuando necesitan apoyo y ayuda.²⁰

¿EL LIDERAZGO SIEMPRE ES RELEVANTE?

Concluimos esta sección ofreciendo esta opinión: la creencia de que un estilo particular de liderazgo siempre será efectivo, sin importar la situación, no es correcta. El liderazgo no siempre es importante. Datos de numerosos estudios han demostrado que, en muchas situaciones, cualquier comportamiento que el líder muestre será irrelevante. Ciertas variables individuales, de trabajo y organizacionales podrían actuar como sustitutos del liderazgo o neutralizar la capacidad del líder pa-

¹⁸ S. Caminiti, “What Team Leaders Need to Know”, *Fortune* (20 de febrero de 1995), pp. 93-100.

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ W.H. Decker y D.M. Rotondo, “Relationships Among Gender, Types of Humor, and Perceived Leader Effectiveness”, *Journal of Managerial Issues* (invierno, 2001), pp. 450-466; y S. Simsarian, “Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success”, *Journal of Management Development* (marzo-abril, 2002), pp. 201-215.

ra influir en sus seguidores.²¹ Estas cosas hacen imposible que el comportamiento del líder marque la diferencia en los resultados de sus seguidores. Niegan la influencia del líder.

Por otro lado, los sustitutos hacen que la influencia del líder, además de imposible, también sea innecesaria. Actúan como un reemplazo para la influencia del líder. Por ejemplo, las características de los empleados como experiencia, capacitación, orientación profesional o indiferencia hacia las cuestiones de la organización sustituyen o neutralizan el efecto del liderazgo. Por ejemplo, la experiencia y la capacitación reemplazan la necesidad de un líder para organizar trabajos y reducir la ambigüedad de la tarea. Los trabajos que son inherentemente ambiguos y rutinarios (como trabajar en una línea de ensamble) o satisfactorios (por ejemplo, un científico investigador) tienen pocas exigencias para la variable de liderazgo. Las características organizacionales como las metas explícitas y formalizadas, procedimientos y reglas rígidas y grupos de trabajo cohesivos, también pueden sustituir al liderazgo.

La idea de que los líderes no siempre tienen un efecto en quienes se supone dirigen, no debe ser tan alarmante. Después de todo, se ha documentado que factores como actitudes, personalidad, habilidad y normas grupales tienen un efecto en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, quienes apoyan el concepto del liderazgo han tendido a colocar una carga excesiva en él para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista establecer que se guía a los empleados a lograr una meta sólo por las acciones de un líder. Es importante, por tanto, reconocer que el liderazgo es otra variable en la efectividad organizacional. En algunas situaciones, contribuye mucho a la productividad, el ausentismo, la rotación, el civismo y la satisfacción de los empleados. Pero en otras, contribuye poco a esos fines.

²¹ Veá, por ejemplo, S. Kerr y J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organization Behavior and Human Performance* (diciembre, 1978), pp. 375-403; J.P. Howell y P.W. Dorfman, "Substitutes for Leadership: Test of a Construct", *Academy of Management Journal* (diciembre, 1981), pp. 714-728; J.P. Howell, P.W. Dorfman y S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership", *Journal of Applied Behavioral Science* 22, núm. 1 (1986), pp. 29-46; J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr y P.M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics* (verano, 1990), pp. 21-38; P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie y W.H. Bommer, "Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Attitudes, Role Perceptions, and Performance", *Journal of Applied Psychology* (agosto, 1996), pp. 380-399; y J.M. Jermier y S. Kerr, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement—Contextual Recollections and Current Observations", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2 (1997), pp. 95-101.

Verifique su comprensión 9-2

5. A menudo se hace referencia a un capataz como un líder
 - a. centrado en la tarea
 - b. autocrático
 - c. centrado en las personas
 - d. participativo
6. Una persona que da a sus empleados autonomía total para tomar decisiones que los afectarán, se conoce como un líder
 - a. participativo
 - b. democrático
 - c. sin riendas
 - d. centrado en las personas
7. Un empleado que es capaz de hacer el trabajo, pero no está dispuesto a que el líder le diga qué hacer, ¿en qué nivel de disposición del modelo de liderazgo situacional podría clasificarse?
 - a. D-4
 - b. D-3
 - c. D-2
 - d. D-1
8. ¿Cuál de las siguientes *no* es una dimensión de la confianza?
 - a. consistencia
 - b. lealtad
 - c. apertura
 - d. aceptación del riesgo



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

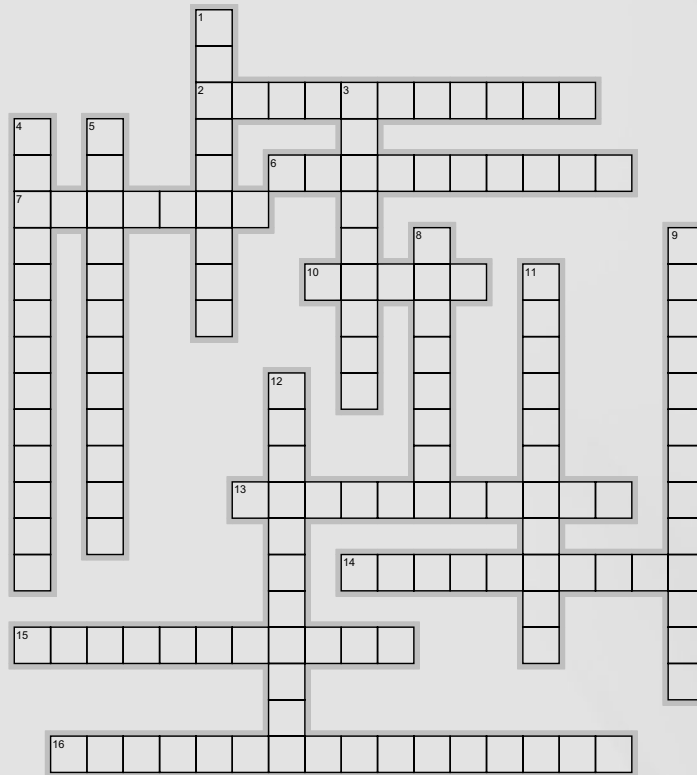
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Definir *liderazgo* y describir la diferencia entre líder y supervisor.** Liderazgo es la habilidad de influir en otros. La diferencia principal entre un líder y un supervisor es que el supervisor es nombrado. Un supervisor tiene poder legítimo que le permite recompensar o castigar. La habilidad para influir del supervisor se funda en la autoridad formal inherente a su puesto. En contraste, un líder puede ser nombrado o surgir del grupo. Un líder influye para que los otros tengan un desempeño más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal.
2. **Identificar los atributos que me ayudan a convertirme en un líder exitoso.** Se han encontrado seis rasgos en que los líderes difieren de los no líderes: impulso, deseo de influir en otros, honestidad y carácter moral, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos relevantes. Poseer estos atributos, sin embargo, no es garantía de liderazgo si se ignoran los factores situacionales.
3. **Definir *carisma* y sus componentes clave.** El carisma es un magnetismo que inspira a los empleados a alcanzar metas que se perciben como difíciles o poco populares. Los líderes carismáticos confían en sí mismos, poseen una visión de un futuro mejor, creen en esa visión, muestran comportamientos no convencionales, tienen un alto grado de automonitoreo, y se aprecian como agentes de cambio radical.
4. **Describir las habilidades del líder visionario.** Se han asociado muchas habilidades con los líderes visionarios. Aunque tener estas habilidades no es garantía de que alguien llegará a ser un líder visionario, quienes lo son las muestran: 1) habilidad para explicar a otros, tanto verbalmente como por escrito, la visión de una manera clara en términos de las acciones requeridas; 2) habilidad para expresar la visión a través del propio comportamiento, por lo que refuerza en los miembros de la organización la importancia de la visión; y 3) habilidad para extender la visión a diferentes contextos de liderazgo, ganando compromiso y comprensión de los miembros de la organización sin importar la afiliación o ubicación de su departamento.
5. **Diferenciar entre comportamientos de liderazgo centrados en la tarea y centrados en las personas.** El comportamiento de liderazgo centrado en la tarea se enfocan en los aspectos técnicos o de la tarea para el trabajo. El comportamiento de liderazgo centrado en las personas se enfoca en las relaciones interpersonales con los empleados.
6. **Identificar y describir tres tipos de estilos de liderazgo participativo.** Los tres tipos de estilos de liderazgo participativo son el consultivo (búsqueda de retroalimentación en los empleados); el democrático (dar a los empleados un papel en la toma de decisiones); y sin riendas (dar a los empleados total autonomía para tomar las decisiones que los afecten).
7. **Explicar el liderazgo situacional.** El liderazgo situacional implica ajustar el propio estilo de liderazgo al nivel de disposición de un empleado para un conjunto de tareas. Dada la habilidad y disposición del empleado para hacer un trabajo específico, el líder situacional usará uno de los cuatro estilos de liderazgo: informar, vender, participar o delegar.
8. **Describir situaciones en que el liderazgo es irrelevante.** El liderazgo es irrelevante en situaciones en que ciertas variables del individuo, el trabajo o la organización sustituyen al líder. Estas situaciones implican experiencia, orientación profesional, trabajo rutinario o reglas y procedimientos formalizados.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. “Todos los supervisores deben ser líderes, pero no todos los líderes deben ser supervisores.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Argumente su respuesta.
2. ¿Cómo se relaciona la inteligencia con el liderazgo?
3. ¿Qué es el liderazgo carismático? ¿Por qué las personas con un alto nivel de automonitoreo logran ser líderes más efectivos? Analice.
4. ¿Cómo se vinculan las habilidades técnicas, conceptuales, para establecer contactos y de relaciones humanas con el liderazgo efectivo?
5. ¿Cuál es la diferencia entre un supervisor centrado en la tarea y uno centrado en las personas? ¿Para quién cree que los empleados preferirían trabajar? ¿Por qué? ¿Para quién preferiría trabajar usted? Explique.
6. Compare y contraste los estilos participativos de liderazgo: consultivo, democrático y sin riendas.
7. ¿Cómo es que los supervisores son tanto flexibles como congruentes en cuanto a sus estilos de liderazgo? ¿No es contradictorio? Explique.
8. ¿Cómo podría un profesor aplicar el liderazgo situacional con sus alumnos dentro del salón de clases?
9. ¿Qué papel juegan la credibilidad y la confianza en el liderazgo?
10. “Dado el énfasis en la preocupación por los empleados, las mujeres pueden ser supervisoras más efectivas”. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Argumente su respuesta.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

2. _____ participativo. Líder que permite a sus seguidores opinar en lo que se decide y el grupo toma la decisión.
6. _____ participativo. Un líder que busca insumos de sus seguidores pero toma la decisión final.
7. Sin _____. Líder que da a sus empleados completa autonomía para tomar decisiones que los afectarán.
10. Centrado en la _____. Líder con una fuerte tendencia a enfatizar los aspectos técnicos del trabajo.
13. Habilidad de un empleado para terminar la tarea.
14. Liderazgo _____. Habilidad para crear y articular una imagen realista, creíble y atractiva del futuro.
15. Líder que se caracteriza como capataz.
16. Líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.

VERTICAL

1. Atributos de _____. Cualidades como inteligencia, encanto, decisión y entusiasmo.
3. La creencia en la integridad y carácter del líder.
4. Estilo de liderazgo de un individuo que activamente busca insumos de sus seguidores.
5. Honestidad, capacidad y habilidad para inspirar.
8. Centrado en las _____. Líder que enfatiza las relaciones interpersonales con sus seguidores.
9. Un líder que guía o motiva a los empleados en dirección de las metas establecidas.
11. Ajuste del tipo de liderazgo basado en las necesidades del empleado.
12. Líder _____. Individuo con una visión precisa o sentido de propósito.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 9-1

1. b 2. d 3. a 4. b

Verifique su comprensión 9-2

5. b 6. c 7. b 8. d

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuál es mi estilo de liderazgo? [What's My Leadership Style? (#29)]
2. ¿Los demás me consideran confiable? [Do Others See Me as Trusting? (#32)]

3. ¿Qué tan dispuesto estoy a delegar? [How Willing Am I to Delegate? (#42)]
4. ¿Qué tan carismático soy? [How Charismatic Am I? (#30)]
5. ¿Confío en los demás? [Do I Trust Others? (#31)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

UN EJERCICIO DE EXPERIENCIA: CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

- OBJETIVO:** Comparar características relacionadas intuitivamente con el liderazgo y las que se han encontrado en la teoría de liderazgo.
- TIEMPO:** La parte 1 toma alrededor de 10 minutos.
- PROCEDIMIENTO:** Identifique tres personas (amigos, familiares, su jefe anterior, figuras públicas, etcétera) a quienes considera líderes sobresalientes. Para cada individuo haga una lista de razones por las que siente que él o ella es un buen líder. Compare sus listas de los tres individuos. ¿Qué atributos, si los hay, tienen en común los tres?

Su profesor conducirá a la clase en la discusión sobre características de liderazgo con base en sus listas. Los alumnos dirán qué identificaron y su profesor escribirá los atributos. Cuando todos los alumnos hayan compartido sus listas, la discusión de la clase se enfocará en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características aparecen en casi todas las listas de los alumnos?
2. ¿Estas características están más orientadas a los atributos o al comportamiento?
3. ¿En qué situaciones fueron útiles estas características?
4. ¿Qué sugiere este ejercicio acerca de los atributos del liderazgo?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Construcción de la confianza

Dada la importancia que tiene la confianza en la ecuación del liderazgo, los líderes de hoy deben construirla con sus seguidores. Aquí presentamos algunas sugerencias para lograr esa meta.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Practicar la apertura. La desconfianza viene tanto de lo que las personas no saben como de lo que saben. La apertura lleva a la confianza, por eso,

mantenga informadas a las personas, especifique los criterios con los que se tomarán las decisiones, explique el razonamiento para tomar sus decisiones, sea sincero acerca de los problemas y revele toda la información relevante.

PASO 2: Ser justo. Antes de tomar decisiones o acciones, considere cómo las percibirán los demás en términos de objetividad y justicia. Dé crédito a quien deba darlo, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y preste atención a las percepciones de equidad en la distribución de recompensas.

PASO 3: Externar sus sentimientos. Los líderes que transmiten sólo hechos son percibidos como fríos y distantes. Cuando comparte sus sentimientos, los demás lo ven como real y humano. Sabrán quién es usted y lo respetarán más.

PASO 4: Decir la verdad. Si la honestidad es crucial para la credibilidad, usted debe ser percibido como alguien que dice la verdad. Sus seguidores toleran más aprender algo “que no desean escuchar” que descubrir que les ha mentado.

PASO 5: Ser congruente. Las personas quieren poder predecir. La desconfianza viene de no saber lo que se

espera. Tome tiempo para pensar en sus valores y creencias. Después deje que éstos guíen sus decisiones. Cuando conozca su objetivo central, sus acciones seguirán en consecuencia, y proyectará una congruencia que le hará ganar confianza.

PASO 6: Cumplir sus promesas. La confianza requiere que las personas lo consideren fiable. Por ello necesita mantener su palabra. Las promesas hechas deben ser respetadas.

PASO 7: Guardar las confidencias. Se confía en quienes se considera discretos y dan su apoyo. Si alguien se hace vulnerable confiándole algo, necesita sentirse seguro de que usted no lo discutirá con otros o traicionará su confianza. Si las personas lo perciben como alguien que cuenta confidencias personales o en quien no se puede confiar, no lo considerarán digno de confianza.

PASO 8: Demostrar confianza. Cultive la admiración y el respeto de los demás demostrando habilidad técnica y profesional. Ponga especial atención en ampliar y mostrar sus destrezas de comunicación, negociación y otras habilidades interpersonales.

Fuente: Basado en F. Bartolome, “Nobody Trusts the Boss Completely-Now What?”, *Harvard Business Review* (marzo-abril, 1989), pp. 135-142; J. K. Butler, Jr., “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory”, *Journal of Management* (septiembre, 1991), pp. 643-663, y J. Finegan, “Ready, Aim, Focus”, *Inc.* (marzo, 1997), p. 53.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Piense en una persona (progenitor, supervisor, maestro, etcétera) que lo haya influido al grado de que lo califique sin reservas con 110%. Describa las características de este individuo. Elija una de las teorías contemporáneas de liderazgo y relacione su lista con el modelo, explicando cómo demuestra su “líder” los atributos de la teoría elegida.
2. Visite el sitio Web de Southwest Airlines (www.southwest.com). Navegue por las páginas de la aero-

línea. Utilice dos habilidades del líder visionario para localizar ejemplos de cómo Herb Kelleher ha mostrado estos atributos. Muestre en específico, 1) cómo se explica la visión de Kelleher en términos de lo que se espera de los empleados de Southwest y 2) cómo el comportamiento de Kelleher refuerza la importancia de su visión con los miembros de la organización.

Pensamiento crítico

CASO 9-A: DEJAR MARCA COMO LÍDER

Robert Mark tiene 22 años y recibirá su título de bachiller en ciencias matemáticas en la Concordia University de Montreal al final de este semestre. Ha pasado los últimos dos veranos trabajando para Montreal Insurance Services (MIS), sustituyendo a empleados que toman vacaciones en varios puestos. Ha recibido y aceptado una oferta de unirse a MIS como supervisor en el departamento de renovación de pólizas, un trabajo permanente a partir de su graduación.

Montreal Insurance Services es una compañía aseguradora grande. Sólo en sus oficinas centrales, donde Robert trabajará, hay 11,000 empleados. La compañía cree en el desarrollo personal de sus empleados. Esto se traduce en una filosofía, que fluye desde los altos directivos, de confianza y respeto para todos los empleados de la MIS.

El trabajo de Robert requiere que supervise las actividades de 18 representantes de renovación de pólizas. La responsabilidad laboral de la unidad es asegurar que se envíen informes de renovación a los tenedores de pólizas actuales para tabular cualquier cambio en las primas a partir de una tabla estandarizada, y advertir a la división de ventas si una póliza debe ser cancelada como resultado de la falta de respuesta a los informes de renovación.

El departamento de Robert está compuesto por individuos que tienen entre 19 y 62 años. El promedio de edad es de 38 años. El nivel salarial para los representantes de renovación de pólizas está entre 2,480 y 3,000 dólares al mes. Robert remplazará a Peter Finch, un empleado de mucho tiempo en MIS que se retira después de trabajar 37 años para la aseguradora, donde los últimos 11 trabajó como supervisor de renovación de pólizas. Como Robert pasó varias semanas del verano pasado en el departamento de Peter, está familiarizado con su estilo de liderazgo y conoce a la mayoría de los empleados del

departamento. No anticipa problemas con ninguno de sus futuros empleados, con excepción de Uri Garavich. Uri es un hombre de más de 40 años, ha sido representante de renovación de pólizas durante 16, y como uno de los miembros más antiguos del departamento, carga gran parte del peso del departamento junto con otros empleados. Es importante observar que Uri no solicitó el puesto de supervisor que Robert aceptó. No quería la responsabilidad formal de ser supervisor, ¡aun cuando hubiera significado un aumento de 15% en su sueldo! Él sentía que sus obligaciones laborales habrían interferido con su interés principal fuera del trabajo, ser el entrenador del equipo de hockey de su hijo. No obstante, Robert ha concluido que su trabajo sería muy difícil sin el apoyo de Uri.

Robert está decidido a iniciar su liderazgo del departamento con el pie derecho. En consecuencia, ha estado pensando mucho acerca de las cualidades de un supervisor efectivo.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué factores importantes cree que afectarán el éxito de Robert como líder? ¿Cree que estos factores serían los mismos si el éxito se definiera como satisfacción grupal en vez de productividad grupal?
2. ¿Piensa que Robert puede elegir un estilo de liderazgo? De ser así, describa qué estilo sería el más efectivo para él. Si no lo cree, explique por qué.
3. ¿Qué recomendaciones daría a Robert para ayudarlo a ganarse el apoyo de Uri Garavich? ¿Qué factores podrían ser importantes para determinar qué estilo de liderazgo debe usar con Uri?

CASO 9-B: IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO

En el entorno laboral actual los líderes surgen para tomar una tarea o proyecto, administrar un grupo, defender una idea o proporcionar dirección y estímulo a un equipo. El líder no siempre es quien tiene la responsabilidad funcional. Liderar es importante en nuestro trabajo y es posible que debamos hacerlo en diferentes papeles.

Joan Boyle es Presidenta de una organización que produce alta tecnología. La compañía está iniciando un plan de crecimiento extremadamente ambicioso, que requiere incrementos en la capacidad de producción de más de 200% en los siguientes 3 años. Hoy por hoy la compañía tiene 400 empleados en tres plantas de producción en dos estados vecinos. El plan requiere más de 1,000 empleados y se requerirá una instalación adicional. Todos los gerentes y supervisores de la compañía recién asistieron a una junta en la que Joan revisó los planes. En una de las observaciones, Joan decía, “La compañía tiene una gran necesidad de líderes. Necesitamos personas que se levanten para tomar las tareas de crecimiento, gente que forme grupos para encontrar formas nuevas y más eficientes de conducir nuestros negocios, y personas que defiendan las ideas que nos harán mejores en el futuro.”

Jamal Adams y Terry Washington son dos gerentes con un año de antigüedad que trabajan en el departamento de producción. Dos semanas después de esta jun-

ta, se encuentran cenando con un grupo de la compañía y el tema de conversación es el liderazgo. Todos se sienten optimistas respecto a la compañía y están tratando de imaginar dónde podrán encajar en los planes de crecimiento. Una de las personas sentadas a la mesa dice, “Los líderes nacen, no se hacen”. Otro interrumpe diciendo, “Los ejecutivos decidirán quién será líder”. Jamal pregunta al grupo, “¿Puede cualquiera convertirse en líder?” Terry dice que para él serán las personas que tengan más habilidades técnicas las que ocupen los puestos de liderazgo.

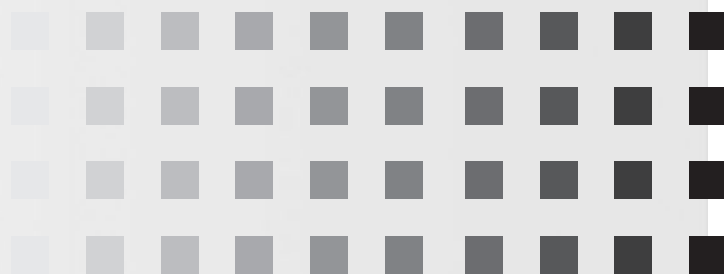
Al día siguiente, en el trabajo, hay un anuncio acerca de la compra de un terreno para triplicar el tamaño de la instalación actual. También hay un memorando enviado a todos los supervisores y gerentes pidiéndoles que asistan a un curso de capacitación sobre liderazgo.

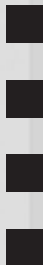
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué tipo de estilos de liderazgo podrían beneficiar el progreso de esta compañía?
2. ¿En qué características deben estar pensando Jamal y Terry para desarrollar sus habilidades de liderazgo?
3. Analice cómo los diferentes estilos de liderazgo podrían beneficiar los planes de la compañía.

capítulo 10

Comunicación efectiva





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

canal
capacitación asertiva
ciclo de retroalimentación
codificación
comunicación
comunicación formal
comunicación informal
comunicación no verbal
decodificación
entonación verbal
escucha activa
lenguaje corporal
mensaje
riqueza de la información
roles
vía del rumor

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *comunicación* y el proceso de comunicación.
2. Comparar la comunicación formal y la informal.
3. Explicar cómo afecta la comunicación electrónica el trabajo del supervisor.
4. Mencionar las barreras para la comunicación efectiva.
5. Describir las técnicas para superar las barreras de la comunicación.
6. Listar los requisitos de la escucha activa.
7. Explicar los comportamientos necesarios para brindar una retroalimentación efectiva.

Respuesta a un dilema de supervisión



El aspecto de retención de información siempre es una preocupación para los supervisores. Debido a que se encuentra vinculado con la comunicación interpersonal, éste es un buen momento para pensar en los dilemas éticos que los supervisores enfrentan en relación con la distorsión intencional de la información. Considere los siguientes incidentes:

- Usted es supervisor en una firma contable grande. Un cliente de uno de sus empleados es el director financiero de una compañía mediana de ventas al menudeo que participa en la Bolsa. El director financiero ve las pérdidas de la compañía debidas a las actividades en las que intervienen. En vez de mostrar las pérdidas en el estado de resultados de la corporación, le ha pedido a su empleado confirmar que estas pérdidas pertenecen legítimamente a una compañía subsidiaria. Al hacerlo así, no se afectan los precios de las acciones de la compañía. Su empleado acude a usted en busca de consejo. ¿Qué le diría?
- Como supervisor de ventas, acaba de recibir el reporte de ventas de su departamento correspondiente al último mes. Las ventas presentan un descenso considerable. Su jefa trabaja en otra ciudad a dos mil millas y no es probable que vea estas cifras. Usted es optimista y cree que las ventas se recuperarán durante este mes y el siguiente, de manera que las cifras del reporte trimestral estarán dentro de las metas. También sabe que a su jefa le molesta escuchar malas noticias. Está hablando por teléfono con ella y ocurre que le pregunta cómo estuvieron las ventas del mes pasado. ¿Qué le responde?
- Usted es supervisor para una firma de inversiones; su departamento representa a una persona de muy alto perfil, amigo del director general de una compañía. Su cliente ha invertido dinero en esa compañía. Un día le pide vender las acciones antes de que se publique una noticia que causará una reducción drástica en su precio. Su cliente le dice que el momento en que sucedió todo es una coincidencia, que pensaba vender las acciones en ese momento de todas maneras. Usted no lo cree así. ¿Qué le dirá a la Comisión de Valores cuando lo contacten para hablar de este incidente?
- Un empleado le pregunta sobre un rumor que ha escuchado acerca de que su departamento y todos sus empleados serán transferidos de Dover, Delaware, a Savannah, Georgia. Usted sabe que el rumor es cierto, pero prefiere que la información no se conozca, al menos por el momento. Teme que al confirmarlo dañe el ánimo en el departamento y haya renunciadas prematuras. ¿Qué le dice a su empleado?

Estos cuatro incidentes ilustran los dilemas potenciales que los supervisores tienen al evadir la verdad, distorsionar los hechos o mentir a los demás. Hay algo más que empeora la situación: dar la información completa quizá no sea lo mejor para el supervisor o los miembros de su departamento. Mantener comunicaciones difusas puede terminar con las preguntas, permitir una toma de decisiones más rápida, minimizar las objeciones, reducir la oposición, hacer más fácil negar las afirmaciones anteriores, preservar la libertad para cambiar de idea, permitir que se hable sin diplomacia, ayudar a evitar la confrontación y la ansiedad y proporcionar otros beneficios que funcionarán a favor del supervisor.

¿Es poco ético distorsionar la comunicación a propósito para tener un resultado favorable? ¿Qué ocurre con las “mentiras blancas”, en realidad no lastiman a nadie? ¿Son éticas? ¿Qué directrices sugeriría a los supervisores que buscan orientación para decidir si es ético o no distorsionar la información?

Introducción

Los siguientes episodios sucedieron durante una jornada de ocho horas en un hotel Marriott grande en Phoenix, Arizona.

Episodio 1. Ronnie Barnes, supervisora de ventas de convenciones, estaba revisando el reporte de ventas del último trimestre como preparación para una revisión de desempeño con cada uno de sus tres empleados. En particular le preocupa el desempeño de Patti Williams, por lo que Ronnie llamó a Patti a su oficina. “Patti, acabo de ver tus cifras de ventas del último trimestre. Creí que habíamos acordado una meta de seis convenciones grandes [1,000 o más noches de hotel] para el trimestre. Estoy viendo tus datos e indican que sólo has reservado cuatro. ¿Qué sucedió?” “No entiendo cuál es el problema”, respondió Patti, “Seis eran nuestro objetivo, mi meta. Era algo que tratábamos de lograr. No sabía que se trataba de una proposición de hacerlo o morir”. Patti se veía molesta y Ronnie trataba de controlar su frustración. “Patti, está bien, seis era nuestra meta, pero no se trataba de un número como un ‘castillo en el aire’. Era el número mínimo de reservaciones que esperábamos que realizaras. Eres responsable de traernos grandes convenciones. Robin y Carlos manejan las pequeñas. Tú sabes que contamos con las grandes para mantener altas las tasas de ocupación. Yo le dije a Liz [gerente general del hotel y jefa inmediata de Ronnie] que reservaríamos por lo menos seis convenciones grandes en el segundo trimestre. ¡Ahora yo tengo que explicar por qué no llegamos a la meta!”

Episodio 2. Hace varios meses salió un memo del director de recursos humanos del hotel para todos los gerentes y supervisores. El tema del memo era un cambio en la política del hotel respecto a licencias sin goce de sueldo. El director de recursos humanos acaba de recibir una queja del comprador del departamento de alimentos y bebidas. El empleado se queja de que su supervisor le había negado su petición de una licencia de dos semanas sin goce de sueldo por problemas personales y financieros relacionados con la muerte de su madre. Él siente que su solicitud es razonable y debe aprobarse. Lo curioso es que el memo en cuestión establecía con claridad que las licencias hasta por tres semanas debidas a la pérdida de un familiar debían aprobarse siempre. Cuando el director de recursos humanos llamó al supervisor de alimentos y bebidas para dar seguimiento a la queja del empleado, éste le dijo, “nunca supe que hubiera un cambio en la política de licencias sin goce de sueldo”.

Episodio 3. La siguiente conversación se llevó a cabo entre dos botones. “¿Ya escuchaste lo último? La hija del gerente general se casa con un tipo de Nueva Jersey que está pagando una condena de cinco años por un delito que cometió en su franquicia. Escuché que se trataba de varios millones de dólares”. “¡Estás bromeando!”, respondió el otro. “¡No, no estoy bromeando! Lo escuché esta mañana de Larry en mantenimiento. ¿Te imaginas cómo se sentirá la familia?”

Este rumor tenía cierto sustento, pero estaba muy lejos de ser preciso. La verdad era que la semana anterior el gerente general había anunciado el compromiso de su hija con un jugador de fútbol americano de los Jets de Nueva York —un jugador de la línea ofensiva con “franquicia”—, y que recién había firmado un nuevo contrato multimillonario por cinco años.

Estos tres episodios demuestran tres hechos acerca de la comunicación. En primer lugar, las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. En el primer ejemplo, para Ronnie Barnes la meta quería decir el mínimo nivel de logro, mientras que para Patti Williams era el objetivo máximo que se intentaba lograr. En el segundo, iniciar un mensaje no asegura que se reciba o comprenda como es la intención. En el tercer ejemplo, las comunicaciones se distorsionan a medida que se transmiten de una persona a otra. Como ejemplifica el rumor del matrimonio, los “hechos” en los mensajes pierden precisión al ser transmitidos y traducidos.

Estos episodios ilustran los problemas potenciales de comunicación para un supervisor. Nunca es demasiado el énfasis en la importancia de la comunicación efectiva, por una razón específica: todo lo que un supervisor hace implica comunicación. No sólo algunas cosas, ¡todo! No se puede tomar una decisión sin información y ésta tiene que comunicarse. Una vez que toma la decisión, la comunicación debe ocurrir una vez más. Si no, nadie sabría que ha tomado una decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan más fino no toman forma sin la comunicación. Los supervisores trabajan con sus empleados, colegas, gerentes inmediatos, gente de otros departamentos, clientes y demás para lograr los objetivos de su propio departamento; las interacciones entre todos estos individuos requieren una comunicación de algún tipo. Por tanto, el supervisor exitoso necesita habilidades de comunicación efectiva. Sin duda no estamos sugiriendo que estas habilidades por sí solas hagan que un supervisor tenga éxito. Sin embargo, podemos decir que la comunicación no efectiva lleva a un flujo continuo de problemas para el supervisor.

¿Qué es la comunicación?

comunicación ■ La transferencia y comprensión del significado.

La **comunicación** implica la transferencia de un significado. Si no se transmiten la información o las ideas, entonces no hay comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no comunica. Sin embargo, para que la comunicación tenga éxito, el significado no sólo debe ser impartido, sino comprendido. Un memo que alguien nos dirige escrito en japonés (idioma que desconocemos por completo) no puede considerarse comunicación hasta tenerlo traducido. Por lo tanto, la comunicación es la transferencia y comprensión de un significado.

Un último punto antes de avanzar. A menudo el comunicador define erróneamente la buena comunicación como “acuerdo” en vez de “claridad de comprensión”. Si alguien está en desacuerdo con nosotros, muchos suponemos que la persona simplemente no entendió bien nuestra posición. En otras palabras, muchos definimos la buena comunicación en términos de que alguien acepte nuestros puntos de vista. Pero tal vez un individuo entienda con claridad lo que queremos decir y no estar de acuerdo con lo que decimos. De hecho, cuando un supervisor concluye que debe existir una falta de comunicación porque un conflicto entre dos de sus empleados ha durado mucho tiempo, a menudo un examen más profundo revela que hay suficiente comunicación efectiva. Cada uno comprende bien la postura del otro. El problema es que iguala la comunicación efectiva con el acuerdo.

El proceso de comunicación

Se puede pensar en la comunicación como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en ese flujo. Antes de que haya comunicación, se necesita un propósito expresado como un mensaje que debe transmitirse. Éste pasa entre una fuente (emisor) y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y pasa a través de algún medio (canal) a un receptor, que traduce (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es la transferencia de un significado de una persona a otra.¹

La figura 10-1 describe el *proceso de comunicación*. Este modelo tiene siete partes: 1) emisor, 2) codificación, 3) mensaje, 4) canal, 5) decodificación, 6) receptor y 7) retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje **codificando** un pensamiento. Tres condiciones básicas afectan la codificación del mensaje: la habilidad, el conocimiento y el sistema sociocultural.

El mensaje que queremos comunicar a nuestro lector depende de nuestras habilidades para escribir; si los autores de libros de texto no cuentan con las habilidades de escritura requeridas, su mensaje no llegará a los estudiantes en la forma deseada. El éxito en la comunicación también requiere habilidades para hablar, leer, escuchar y razonar. Nuestra actividad comunicativa está restringida por el grado de conocimiento de un tema dado. No podemos comunicar lo que no sabemos, y si nuestro conocimiento fuera demasiado extenso, es posible que el receptor no comprenda el mensaje. Es claro que la cantidad de conocimiento que el emisor tiene del tema, afectará el mensaje que busca transmitir. Por último, así como el conocimiento influye en nuestro comportamiento, también lo hace nuestra posición en el sistema sociocultural en el que vivimos. Nuestras creencias y valores, todo parte de nuestra cultura, influyen en nosotros como fuente de comunicación.

El **mensaje** es el producto físico real de la codificación del emisor. “Cuando hablamos, el discurso es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando dibujamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las expresiones en nuestra cara son el mensaje”.² El código

codificación ■ Conversión de un mensaje en una forma simbólica.

mensaje ■ Información que se envía.

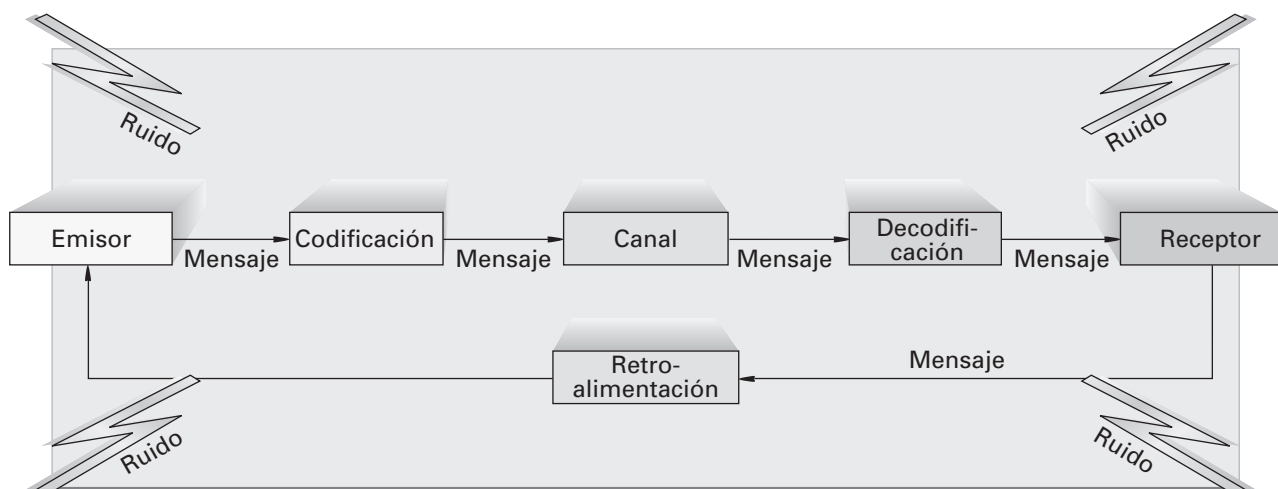


FIGURA 10-1 ■ Proceso de comunicación.

¹ D.K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.

² *Ibiden*.

canal ■ Medio por el que viaja un mensaje.

decodificación ■ Traducción que hace el receptor del mensaje del emisor.

ciclo de retroalimentación ■ Información recibida por el emisor que envía un receptor respecto a un mensaje que fue emitido.

comunicación formal ■ Comunicación que se refiere a aspectos de las tareas y tiende a seguir la cadena de autoridad de la organización.

comunicación informal ■ Comunicación que se mueve en cualquier dirección, se salta niveles de autoridad y satisface necesidades sociales para facilitar el logro de las tareas.

o grupo de símbolos que usamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí y las decisiones que tomamos al elegir y organizar tanto los códigos como el contenido, afectan el mensaje.

El **canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. Es elegido por el emisor, quien determina qué canal es formal y cuál es informal. Los canales formales son establecidos por la organización y transmiten mensajes relacionados con las actividades propias del trabajo de los miembros. Por tradición siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es a quien está dirigido el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, los símbolos que contiene deben traducirse a una forma que el receptor comprenda. Esto es la **decodificación** del mensaje. Así como el codificador estaba limitado por habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural, el receptor tiene las mismas restricciones. Así como el emisor debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe serlo para leer o escuchar y ambos deben ser capaces de razonar. Nuestros conocimientos, actitudes y antecedentes culturales influyen en nuestra capacidad para recibir de la misma forma que influyen en nuestra capacidad para emitir.

El eslabón final en el proceso de comunicación es el **ciclo de retroalimentación**. La retroalimentación es la verificación del éxito alcanzado al transmitir un mensaje como se pretendía al inicio. Determina si se logró la comprensión.

Métodos de comunicación

Los supervisores participan en dos tipos de comunicación. Uno es la **comunicación formal**, que se refiere a aspectos de las tareas y tiende a seguir la cadena de autoridad de la organización. Cuando los supervisores dan instrucciones a un empleado, proporcionan consejos a un equipo de trabajo de su departamento, reciben sugerencias que ofrecen sus empleados, interactúan con otros supervisores en un proyecto o responden a una petición de sus jefes, están participando en una comunicación formal. Los supervisores realizan la comunicación formal mediante el habla, documentos escritos, medios electrónicos y conducta no verbal. El otro tipo es la **comunicación informal**, que se mueve en cualquier dirección, se salta niveles de autoridad y satisface necesidades sociales para facilitar el logro de las tareas.

¿CÓMO SE COMUNICA EN FORMA ORAL?

Como supervisor, usted se apoya en la comunicación oral. Por ejemplo, cuando se encuentra en persona con un empleado, da un discurso en su departamento, participa en una sesión para resolver un problema con un grupo de empleados o habla por teléfono con un cliente molesto.

¿Cuáles son las ventajas de esta forma de comunicación? Se puede transmitir información rápido a través de la palabra hablada, y la comunicación oral tiene una componente no verbal que mejora el mensaje. Una llamada telefónica, por ejemplo, no sólo transmite palabras, sino tono y estado de ánimo. La conversación frente a frente incluye gestos y expresiones faciales. Además, los supervisores cada vez están más conscientes de que la comunicación oral no sólo es un medio efectivo para la transmisión rápida de información, sino que también tiene un valor simbólico positivo. En contraste con lo que sucede con un memo o un mensaje electrónico, la palabra hablada es más personal. Transmite más intimidad e interés. Como resul-

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

¿Las mujeres y los hombres se comunican en forma diferente?

Sabemos que el estilo de liderazgo de hombres y mujeres es heterogéneo. Entonces, ¿podemos concluir que los hombres y las mujeres también se comunican en forma diferente? La respuesta es ¡sí! Las diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres conducen a algunas conclusiones interesantes. Cuando los hombres hablan, lo hacen para enfatizar su estatus e independencia, mientras que las mujeres hablan para crear unión e intimidad. Por ejemplo, los hombres se quejan de que las mujeres hablan y hablan acerca de sus problemas. Las mujeres, sin embargo, critican a los hombres porque no escuchan; lo cierto es que cuando un hombre escucha a una mujer hablando acerca de un problema, con frecuencia él sostiene su deseo de independencia y control ofreciendo soluciones. En contraste, muchas mujeres sienten que conversar sobre un problema es un medio para fomentar la cer-

canía. La mujer expone el problema para obtener apoyo y unión, no para obtener el consejo de un hombre.

Debido a que la comunicación efectiva entre los sexos es importante para que todos los supervisores logren metas departamentales, ¿cómo puede manejar las diferencias en el estilo de comunicación? Para evitar que las desigualdades de sexo se conviertan en barreras para la comunicación se requiere aceptación, comprensión y compromiso para adaptarse a la comunicación entre sexos. Tanto hombres como mujeres necesitan reconocer que existen diferencias en los estilos de comunicación, que un estilo no es mejor que el otro y que es necesario un esfuerzo real para lograr hablar unos con otros.

¿Qué piensa? ¿Realmente hombres y mujeres tienen una comunicación diferente? ¿Qué ejemplos ha presenciado que apoyen su respuesta?

tado, algunos de los mejores supervisores se apoyan más en la comunicación oral aun cuando el uso de los canales en papel o electrónicos parezca ser tan efectivo. A través de la experiencia han encontrado que apoyarse en la comunicación oral suele construir confianza con los empleados y crea un clima de apertura y apoyo (vea “Algo para pensar”).

¿POR QUÉ SE USA LA COMUNICACIÓN ESCRITA?

Cuando se pretende que un mensaje sea oficial, si tiene implicaciones a largo plazo o si es altamente complejo, será mejor transmitirlo en forma escrita. Por ejemplo, la presentación un nuevo procedimiento departamental debe transmitirse en forma escrita para asentar un registro permanente al que los empleados puedan recurrir. Proporcionar un resumen escrito a los empleados después de las revisiones del desempeño es una buena idea porque ayuda a reducir los malos entendidos y crea un registro formal de lo que se discutió. Los reportes departamentales que contienen una gran cantidad de números y hechos detallados se transmiten mejor de forma escrita por su complejidad.

El hecho de que las comunicaciones escritas brinden una mejor documentación que la palabra hablada es tanto una ventaja como una desventaja. En el lado de las ventajas tenemos que los documentos escritos proporcionan un “rastros confiable en papel” para las acciones o decisiones que más tarde pueden cuestionarse. También reducen la ambigüedad para quienes los reciben. En el lado negativo, la preocupación obsesiva de documentar todo “por escrito” lleva al riesgo de evitación, parálisis en la toma de decisiones y creación de un ambiente de trabajo altamente politizado. En el extremo, el logro de tareas se subordina a los documentos escritos que “nos cubren las espaldas” y aseguran que no se haga responsable a un solo individuo por una decisión cuestionable.

¿ES MÁS EFICIENTE LA COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA?

Las computadoras, los microchips y la digitalización aumentan drásticamente las opciones de comunicación de los supervisores. Hoy se dispone de una gran cantidad de medios electrónicos para las comunicaciones.³ Éstos incluyen correo electrónico, correo de voz, localizador electrónico, teléfonos celulares, videoconferencias, transmisiones basadas en módem, comunicaciones vía Internet e intranet y otras formas de comunicación relacionadas con redes.

Los supervisores usan cada vez más estos avances tecnológicos. El correo electrónico y el de voz permiten a las personas transmitir mensajes las 24 horas del día. Cuando usted no está en la oficina, los demás tienen la opción de dejar mensajes que revisará al regresar. Para las comunicaciones importantes y complejas, puede obtener un registro permanente de correos electrónicos con sólo imprimir una copia. Los teléfonos celulares han dado un cambio radical al papel del teléfono como mecanismo de comunicación. En el pasado, los números telefónicos estaban unidos a lugares físicos. Hoy, con la tecnología celular, los números están ligados a teléfonos móviles. Es posible estar en contacto constante con empleados, otros supervisores y miembros clave de la organización, sin importar su ubicación física. Las comunicaciones relacionadas con las redes también nos permiten monitorear el trabajo de los empleados realizado en computadoras remotas, participar en juntas electrónicas y comunicarnos con proveedores y clientes en redes internas y entre organizaciones.

¿CÓMO AFECTA SU COMUNICACIÓN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL?

comunicación no verbal ■ Comunicación que no es hablada, escrita o transmitida por una computadora.

lenguaje corporal ■ Gestos, configuraciones faciales y otros movimientos corporales que comunican emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo.

entonación verbal ■ Énfasis que un individuo da a palabras o frases a lo largo de su discurso.

Parte de la comunicación más significativa no es hablada, escrita o transmitida por computadora. Se llama **comunicación no verbal**. La ruidosa sirena de una patrulla o una luz roja en una intersección, nos indica algo sin palabras. Cuando está dirigiendo una sesión de capacitación, no necesita palabras para entender que los empleados están aburridos cuando sus ojos están vidriosos —o se quedaron dormidos—. De forma similar, sabe en un instante, por el lenguaje corporal o por las entonaciones verbales, que su jefe está enojado, optimista, ansioso o distraído.

El **lenguaje corporal** se refiere a gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo. Por ejemplo, unos ojos entrecerrados y la mandíbula apretada o una cara enrojecida dicen algo muy diferente que una sonrisa. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos comunican emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo.⁴

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que se da a las palabras o frases. Para ilustrar cómo las entonaciones pueden cambiar el significado del mensaje, considere a un supervisor que hace una pregunta a un colega. El colega responde, “¿qué quieres decir con eso?” La reacción del supervisor varía dependiendo del tono de la respuesta del colega. Un tono suave y tranquilo crea un significado diferente de uno

³ “Technology Can Enhance Employee Communications, Help Attract and Retain Workers”, *Employee Benefit Plan Review* (junio, 2000), pp. 24-28.

⁴ M. Fulfer, “Nonverbal Communication: How to read What’s Plain as the Nose... Or Eyelid... Or Chin... On Their Faces”, *Journal of Occupational Excellence* (primavera, 2001), pp. 19-38.

áspero con fuerza en la última palabra. Casi todos percibiríamos la primera entonación como proveniente de alguien que realmente busca una aclaración, mientras que la segunda sugiere que la persona es agresiva o está a la defensiva.

El hecho es que cada comunicación oral también tiene un mensaje no verbal es importante. ¿Por qué? Quizá la componente no verbal contenga el mayor impacto. La mayoría de nosotros sabe que los animales responden más a cómo decimos algo que a lo dicho. Parece que las personas no son diferentes.

¿QUÉ ES LA VÍA DEL RUMOR?

La **vía del rumor** está activa en casi todas las organizaciones. De hecho, los estudios encuentran que la vía del rumor es el medio de comunicación por el cual la mayoría de los empleados operativos oyen por primera vez sobre cambios introducidos por los líderes organizacionales. Es más importante que los supervisores, los memorandos oficiales y otras fuentes formales.

¿Es precisa la información en la vía del rumor? En ocasiones lo es, en otras no. Además de la precisión, es importante tomar en cuenta las condiciones que promueven una vía de rumor activa. Con frecuencia se supone que los rumores inician porque resultan chismes emocionantes. Esto rara vez es cierto. Los rumores tienen al menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; darle sentido a información limitada o fragmentada; servir como medio para organizar a los miembros del grupo y tal vez a externos, en coaliciones; y señalar el estatus (“soy parte del grupo, tú no”) o el poder (“tengo el poder de convertirte en parte del grupo”) del emisor. Algunos estudios han encontrado que las vías de rumor surgen en respuesta a situaciones importantes o cuando hay ambigüedad, o en condiciones que producen ansiedad. Las situaciones de trabajo suelen tener esos tres elementos, lo que explica que surjan rumores en las organizaciones. Los secretos y la competencia que prevalecen en las grandes organizaciones —alrededor de cosas como una cita con el nuevo jefe, reubicación de oficinas, reasignaciones de tareas y despidos— crean condiciones que estimulan y sostienen los rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y expectativas que crearon la incertidumbre detrás del rumor se satisfagan, o hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué podemos concluir de este análisis? Sin duda la vía del rumor es una parte importante de cualquier sistema de comunicación de un grupo u organización y vale la pena entenderlo. Más aún, nunca se va a eliminar, entonces los supervisores deben utilizarla con provecho. Dado que sólo un pequeño conjunto de empleados pasa información a más de un individuo, es posible analizar la información del rumor y predecir su flujo (vea la figura 10-2). Algunos mensajes tienen más probabilidad de seguir patrones predecibles. Incluso podría considerar usar el rumor para transmitir información informal a individuos específicos plantando mensajes con personas activas en la vía del rumor y que es probable que piensen que vale la pena pasar el mensaje.

No debe perder de vista el valor del rumor para identificar aspectos que los empleados consideran importantes y que crean ansiedad entre ellos. El rumor actúa como filtro y como mecanismo de retroalimentación, recoge los temas que los empleados consideran relevantes y planta mensajes que ellos quieren pasar a quienes manejan la organización. Por ejemplo, el rumor puede detectar las preocupaciones de los empleados. Si el rumor habla de un despido en masa y usted sabe que es falso, el mensaje aún tiene significado; refleja los temores y preocupaciones de los empleados y, por tanto, no debe ignorarlo.

vía del rumor ■ Medio de comunicación a través del cual la mayoría de los empleados operativos oyen por primera vez sobre cambios importantes introducidos por los líderes de la organización; la fábrica de rumores.

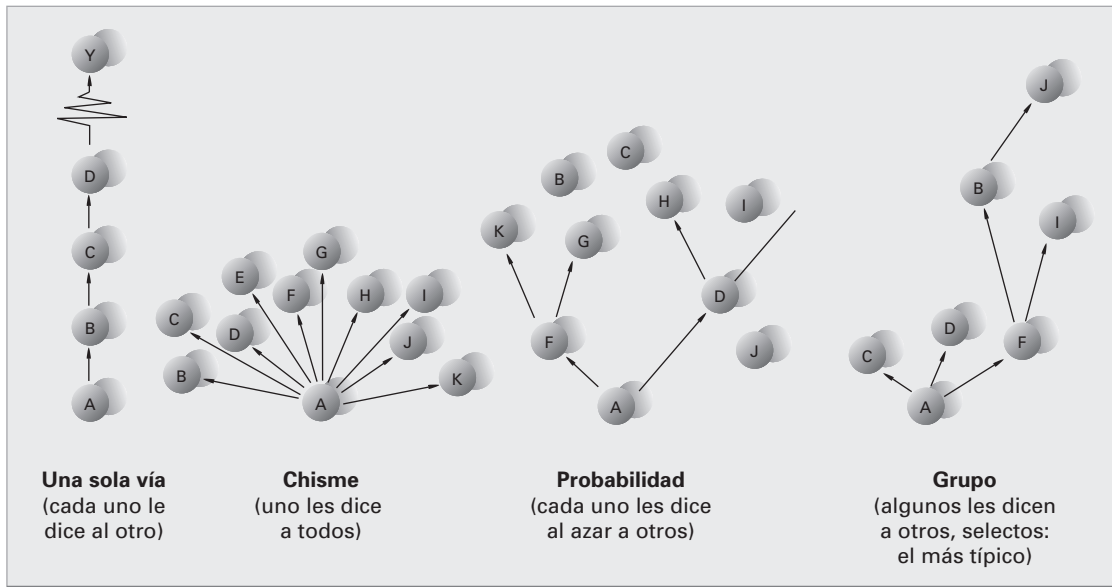


FIGURA 10-2 ■ Patrones de la vía del rumor.

Fuente: John W. Newstrom y Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 445. Reimpreso con permiso de McGraw-Hill Companies.

Barreras para la comunicación efectiva

Como aprendimos, la meta de la comunicación perfecta es transmitir un pensamiento o idea de un emisor a un receptor para que éste la perciba exactamente como la imaginó el emisor. Esa meta casi nunca se logra por las distorsiones y otras barreras. En esta sección se describen algunas de las barreras más graves que entorpecen la comunicación efectiva (vea la figura 10-3). En la siguiente sección se ofrecen algunas sugerencias para superar estas barreras.

¿DE QUÉ MANERA EL LENGUAJE AFECTA LA COMUNICACIÓN?

Las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. La edad, la escolaridad y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes en el lenguaje que usan las personas y las definiciones que dan a las palabras. Por lo general, en una organización los empleados tienen antecedentes diversos. Más aún, la diferenciación horizontal crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. A menudo en las grandes organizaciones, los miembros están geográficamente dispersos y cada uno usa los términos y frases propios de su área. La diferenciación vertical también provoca problemas de lenguaje. Por ejemplo, diferencias en el significado de palabras como *incentivos* y *cuotas* aparecen en diferentes niveles del personal administrativo. Por ejemplo, la alta administración suele hablar de la necesidad de incentivos y cuotas. Sin embargo, se ha visto que estos términos implican manipulación y crean resentimiento entre los supervisores.

El punto es que aun cuando hablamos el mismo lenguaje, el uso de ese lenguaje está muy lejos de ser uniforme. El conocimiento de la forma en que cada uno modifica el lenguaje minimizaría las dificultades de comunicación. El problema es que usted no sabe, cómo han modificado el lenguaje los diferentes empleados, colegas, superiores, clientes y otros con quienes interactúa. Los emisores tienden a

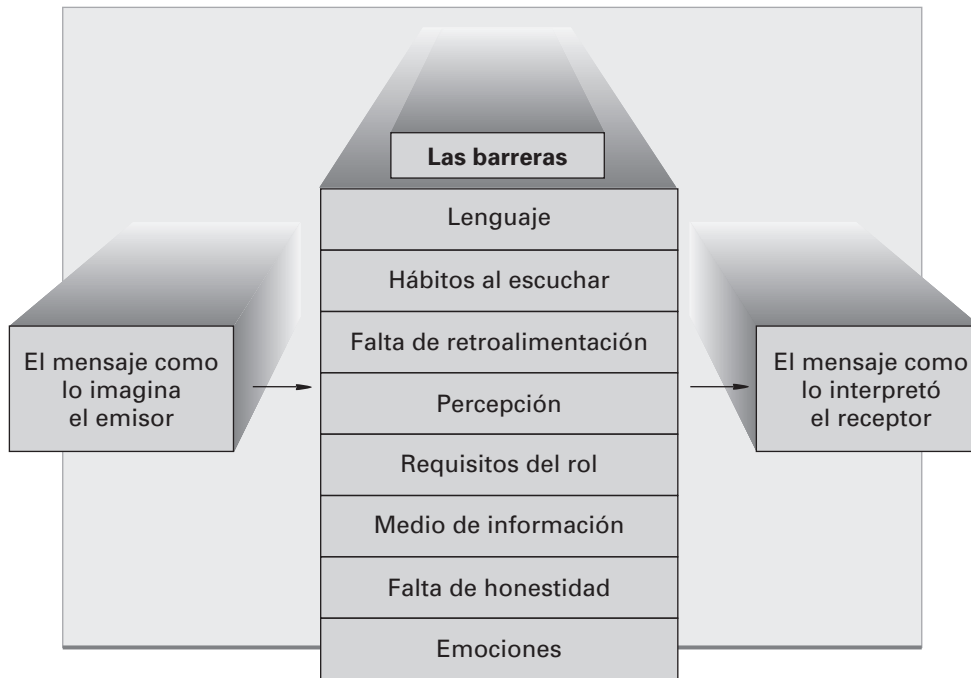


FIGURA 10-3 ■ Barreras para la comunicación efectiva.

suponer que las palabras y términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Esto, por supuesto, a menudo es incorrecto y crea dificultades en la comunicación.

¿QUÉ DIJO?

Casi todos oímos, pero ¡no escuchamos! Oír es captar las vibraciones sonoras. Escuchar es dar sentido a lo que oímos. Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar lo que se dice.

Muchas personas son muy malas para escuchar. Baste decir en este punto que, si no tiene buenas habilidades para escuchar, no va a tener el mensaje completo, como el emisor quiso transmitirlo. Por ejemplo, muchos compartimos defectos comunes al escuchar. Nos distraemos y terminamos oyendo sólo partes de un mensaje. En vez de escuchar para captar el significado, escuchamos para determinar si estamos o no de acuerdo con lo que nos dicen. Comenzamos a pensar en la respuesta que daremos a lo que se dice, en vez de escuchar el mensaje completo. Cada uno de estos defectos en los hábitos de escucha contribuyen a que los mensajes se reciban de forma diferente a la que el emisor pretendía. Pronto regresaremos a la escucha activa.

¿RECIBÍ MI MENSAJE?

La comunicación efectiva quiere decir la transferencia y comprensión de un significado. Pero, ¿cómo saber si alguien recibió su mensaje y lo comprendió como usted quería? La respuesta es: utilice la retroalimentación. Cuando pide a cada miembro del personal que presente un reporte específico, recibir el reporte es retroalimentación. De la misma manera, cuando su profesor aplica un examen sobre el contenido de este libro, usted está recibiendo retroalimentación sobre la comprensión del material.

Cuando no usa la retroalimentación, no sabe si el mensaje se recibió como se pretendía. Así la falta de retroalimentación crea el potencial para imprecisiones y distorsiones.

¿VE LO QUE YO VEO?

Sus actitudes, intereses, experiencias pasadas y expectativas determinan cómo organiza e interpreta lo que le rodea. Esto explica por qué puede ver la misma cosa que alguien más y percibirla de forma diferente (vea la figura 10-4). En el proceso de comunicación, el receptor ve y escucha mensajes con base en sus antecedentes y características personales; también proyecta sus propios intereses y expectativas en las comunicaciones cuando las interpreta. Debido a que cada emisor y receptor tienen su propio conjunto de sesgos de percepción, los mensajes que buscan transmitir a menudo están sujetos a distorsiones.

¿QUÉ TIENEN QUE VER LOS ROLES CON LA COMUNICACIÓN?

roles ■ Patrones de comportamiento que corresponden a los cargos que los individuos ocupan en una organización.

Las personas en las organizaciones tienen roles. Realizan patrones de comportamiento que van de acuerdo con los cargos que ocupan en la organización. Por ejemplo, el trabajo de supervisor tiene identidades de roles. Se supone que los supervisores son leales y defienden a su jefe y a la organización. Los roles de los líderes sindicales exigen lealtad a las metas del sindicato, como mejorar la seguridad de los empleados. Los roles de marketing exigen esfuerzos para incrementar las ventas, mientras que los de las personas que trabajan en el departamento de crédito son minimizar las pérdidas por cuentas incobrables.



FIGURA 10-4 ■ ¿Qué ve, una mujer mayor o una dama joven?

A medida que las organizaciones imponen diferentes requerimientos de roles para sus miembros, también crean barreras de comunicación. Cada rol viene con su propio lenguaje que lo diferencia. Además, satisfacer los requerimientos del rol a menudo demanda que los individuos interpreten los eventos selectivamente. Escuchan y ven el mundo en forma congruente con los requerimientos de sus roles. El resultado es que los individuos con diferentes roles a menudo tienen dificultad para comunicarse entre sí. Las personas de marketing dicen que desean “incrementar las ventas”. También lo dicen los empleados del departamento de crédito. Salvo que las personas de marketing quieren vender todo a cualquiera, mientras que los de crédito quieren vender sólo a quienes son dignos de crédito. Los representantes laborales y de la compañía en ocasiones tienen dificultad para negociar porque sus roles implican un lenguaje e intereses muy diferentes. Muchas interrupciones de comunicación interna en las organizaciones son simplemente individuos que se comportan de acuerdo con los roles que tienen.

Verifique su comprensión 10-1

1. La comunicación efectiva no incluye
 - a. transferencia de significado
 - b. acuerdo
 - c. un emisor y un receptor
 - d. retroalimentación
2. La conversión de un mensaje en una forma simbólica se conoce generalmente como
 - a. el mensaje
 - b. retroalimentación
 - c. codificación
 - d. un símbolo
3. El énfasis que se da a las palabras o frases se llama
 - a. entonación verbal
 - b. lenguaje corporal
 - c. vía del rumor
 - d. retroalimentación
4. ¿Cuál de los siguientes *no* se reconoce como una barrera para la comunicación efectiva?
 - a. acuerdo
 - b. lenguaje
 - c. percepción
 - d. emociones

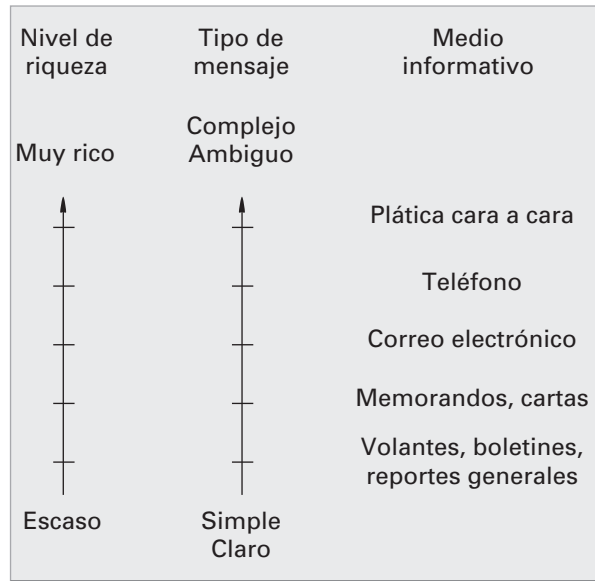
¿EXISTE UN MEDIO DE INFORMACIÓN PREFERIDO?

La cantidad de información transmitida en una conversación cara a cara es mucho mayor que la recibida de un cartel pegado en el pizarrón de anuncios de la organización. La primera ofrece múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata y el toque personal de “estar ahí”, cosas que el cartel no tiene. Esto nos recuerda que los medios difieren en la **riqueza de la información** que transmiten. La figura 10-5 ilustra una jerarquía de riqueza de la información. Cuanto mayor sea la calificación de la riqueza de un medio, más información será capaz de transmitir.

En términos generales, a medida que el mensaje sea más ambiguo y complicado, el emisor deberá apoyarse en un medio de comunicación más rico. Por ejem-

riqueza de la información ■ Medida de la cantidad de información que se transmite con múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata y el toque personal.

FIGURA 10-5 ■ Jerarquía de la riqueza de la información.



plo, si como supervisor desea compartir con sus empleados una nueva línea de producto importante que su compañía lanzará —y que afectará a todos en su departamento— la comunicación será más efectiva en una junta departamental frente a frente que mediante un memorando. ¿Por qué? Este mensaje puede generar aprehensión entre los empleados y requerir aclaraciones. En contraste, un pequeño cambio en el programa de producción de mañana se comunicaría de manera efectiva con un memorando. Por desgracia, las personas en las organizaciones no siempre aciertan al elegir el medio adecuado para el mensaje y crean problemas de comunicación.

¿DE QUÉ MANERA LA HONESTIDAD AFECTA LA COMUNICACIÓN?

Suponga que un colega le pregunta qué piensa de las ideas que él sugirió en la junta de proyectos en la que ambos participaron. Usted pensó que sus sugerencias eran débiles, pero no se lo dijo. Lo felicitó por sus ideas, y le dijo que contribuían mucho a los resultados finales.

Muchas cosas que pasan por “mala comunicación” no son otra cosa que las personas evitando ser honestas y abiertas. Para evadir confrontaciones y no herir los sentimientos de otros, con frecuencia transmitimos mensajes ambiguos, decimos lo que nos parece que los demás desean escuchar o cortamos por completo la comunicación.

Algunos individuos huyen de la confrontación. Quieren agradar a todo el mundo. Entonces evitan comunicar mensajes que consideran pueden ser desagradables para el receptor. Lo que terminan haciendo es aumentar la tensión y entorpecer la comunicación efectiva.

La forma en que se siente el receptor cuando recibe un mensaje, influirá en su interpretación. El mismo mensaje recibido cuando está molesto o turbado recibirá una interpretación diferente cuando tenga una disposición neutral. Las emociones extremas, como el júbilo o la depresión, tienen más posibilidad de entorpecer la comunicación efectiva. En esos casos estamos más propensos a descuidar los procesos de pensamiento racional y objetivo y a sustituirlos por juicios emocionales. También son momentos en que es más probable que se usen palabras o lenguaje alusivo que más tarde se lamentará.



Tanto doctores como enfermeras necesitan adaptar su lenguaje constantemente. Usar terminología médica es conveniente para comunicarse con otros profesionales del cuidado de la salud, pero no es adecuado al hablar con los pacientes, a menos que se acompañe de una explicación en “términos legos”.

¿CÓMO MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN?

Algunas de las barreras descritas forman parte de la vida organizacional y nunca se eliminarán por completo. Por ejemplo, las diferencias en la percepción y de roles deben reconocerse como barreras que no se corrigen fácilmente. Sin embargo, es posible superar la mayoría de las barreras para la comunicación efectiva. Los siguientes puntos servirán de guía.

PRIMERO PIENSE. ¡Piense antes de hablar! Es necesario ampliar este cliché para incluir todas las formas de comunicación. Antes de hablar o escribir, pregúntese: ¿Qué mensaje estoy tratando de transmitir? Después pregúntese: ¿Cómo puedo organizar y presentar mi mensaje para lograr el resultado que deseo? La mayoría de nosotros seguimos la máxima “primero piense” cuando escribimos un mensaje. El proceso formal y deliberado de escribir estimula el pensamiento para saber lo que queremos decir y cuál es la mejor manera de expresarlo. El concepto de trabajar en un borrador implica que el documento escrito será editado y revisado. Muy pocos ponen la misma atención a las comunicaciones verbales. Esto es un error. Antes de hablar, debe estar seguro de lo que desea decir. Después presente su mensaje en forma lógica y organizada para que sea claro y el receptor lo comprenda.

RESTRINJA LAS EMOCIONES. Sería ingenuo suponer que uno se comunica siempre de manera completamente racional. Sin embargo, usted sabe que las emociones nublan y distorsionan la transferencia del significado. Si un tema lo tiene emocionalmente alterado, tiene más riesgo de malinterpretar los mensajes que recibe y de no expresar sus mensajes de salida con claridad y precisión. ¿Qué puede hacer? La respuesta más sencilla es interrumpir la comunicación hasta que haya recuperado la compostura.

APRENDA A ESCUCHAR. Ya establecimos que la mayoría somos malos para escuchar. Sin embargo, esto no quiere decir que no se puedan mejorar las habilidades de escucha. Se ha encontrado que algunos comportamientos específicos se relacionan con escuchar con efectividad. En el apartado “Escucha activa” de la página 299 se presentan esas habilidades.

¡Última noticia!

Diferencias de comunicación en el mundo global

Es importante reconocer que la comunicación no se realiza de la misma manera alrededor del mundo. Por ejemplo, compare países que valoran el individualismo (como Estados Unidos), con países donde el énfasis está en el colectivismo (como Japón). Debido a la importancia del individuo en países como Estados Unidos, los patrones de comunicación están orientados hacia el individuo y claramente explicados. Por ejemplo, los supervisores se apoyan mucho en memorandos, avisos, documentos y otras formas protocolarias de comunicación para delimitar sus posiciones dentro de la organización. Por lo general también mantienen información secreta en un intento de promover su propio progreso y como medio para inducir a los empleados a aceptar decisiones y planes. Los em-

pleados de niveles inferiores también realizan esta práctica para su protección.

En los países colectivistas como Japón hay más interacción por la interacción misma y una manera más informal de contacto interpersonal. Un supervisor japonés, en comparación con uno estadounidense, inicia una amplia consulta verbal sobre un tema y después emite un documento formal, sólo para describir el acuerdo al que se llegó. Se estimula la comunicación en persona. Además, la comunicación abierta es una parte inherente del ambiente laboral japonés. Los espacios de trabajo son abiertos y están llenos de gente de diferentes niveles en la jerarquía laboral. En contraste, las organizaciones estadounidenses resaltan la autoridad, la jerarquía y las líneas formales de comunicación.

Fuente: Tomado de M.K. Kozan, "Subcultures and Conflict Management Styles", *Management International Review* (enero, 2002), pp. 89–106; y A. Mehrabian, "Communication Without Words", *Psychology Today* (septiembre, 1968), pp. 53–55.

ADAPTE EL LENGUAJE AL RECEPTOR. Como el lenguaje puede ser una barrera, deberá elegir las palabras y estructurar sus mensajes de manera clara y comprensible para el receptor. Necesita simplificar su lenguaje y considerar al público al que dirige el mensaje para que el lenguaje se adapte a los receptores. Recuerde, la comunicación efectiva se logra cuando un mensaje se recibe y además se entiende (vea "¡Última noticia! Diferencias de comunicación en el mundo global"). La comprensión mejora al simplificar el lenguaje usado en relación con la audiencia destinada. Por ejemplo, un supervisor de enfermeras siempre debe tratar de comunicarse con el personal en términos claros y fácilmente comprensibles. Asimismo, el lenguaje empleado en los mensajes para un paciente debe ser diferente al que usa con el personal médico. La jerga médica facilita la comprensión cuando se usa con quienes saben lo que significa, pero causa numerosos problemas fuera de ese grupo.

SIGA LAS PALABRAS CON ACCIONES. Las acciones hablan más que las palabras. Por lo tanto, es importante que observe sus acciones para asegurarse de que reflejen y refuercen lo dicho con las palabras. Se observó antes que los mensajes no verbales llevan una gran parte del peso. Dado este hecho, un supervisor efectivo observa sus claves no verbales para asegurarse de que también transmitan el mensaje deseado. Recuerde que como supervisor sus empleados verán su comportamiento como un modelo. Si sus comentarios verbales están respaldados por sus acciones, ganará credibilidad e inspirará confianza. Si, por el contrario, usted dice una cosa y hace otra, sus empleados ignorarán lo que diga y se modelarán a partir de lo que haga. En el extremo, dejarán de escucharlo porque ya no creerán que sus palabras tienen credibilidad. A propósito, este problema es una plaga que ataca a los políticos.

UTILICE RETROALIMENTACIÓN. Muchos problemas de comunicación son atribuibles a malos entendidos e imprecisiones. Éstos tienen menor probabilidad de ocurrir si hay retroalimentación. Esta retroalimentación será verbal o no verbal. Si le pregunta a alguien “¿entendiste lo que dije?”, la respuesta es la retroalimentación y debe incluir más que respuestas de sí o no. Puede hacer un conjunto de preguntas acerca de su mensaje para determinar si fue recibido como pretendía. Mejor aún, debe pedir al receptor que repita el mensaje en sus propias palabras. Si usted escucha lo que quiso decir, la comprensión y la precisión aumentarán. La retroalimentación también es algo más sutil que hacer preguntas directas o resumir mensajes. Los comentarios generales dan una idea de la reacción del receptor al mensaje. Por supuesto, las evaluaciones del desempeño, las revisiones salariales y los ascensos también representan formas de retroalimentación, la cual no tiene que ser transmitida en palabras. El supervisor de ventas que envía instrucciones al personal describiendo un nuevo reporte de ventas mensual que todos los vendedores deberán llenar, recibe retroalimentación si algunos vendedores no entregan el nuevo reporte. Esta retroalimentación sugiere que él o ella necesita aclaración más allá de la instrucción inicial. De forma parecida, cuando dé un discurso ante un grupo de individuos, observe sus ojos y busque claves no verbales que indiquen si están entendiendo su mensaje. Esto explica por qué los comediantes de televisión prefieren grabar sus programas frente a una audiencia en vivo. Las risas y los aplausos inmediatos —o su ausencia— transmiten al actor si el mensaje está llegando como desea.

PARTICIPE EN UNA CAPACITACIÓN ASERTIVA. Muchas personas no tienen problemas para ser asertivos (esto es, decir las cosas como son y con firmeza). Ser abiertos y honestos es natural para ellos. De hecho, algunos son demasiado asertivos. Cruzan la línea y se vuelven agresivos y ásperos. Otras personas tienen un temor constante de molestar a los demás y se retiran evitando la comunicación o siendo ambiguos cuando necesitan ser abiertos y asertivos. Estas personas se benefician si participan en una **capacitación asertiva**. Un supervisor efectivo no siempre debe ser asertivo, pero debe ser capaz de serlo cuando lo necesite.

La capacitación asertiva está diseñada para hacer que la gente sea más abierta y expresiva, que analice los problemas de una manera sencilla y directa, y que diga lo que pretende, sin ser descortés o irreflexiva. Los empleados que toman una capacitación asertiva aprenden conductas verbales y no verbales, que desarrollan su habilidad para comunicarse de forma abierta y no ambigua. Estos comportamientos incluyen el uso de un lenguaje directo y no ambiguo; el uso de afirmaciones en “yo” y afirmaciones cooperativas en “nosotros”; una voz fuerte, estable y audible; buen contacto visual; expresiones faciales que concuerdan con el mensaje; un tono adecuado de seriedad y una postura cómoda pero firme.

capacitación asertiva ■ Técnica diseñada para que las personas sean más abiertas, expresivas y firmes, que digan lo que pretenden sin descortesía o falta de sensibilidad.

Una habilidad de comunicación especial: la escucha activa

La escucha efectiva es activa y no pasiva. En la escucha pasiva la persona actúa como una grabadora. Absorbe la información que le dan. Si el orador proporciona un mensaje claro y hace que su entrega tenga el interés suficiente para mantener su atención, entenderá lo que este orador está tratando de comunicar.

La **escucha activa** requiere que “se interne” en la mente del orador para comprender la comunicación desde el punto de vista de quien habla. Como podrá ver,

escucha activa ■ Técnica que requiere que un individuo “se interne” en la mente de quien habla para comprender la comunicación desde el punto de vista del orador.

la escucha activa cuesta trabajo.⁵ Debe concentrarse y desear entender por completo lo que el orador está diciendo (vea “Escucha activa” en la página 299). Los alumnos que emplean las técnicas de escucha activa durante toda una conferencia, al terminar están tan cansados como el conferencista, porque han dedicado tanta energía a escuchar como el conferencista a hablar.

La escucha activa tiene cuatro requisitos. Necesita escuchar con 1) intensidad, 2) empatía, 3) aceptación y 4) deseo de tomar responsabilidad por la totalidad. Como escuchar da a la mente la oportunidad de imaginar, el que escucha de manera activa se concentra intensamente en lo que el orador dice y aparta los miles de pensamientos (entregas de trabajo, dinero, problemas personales) que generan distracciones. ¿Qué hacen con su cerebro los que escuchan de forma activa en su tiempo ocioso? ¡Resumen e integran lo que se ha dicho! Colocan cada nuevo segmento de información dentro del contexto precedente.

La empatía nos exige ponernos en los zapatos del orador. Trate de entender lo que el orador intenta comunicar en vez de lo que usted quiere entender. Observe que la empatía exige tanto el conocimiento del orador como flexibilidad de su parte. Suspenda sus propios pensamientos y sentimientos y adapte lo que ve y siente al mundo del orador. De esta forma aumenta la probabilidad de interpretar el mensaje hablado tal como lo pretende el orador.

Quien escucha de manera activa demuestra aceptación, escucha objetivamente sin juzgar el contenido. No es una tarea fácil. Es natural distraerse con el contenido de lo que el orador dice, en particular si se está en desacuerdo con él. Cuando oye algo con lo que no está de acuerdo, manifiesta una tendencia a formular argumentos mentales contra lo que se está diciendo. Desde luego, al hacerlo, a menudo pierde el resto del mensaje. El reto es absorber lo que se está diciendo y retener el juicio sobre el contenido hasta que el orador termine.

El ingrediente final para escuchar en forma activa es tomar la responsabilidad de la totalidad. Esto es, para escuchar activamente debe hacer lo necesario para obtener el significado completo que intenta transmitir el orador con su comunicación.⁶

La importancia de las habilidades de retroalimentación

Pregunte a un supervisor sobre la retroalimentación que da a sus empleados y obtendrá una respuesta adaptada. Si es positiva, es posible que conteste rápido y con entusiasmo.⁷ La retroalimentación negativa con frecuencia se maneja en forma muy distinta. Como la mayoría de nosotros, los supervisores no disfrutan al dar malas noticias. Temen ofender o tener que enfrentar la actitud defensiva del receptor. El resultado es que la retroalimentación negativa se puede evitar, retrasar o distorsionar. Los propósitos de esta sección son mostrar la importancia de brindar retroali-

⁵ R.B. Cousins, “Active Listening Is More Than Just Hearing”, *Supervision* (septiembre, 2000), p. 14.

⁶ Vea, por ejemplo, K. Fracaro, “Two Ears and One Mouth”, *Supervision* (febrero, 2001), pp. 3-5.

⁷ Vea, por ejemplo, K. Leung, S. Su y M.W. Morris, “When Is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback”, *Human relations* (septiembre, 2001); p. 1155; y C.A. Walker, “Saving Your Rookie Managers from Themselves”, *Harvard Business Review* (abril, 2002), pp. 97-103.

mentación, tanto positiva como negativa, e identificar técnicas específicas para ayudar a que su retroalimentación sea más efectiva.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE LA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA Y LA NEGATIVA?

Hemos dicho que los supervisores tratan de forma diferente la retroalimentación positiva y la negativa. Lo mismo sucede con los receptores. El supervisor debe comprender este hecho y adaptar su estilo de retroalimentación en consecuencia. La retroalimentación positiva se percibe con más rapidez y precisión que la negativa. Más aún, mientras que la retroalimentación positiva casi siempre se acepta, se puede esperar que la negativa encuentre resistencia. ¿Por qué? La respuesta lógica parece ser que las personas desean escuchar buenas noticias y bloquean el resto. La retroalimentación positiva se ajusta a lo que desean escuchar y que de hecho ya piensan sobre sí mismas. ¿Significa esto que debe evitar dar retroalimentación negativa? ¡No! Significa que necesita estar consciente de la posible resistencia y debe aprender a usar esta retroalimentación negativa en las situaciones con mayor posibilidad de ser aceptada. Esto es, la retroalimentación negativa debería utilizarse cuando está apoyada por datos concretos (cifras, ejemplos específicos, etcétera).

¿CÓMO SE PROPORCIONA LA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA?

Tenemos seis sugerencias específicas que lo ayudarán a ser más efectivo al brindar la retroalimentación. Se analizarán aquí y se resumirán en la figura 10-6.

CONCENTRARSE EN COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS. La retroalimentación debe ser específica, no general. Evite afirmaciones como “Tiene una mala actitud” o “Estoy realmente impresionado con el buen trabajo que ha hecho”. Son vagas y, aunque dan información, no le dicen suficiente al receptor para que corrija su “mala actitud” o para que sepa sobre qué base concluyó que realizó un “buen trabajo” y sepa qué comportamiento repetir.

CONSERVAR IMPERSONAL LA RETROALIMENTACIÓN. La retroalimentación, en especial la de tipo negativo, debe ser descriptiva en vez de expresar un juicio o una evaluación. No importa lo molesto que esté, centre la retroalimentación en los comportamientos relacionados con el trabajo y nunca critique a alguien a nivel personal por una acción inapropiada. Decir a las personas que son incompetentes, perezosas, etcétera, casi siempre resulta contraproducente. Provoca una reacción emocional tal que se pasa por alto la desviación del desempeño. Cuando critique, recuerde que es-

- Centrarse en comportamientos específicos
- Conservar impersonal la retroalimentación
- Mantener la retroalimentación orientada a la meta
- Presentar la retroalimentación en el momento adecuado
- Asegurar la comprensión
- Dirigir la retroalimentación negativa a comportamientos que el receptor pueda controlar

FIGURA 10-6 ■ Sugerencias para una retroalimentación efectiva.

tá censurando un comportamiento de trabajo, no a la persona. Tal vez esté tentado a decirle a alguien que es maleducado o insensible (lo que quizá sea verdad); sin embargo, esto difícilmente es impersonal. Es mejor decir algo más específico como, “Me interrumpió tres veces con preguntas que no eran urgentes, cuando sabía que estaba en una llamada de larga distancia con un cliente en Brasil”.

MANTENER LA RETROALIMENTACIÓN ORIENTADA A LA META. La retroalimentación no debe servir para “descargarse” en otra persona. Si debe decir algo negativo, asegúrese de dirigirlo a las metas del receptor. Pregúntese a quién debe ayudar la retroalimentación. Si la respuesta es usted —“Tengo algo que quiero deshogar”— muérdase la lengua y retenga el comentario. De otro modo mina su credibilidad y disminuye el significado y la influencia de sesiones futuras de retroalimentación.

PRESENTAR LA RETROALIMENTACIÓN EN EL MOMENTO ADECUADO. La retroalimentación es más significativa para el receptor cuando ha transcurrido un periodo muy corto entre su comportamiento y la recepción de la retroalimentación de ese comportamiento. Por ejemplo, un nuevo empleado que comete un error tiene más oportunidad de responder a las sugerencias para mejorar, justo después de cometer el error o al final de la jornada laboral, que si obtiene la retroalimentación seis meses después durante la sesión de evaluación del desempeño. Si necesita dedicar tiempo recreando la situación y refrescando la memoria de alguien, lo más probable es que la retroalimentación no sea efectiva. Más aún, si tiene una preocupación particular por cambiar un comportamiento, los retrasos en dar la información oportuna sobre las acciones indeseables disminuyen la posibilidad de que la retroalimentación sea efectiva para lograr el cambio deseado. Claro está que dar retroalimentación enseguida sólo por hacerlo de inmediato puede ser contraproducente si tiene información insuficiente o si está molesto. En esos casos, “a tiempo” podría querer decir “con algún retraso”.

ASEGURAR LA COMPRENSIÓN. ¿Es su retroalimentación suficientemente concisa y completa para que el receptor la entienda toda con claridad? Recuerde que la comunicación efectiva requiere tanto la transferencia como la comprensión del significado. Si la retroalimentación ha de ser efectiva, debe asegurarse de que el receptor la entienda. En congruencia con el análisis de las técnicas para escuchar, debe hacer que el receptor parafrasee el contenido de su retroalimentación para saber si realmente captó el significado que pretendía.

DIRIGIR LA RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA. La retroalimentación negativa debe dirigirse a un comportamiento que el receptor pueda cambiar. Tiene poco valor recordarle a una persona un falla sobre la que tiene poco o ningún control. Por ejemplo, criticar a una empleada que llegó tarde porque se le olvidó poner su alarma es válido. Criticarla por llegar tarde cuando el metro que toma todos los días tuvo una falla de suministro de energía, dejándola varada 90 minutos, no tiene caso. No hay nada que ella hubiera podido hacer para corregir lo que sucedió, ni siquiera buscar otra forma de llegar al trabajo, lo cual sería poco realista.

Además, cuando la retroalimentación negativa se da respecto a algo que el receptor puede controlar, sería una buena idea indicar qué debe hacer en particular para mejorar la situación. Esto quita el aguijón de la crítica y ofrece una guía a los empleados que entienden el problema, pero no saben cómo resolverlo.

Verifique su comprensión 10-2

5. La escucha activa se describe mejor como
 - a. estar de acuerdo con lo que el emisor comunica
 - b. hacer muchas preguntas
 - c. concentrarse en lo que se está comunicando
 - d. proporcionar mucha retroalimentación
6. El vínculo más importante en la comunicación es
 - a. el acuerdo
 - b. restringir las emociones
 - c. la retroalimentación
 - d. adaptar el lenguaje al receptor
7. ¿Cuál de las siguientes *no* es una recomendación para dar una retroalimentación efectiva?
 - a. mantener la retroalimentación personal
 - b. enfocarse en un comportamiento específico
 - c. mantener la retroalimentación enfocada a una meta
 - d. dar la retroalimentación a tiempo
8. Una técnica para que las personas sean más abiertas, expresivas y firmes se llama
 - a. capacitación en retroalimentación
 - b. capacitación asertiva
 - c. capacitación en rumores
 - d. capacitación en comunicación



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Definir *comunicación* y el proceso de comunicación.** La comunicación es la transferencia y comprensión del significado. La comunicación efectiva, sin embargo, no implica estar de acuerdo. El proceso de comunicación inicia con un emisor (una fuente) que tiene un mensaje que transmitir. El mensaje se convierte a una forma simbólica (codificación) y se pasa mediante un canal al receptor, quien lo decodifica. Para asegurar la precisión, el receptor debe brindar retroalimentación al emisor para verificar si se ha logrado la comprensión.
2. **Comparar la comunicación formal y la informal.** La comunicación formal se refiere a aspectos del trabajo y tiende a seguir la cadena de mando de la organización. La comunicación informal se mueve en cualquier dirección, se salta los niveles de autoridad y es tan probable que satisfaga necesidades sociales como lo es que facilite el logro de las tareas.
3. **Explicar cómo afecta la comunicación electrónica el trabajo del supervisor.** La comunicación electrónica les permite a los supervisores transmitir mensajes las 24 horas del día y permanecer en contacto constante con los miembros del departamento, otros supervisores y miembros clave de la organización sin importar su ubicación física. Las redes también les permiten participar en juntas electrónicas e interactuar con personas clave fuera de la organización.
4. **Mencionar las barreras de la comunicación efectiva.** Estas barreras incluyen las diferencias de lenguaje, los malos hábitos para escuchar, la falta de retroalimentación, las diferencias en la percepción, los requisitos de los roles, una mala elección del medio informativo, la falta de honestidad y las emociones.
5. **Describir las técnicas para superar las barreras de comunicación.** Estas técnicas incluyen pensar con claridad lo que desea decir antes de comunicarlo, restringir las emociones, aprender a escuchar, adaptar el lenguaje al receptor, hacer congruentes las palabras con las acciones, usar la retroalimentación y participar en una capacitación asertiva.
6. **Listar los requerimientos de la escucha activa.** Los requerimientos para escuchar activamente son 1) intensidad, 2) empatía, 3) aceptación y 4) deseo de tomar la responsabilidad por la totalidad.
7. **Explicar los comportamientos necesarios para proporcionar una retroalimentación efectiva.** Los comportamientos necesarios para proporcionar una retroalimentación efectiva son enfocarse en comportamientos específicos; mantener la retroalimentación impersonal, orientada a la meta y oportuna; asegurar la comprensión, y dirigir la retroalimentación negativa hacia un comportamiento sobre el que el receptor tenga control.

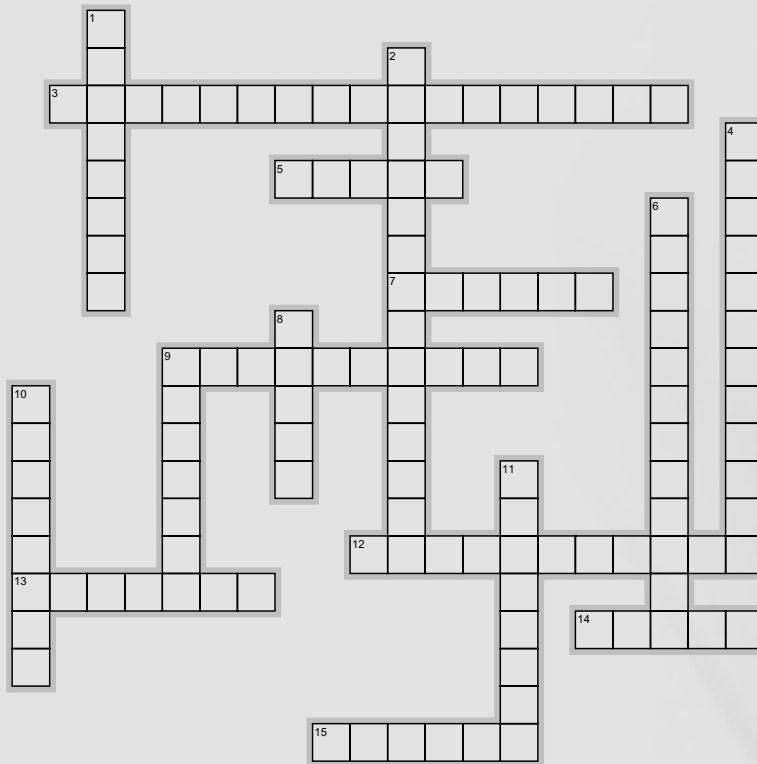
Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. “Todo lo que hace un supervisor implica la comunicación”. Construya un argumento que apoye esta afirmación.
2. ¿Por qué el acuerdo no necesariamente es parte de una buena comunicación?
3. ¿Cuándo es preferible una comunicación escrita a una oral? ¿Cuándo no es así?
4. ¿Qué método de comunicación prefiere usar en el trabajo al enviarle un mensaje a alguien? ¿Por qué?
5. ¿Tiene la misma preferencia en relación con los mensajes que le envían? Explique.
5. “Haga lo que digo, no lo que hago”. Analice esta frase en términos de supervisores que son comunicadores efectivos y en términos de sus efectos en la credibilidad y confianza entre los empleados del supervisor.
6. ¿Cómo pueden ser comunicadores poderosos los mensajes no verbales? ¿Cómo pueden los supervisores usar los mensajes no verbales en su favor?

7. ¿Qué uso, si existe alguno, tiene la vía del rumor? Mencione un ejemplo específico.
8. ¿Cree que los supervisores controlan la vía del rumor? Explique su respuesta.

9. Compare la escucha pasiva y la activa.
10. ¿Por qué las habilidades en la retroalimentación son tan importantes para el éxito de un supervisor?

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

3. Información recibida por el emisor enviada por un receptor concerniente a un mensaje que envió el emisor.
5. Vía del _____. Fábrica de rumor en una organización
7. Comunicación referente a aspectos relacionados con el trabajo.
9. _____ verbal. Énfasis que la persona da a palabras o frases en su discurso.
12. Riqueza de la _____. Medida de la cantidad de información que es transmitida.
13. Información que se envía.
14. Medio por el que viaja el mensaje.
15. No _____. Comunicación que no es hablada, escrita o transmitida por una computadora.

VERTICAL

1. Capacitación _____. Capacitación que se centra en que la gente sea más abierta, expresiva y firme.
2. Traducción que hace el receptor del mensaje del emisor.
4. La conversión del mensaje en una forma simbólica
6. Transferencia de significado.
8. Patrones de comportamiento que corresponden a las posiciones que las personas ocupan en la organización.
9. _____ activa. Técnica que requiere que la persona se concentre en lo que se está diciendo.
10. Comunicación que se mueve en cualquier dirección y se salta niveles de autoridad.
11. Lenguaje _____. Gestos y otros movimientos personales que comunican emociones o temperamentos.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 10-1

1. b 2. c 3. a 4. a

Verifique su comprensión 10-2

5. c 6. c 7. a 8. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Qué tan buenas son mis habilidades para escuchar? [How Good Are My Listening Skills? (#28)]

2. ¿Cómo es mi estilo de comunicación cara a cara? [What's My Face-to-Face Communications Style? (#27)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: PRÁCTICA DE LAS HABILIDADES PARA ESCUCHAR

Éste es un juego de roles para practicar las habilidades para escuchar. Divídanse en grupos de tres. Una persona será el observador. Él o ella evaluará a los otros dos que representan roles y dará retroalimentación acerca de sus habilidades para escuchar, utilizando los ocho puntos dados en la sección “Escucha activa” en la siguiente página.

La segunda persona tomará el rol de Chris Humphries. Chris es un supervisor regional de ventas que trabaja para Hershey Chocolate y durante un mes reclutará gente en los campus universitarios. Chris se unió a Hershey hace tres años recién egresado de la universidad y pasó por el programa de capacitación en administración de marketing de la compañía.

La tercera persona del grupo tomará el rol de Lee Pleasant. Lee es un alumno del último año de la carrera y se graduará al final del semestre.

Nota para quienes representan roles: las descripciones de los roles en este ejercicio establecen cada personaje. Siga las directrices. No invente ni cambie los hechos que le proporcionaron; dentro de las directrices, trate de involucrarse en el personaje.

SITUACIÓN

Entrevista preliminar (en la bolsa de trabajo de la universidad) para el puesto de aprendiz de administración de marketing en Hershey Chocolate. A continuación se ofrece el currículum de Lee y un resumen de la descripción del trabajo.

DESCRIPCIÓN ABREVIADA DEL TRABAJO

TÍTULO: Aprendiz de administración de marketing, División Chocolate

REPORTA CON: Supervisor regional de ventas

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES: Terminar el programa formal de capacitación en las oficinas de Hershey, Pennsylvania. Después de la capacitación:

- Visita las tiendas de venta al menudeo
- Presenta los nuevos productos al personal de la tienda
- Distribuye los materiales de promoción de ventas
- Surte y arregla los estantes en las tiendas
- Toma órdenes colocadas por las tiendas
- Realiza el seguimiento de quejas o problemas
- Completa los reportes de ventas necesarios

CURRÍCULUM RESUMIDO

NOMBRE:	Lee Pleasant
GRADO ESCOLAR:	B.S. en negocios; Promedio general 3.6 (de 4). Especialidad: Marketing. Subespecialidad: Economía.
EXPERIENCIA LABORAL:	Trabajó 15 horas a la semana durante los semestres y tiempo completo en las vacaciones de verano en la librería de Barnes & Noble.
RECONOCIMIENTOS:	Lista del Decano (calificado en el 5% más alto de la generación).
OTROS:	Equipo intercolegial de tenis (dos años ganador del título); vicepresidente del Club de Marketing de la Universidad.

¡ALTO!

El observador tiene que leer tanto el rol de Chris como el de Lee; pero las personas que los interpretan deben leer únicamente sus roles. Una vez que todos han leído los roles adecuados, se inicia el ejercicio. Tienen 15 minutos. Al terminar, el observador deberá brindar retroalimentación a los participantes.

ROL DE CHRIS HUMPHRIES

Usted entrevistará a cerca de 150 alumnos durante las siguientes seis semanas para ocupar cuatro puestos de aprendices. Busca candidatos que sean brillantes, elocuentes y ambiciosos y con potencial administrativo. El programa de capacitación de Hershey dura 18 meses. Los aprendices serán representantes de ventas que visitarán tiendas de venta al menudeo y pasarán las primeras seis semanas tomando clases formales en la oficina ma-

triz de Hershey. La remuneración al comenzar será de 37,500 dólares al año, más un automóvil. Usted deberá improvisar la información que necesite. Los siguientes son ejemplos de preguntas que podría hacer: ¿Dónde espera estar dentro de cinco años? ¿Qué es lo más importante para usted de un trabajo? ¿Qué cursos le gustaron más en la universidad? ¿Qué curso le gustó menos? ¿Qué le hace pensar que hará bien este trabajo?

ROL DE LEE PLEASANT

Revise su currículum. Usted es un alumno destacado, su experiencia previa se limita a trabajar tiempo parcial en ventas en tiendas al menudeo durante el semestre escolar y tiempo completo en los veranos. Es su primera entrevista con Hershey, pero está muy interesado en su programa de capacitación. Llene cualquier vacío de información como crea prudente.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Escucha activa

La escucha activa requiere que usted se concentre en lo que alguien dice. Es más que sólo oír las palabras. Implica un esfuerzo concertado para comprender e interpretar el mensaje del orador.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Hacer contacto visual. ¿Cómo se siente si alguien no lo mira cuando está hablando? Si usted es como la mayoría de las personas, tal vez interprete este comportamiento como retraimiento o desinterés. Hacer contacto visual con el orador enfoca su atención, reduce la probabilidad de que se distraiga y anima al orador.

PASO 2: Asentir con la cabeza y mostrar expresiones faciales adecuadas. Quien escucha activamente muestra interés en lo que se dice con señales no verbales. Al agregar al buen contacto visual un asentimiento con la cabeza y expresiones faciales adecuadas, el orador entiende que usted está escuchando.

PASO 3: Evitar acciones de distracción o gestos que sugieren aburrimiento. Además de mostrar interés, evite acciones que sugieran que su mente está en otro lugar. Al escuchar, no mire su reloj, no hojee papeles, ni juegue con su lápiz y no haga cosas que lo distraigan, pues hacen que el orador sienta que usted está aburrido o desinteresado o indican que no está completamente atento.

PASO 4: Preguntar. Una persona crítica que escucha analiza lo que oye y hace preguntas. Este comportamiento proporciona clarificación, asegura la comprensión y le garantiza al orador que usted está escuchando.

PASO 5: Parafrasear con sus propias palabras. Quien escucha activamente utiliza frases como, “Lo que escuché que decía fue...” o “¿Quiere decir...?” Parafrasear es un mecanismo de control excelente para confirmar si está usted escuchando con cuidado y comprobar que escuchó con exactitud.

PASO 6: Evitar interrumpir al orador. Permita que el orador termine su idea antes de tratar de responder. No intente adivinar qué pasa en el pensamiento del orador. Cuando él termine, usted lo sabrá.

PASO 7: No hablar demasiado. Casi todos preferimos decir nuestras propias ideas que escuchar lo que alguien más dice. Hablar es más divertido y el silencio puede ser incómodo, pero uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. Quien sabe escuchar reconoce este hecho y no habla demasiado.

PASO 8: Hacer transiciones suaves entre los roles de orador y de oyente. El que escucha con efectividad pasa suavemente de hablar a escuchar y de nuevo a hablar. Desde la perspectiva de la escucha, esto significa concentrarse en algo que el orador tiene que decir y practicar el no pensar acerca de lo que usted va a decir en cuanto tenga la oportunidad.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Desarrolle un reporte de dos o tres cuartillas que describa lo que puede hacer para mejorar la probabilidad de que sus comunicaciones verbales sean recibidas y entendidas como pretende.
2. Busque en Internet los atajos de comunicación utilizados por los usuarios del correo electrónico. Identifique 15 acrónimos o siglas y describa lo que significan. ¿Cómo deben usarse? ¿Qué barreras podrían generar estos acrónimos para un usuario? ¿Para un receptor?

Pensamiento crítico

CASO 10-A: PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA CORPORACIÓN OZARK

Marzo es la época del año más ocupada para la Corporación Ozark. Así, cuando la línea de producción de la sección A tiene problemas por segunda vez en una semana, Sam Case decide que debe resolver la situación de inmediato. Como supervisor líder, Sam está encargado de las secciones A y B.

Sam llama a Paul Banks, el nuevo supervisor de la sección A. Su conversación es la siguiente:

SAM: Paul, parece que tenemos algunos problemas en su sección. La línea se ha caído dos veces en los últimos tres días. Es nuestra temporada más atareada del año. No podemos permitir que haya problemas recurrentes de este tipo. Quiero que abandone ese proyecto de control de la calidad que le asigné, encuentre el problema en la línea y se deshaga de él.

PAUL: Está bien, me dedicaré a eso y encontraré el problema para deshacerme de él.

SAM: Está bien.

Una exploración rápida en la línea revela que había un problema con la unidad de control automático. Paul verifica y se da cuenta de que llevará cuatro horas reem-

plazar la unidad. El encargado de mantenimiento le dice, “Si instalas una nueva, no tendrás problemas por lo menos en los 16 meses siguientes. Tú decides, yo haré lo que tú digas”. Paul le dice al encargado que reemplace la unidad de control automático.

Al atardecer, la nueva unidad está instalada y la línea está operando a toda velocidad. Sin embargo, a la mañana siguiente, después de que Sam recibe las cifras de producción del día anterior, llama a Paul. “¿Qué pasó en tu sección?, pensé que ibas a arreglar el problema”.

“Lo hice”, responde Paul. “La unidad de control automático estaba dando problemas y la reemplacé”.

La voz de Sam indica que no está contento con esta decisión. “¿Sacaste la unidad a la mitad de un día de trabajo? ¿Por qué no esperaste a que finalizara el turno para reemplazarla? Pudiste haber hecho un mantenimiento preventivo para el resto del día. Perdiste dos horas de tiempo de producción por reemplazar una unidad que podría haber esperado para recibir mantenimiento”.

Paul está confundido. Pensaba que había hecho lo correcto. “Mira Sam”, dice, “tú me dijiste que eliminara el problema y lo hice. Nunca me dijiste nada de mantenimiento preventivo o de no detener la línea”.

Sam se da cuenta de que la discusión está saliéndose de las manos. “Mira, vamos a detenernos un poco y discutamos tranquilamente este problema”. Dicho esto, los dos hombres empiezan a discutir el problema desde el principio.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. Analice la comunicación entre el supervisor líder, Sam Case, y el nuevo supervisor de la sección A, Paul Banks. ¿Qué hizo mal Sam?

CASO 10-B: ESCUCHA ACTIVA

Existen cuatro requisitos para la escucha activa. Se debe escuchar con intensidad, empatía, aceptación y deseo de tomar responsabilidad por la totalidad. Escuchar representa una gran tentación para que la mente divague, así que para escuchar activamente debe concentrarse.

Jackie Abraham ha estado preparando una presentación importante para un nuevo cliente. Ella ha realizado una gran investigación y montado una buena presentación en PowerPoint. Ed Robbins, un colega del departamento de ventas, le ayudó durante los dos meses pasados. Para presentar a la alta administración con el cliente, se ha programado una junta para mañana.

Temprano, antes de la presentación, Jackie tiene que llevar a su hijo de tres años al hospital por una infección respiratoria. Jackie llama a Ed desde la sala de espera del hospital y le pide que por favor tome su lugar en la presentación. Ed revisa sus citas y correo electrónico para asegurarse de tener el día libre. Jackie le dice a Ed, “La presentación está en un CD en la esquina derecha de mi escritorio. Debe ser el más actualizado, pero revisa la fecha. Si la fecha no es de este mes, llámame a mi celular y te mandaré por correo electrónico la versión más reciente de la presentación”. Ed está pensando cómo abrirá la presentación y si este grupo se viste informal. Jackie escucha que la vocean en la recepción del hospital y le dice a Ed, “Recuerda que estamos limitados a realizar la presentación en 30 minutos. Haz un gran trabajo y gra-

2. ¿Cómo habría podido prevenir el problema? Al responder analice los requisitos de la escucha activa.
3. Discuta las barreras para la comunicación efectiva. ¿Qué deben aprender Sam y Paul de esta experiencia, que los haga mejores comunicadores y supervisores más efectivos?

cias”. Ed contesta, “Éste es un cliente importante. Si hacemos bien la presentación, marcará el inicio de una excelente relación”. Jackie le dice, “Tienes mucha razón”. Ed termina diciendo, “Pasaré rápidamente a casa por unas cuantas cosas. Estaré bien, cuida a tu hijo”.

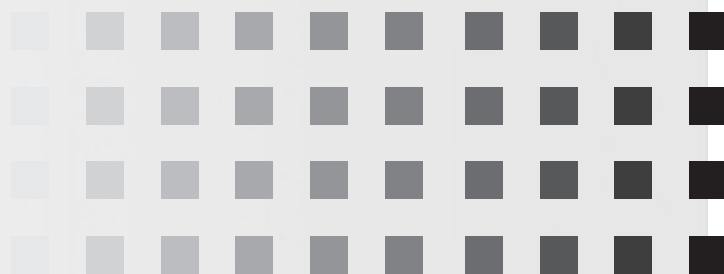
Ed llega a la oficina del cliente e inicia la presentación dándose cuenta de que no tiene la copia correcta. No entra en pánico, sencillamente la usa menos y agrega información propia. Como resultado, sólo queda tiempo para una pequeña pregunta al final. Al día siguiente Jackie y Ed se reúnen para tomar café. Ella le pregunta, “¿Cómo estuvo todo? ¿Obtuvimos el contrato? ¿Qué tipo de preguntas hizo?” Ed encoge los hombros y responde, “Creo que nos fue bastante bien, pero sólo hubo tiempo para una pregunta”. En este momento Jackie empieza a sentirse molesta.

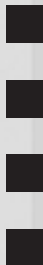
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué recomendaciones le haría a Ed para mejorar sus habilidades para escuchar?
2. ¿Qué rol juega el orador que tiene buenas habilidades para escuchar?
3. ¿Cómo reconfiguraría la conversación entre Jackie y Ed para provocar un resultado diferente y mejor?

capítulo 11

Supervisión de grupos y equipos de trabajo





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

cohesión

equipo

grupo

grupo formal

grupo informal

líder emergente

ocio social

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Comparar grupo y equipo.
2. Definir *normas*.
3. Explicar la relación entre cohesión y productividad de grupo.
4. Reconocer quién es probable que se convierta en líder emergente en un grupo informal.
5. Saber qué hacer, como supervisor, cuando las normas de grupo entorpecen el desempeño del departamento.
6. Identificar tres categorías de equipos.
7. Expresar las características de los equipos reales.
8. Enumerar las acciones que, como supervisor, debe realizar para mejorar el desempeño del equipo.
9. Describir el papel de los equipos en los programas de mejora continua.

Respuesta a un dilema de supervisión



Suponga lo siguiente: usted es supervisor de producción en una compañía que fabrica interruptores de circuitos y otras partes eléctricas. Uno de sus nuevos empleados es Chris Peterson, quien tiene una licenciatura en ingeniería y una maestría en administración. Usted contrató a Chris al salir de la universidad para un puesto de administración en la cadena de proveedores.

Recién le asignaron la supervisión de un equipo de funciones heterogéneas que busca reducir los costos de inventarios. Este equipo será una fuerza de trabajo permanente. Usted decidió que el equipo estuviera formado por personas vinculadas con proveedores, contabilidad de costos, transporte y sistemas de producción. También decidió incluir a Chris. Aunque sólo lleva cuatro meses en la compañía, Chris lo ha impresionado con su energía, agilidad mental y empeño. Piensa que será una excelente oportunidad para que Chris gane notoriedad en la compañía y amplíe su comprensión de los sistemas de inventario.

Cuando lo llamó a su oficina para darle las buenas noticias, su respuesta le sorprendió. “Yo no sé trabajar en equipo”, dijo Chris, “nunca participé en los clubes en preparatoria. Estaba en atletismo y lo hice bien, pero ése es un deporte individual. Éramos un equipo sólo en el sentido de que nos íbamos en el mismo camión a los encuentros. En la universidad evité todo aquello de gozar la vida con amigos. Algunos me califican de solitario. No creo que sea cierto. Sé trabajar bien con otros, pero odio las reuniones y los comités. Pienso que se pierde mucho tiempo. Siempre que se trabaja con un grupo se tienen todas estas personalidades diferentes a las cuales hay que adaptarse. Soy un operador independiente. Deme un trabajo y yo lo terminaré. Trabajo más duro que cualquiera que conozco, y le rindo a mi empleador 150%. Pero no me agrada que mi desempeño dependa de otras personas, como sucede en un grupo. Es posible que no trabajen tanto como yo. Alguien siempre se las arregla para no cumplir con sus responsabilidades. Es sencillo, no quiero trabajar en equipo”.

De alguna manera usted se quedó perplejo con los comentarios de Chris. En las entrevistas le había comentado la posibilidad del trabajo en equipo y no obtuvo esta reacción. Aún considera que Chris sería valioso en su equipo.

¿Qué hacer? ¿Debe decirle a Chris que participar en el equipo para la reducción de costos de inventario es opcional? ¿Es poco ético obligar a alguien como Chris a participar en el equipo? Por otro lado, ¿cuán ético es eximir a personas como Chris de trabajar en equipo sólo porque no les gusta, en especial cuando será un beneficio para la organización tener ese talento en el equipo? ¿Cambiaría su forma de referirse al trabajo en equipo en las entrevistas de trabajo?

Introducción

¿El comportamiento de los individuos en grupos no es igual que su comportamiento individual? Las personas actúan distinto en grupo que cuando están solas. Por tanto, si queremos entender mejor el comportamiento organizacional, necesitamos estudiar los grupos.

¿Qué es un grupo?

Un **grupo** se define como dos o más individuos interactuantes e interdependientes reunidos para lograr objetivos específicos. Los grupos son formales o informales. Los **grupos formales** son grupos de trabajo establecidos por la organización que tienen trabajo asignado y tareas establecidas. En los grupos formales los comportamientos son estipulados por las metas organizacionales y orientados hacia éstas. Los ejemplos de grupos formales incluyen comités, juntas de grupo, fuerzas de trabajo y equipos de trabajo.

Los grupos formales son permanentes o temporales. Algunos comités, por ejemplo, son permanentes, ya que tienen reuniones planeadas y periódicas. En el Cedars-Sinai Hospital de Nueva York, todos los supervisores de enfermeras de la unidad de cirugía se reúnen los lunes por la mañana. Existe también un comité formado por supervisores y empleados que estudian el continuo mejoramiento de los servicios al paciente. Una vez que terminan su trabajo y presentan sus recomendaciones a los administradores del hospital, el comité se dispersa. Éste es un ejemplo de un grupo formal temporal.

En contraste, los **grupos informales** son de naturaleza social. Estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales tienden a integrarse por amistad e intereses comunes. Por ejemplo, las personas que van juntas al trabajo, quienes están interesados en el mismo deporte o comen juntos, o los empleados que se unen para apoyar a un compañero que sufre una tragedia familiar, son ejemplos de grupos informales.

¿Los grupos formales son lo mismo que los equipos? No siempre. Muchos grupos formales están constituidos por individuos que interactúan de modo esporádico, pero que no tienen ningún compromiso colectivo que los obligue a realizar esfuerzos conjuntos. Es decir, el desempeño total del grupo es la suma del desempeño individual de cada miembro.

Lo que diferencia a un **equipo** es que sus miembros están comprometidos con un propósito común, poseen un conjunto de metas de desempeño específicas y tienen responsabilidades mutuas con los resultados del equipo. En otras palabras, los equipos son más que la suma de sus partes. En este capítulo profundizaremos en las características que diferencian a los equipos exitosos de los grupos de trabajo normales.

grupo ■ Dos o más individuos interactuantes e interdependientes reunidos para lograr objetivos específicos.

grupo formal ■ Un grupo de trabajo establecido por la organización que tiene trabajo asignado y tareas establecidas.

grupo informal ■ Un grupo social que se reúne de manera natural en el ambiente de trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social.

equipo ■ Grupo de trabajo cuyos miembros están comprometidos con un propósito común, poseen un conjunto de metas de desempeño específicas y tienen responsabilidades mutuas con los resultados del equipo.

¿Por qué las personas forman grupos?

No hay una razón sencilla para explicarlo. Como casi todas las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que cada grupo proporciona diferentes beneficios a sus miembros. Muchas personas forman grupos a partir de la necesidad de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder o logro de metas (vea la figura 11-1).

La seguridad es un reflejo de la fuerza de muchos. Al formar un grupo, los individuos reducen la inseguridad de “estar solos”. El grupo ayuda al individuo a sentirse fuerte, tener menos dudas de él mismo y ser más resistente a las amenazas. El estatus es la exteriorización de un prestigio obtenido por pertenecer a un grupo dado. La inclusión en un grupo que otros consideran importante proporciona reconocimiento y estatus para sus miembros. La autoestima conlleva sentimientos de valor personal. Es decir, además de transmitir estatus entre quienes no están en el grupo, la membresía también genera sentimientos de autoestima: ser aceptado en un grupo de alto valor.

FIGURA 11-1 ■ Razones por las cuales las personas forman grupos.

RAZÓN	BENEFICIO PERCIBIDO
Seguridad	Obtiene seguridad por el número; reduce la inseguridad de estar solo.
Estatus	Logra cierto nivel de prestigio por pertenecer a determinado grupo.
Autoestima	Mejora el sentimiento de valor personal, en especial por la membresía a un grupo de alto valor.
Afiliación	Satisface las necesidades sociales de la persona a través de la interacción social.
Poder	Logra algo a partir de una acción de grupo que no es posible alcanzar como individuo; protege a los miembros ante demandas no razonables de otros.
Logro de metas	Proporciona una oportunidad para realizar alguna tarea que demanda el talento, conocimiento o poder de más de una persona.

La afiliación a grupos permite satisfacer las necesidades sociales del individuo. Las personas disfrutan la interacción habitual que ocurre cuando son miembros de un grupo. Para muchas personas, las interacciones en el trabajo son su medio primordial para satisfacer su necesidad de afiliación. Los grupos de trabajo contribuyen de manera significativa a cumplir la necesidad de amistad y relaciones sociales. Uno de los aspectos atractivos de los grupos es que representan poder. Lo que muchas veces no se logra individualmente se vuelve posible con la acción de grupo. Por supuesto, quizás ese poder no se busque para hacer peticiones a otros. Tal vez se desee para contrarrestar. Para protegerse ante demandas no razonables de los supervisores, los individuos pueden alinearse con otros. Además, los grupos informales proporcionan oportunidades para ejercer poder sobre otros. Quienes desean influir en otros, encuentran poder en los grupos, sin una posición formal de autoridad en la organización. Como líder de un grupo, es posible hacer peticiones a otros miembros del mismo y ser obedecido sin tener las responsabilidades que por tradición acompañan a los puestos administrativos formales. Para las personas con mayor necesidad de poder, los grupos son el medio para satisfacerla. Por último, las personas pueden unirse a un grupo para lograr metas. En ocasiones se necesita más de una persona para realizar una tarea específica; hay necesidad de unir talentos, conocimiento o poder para terminar el trabajo. En esos casos, la administración se apoya en un grupo formal.

Comprensión de los grupos de trabajo informales

Los supervisores deben aprender a vivir con el hecho de que, igual que el rumor (estudiado en el capítulo 10), los grupos de trabajo informales surgen de manera natural en las organizaciones. Usted debe esperar que sus empleados sean miembros de muchos grupos de trabajo informales. La razón para interesarse en la actividad de los grupos informales es simple. Estos grupos delimitan el comportamiento de los empleados y afectan la productividad de su departamento.

Para apreciar por completo y comenzar a entender los grupos de trabajo informales, es necesario observar tres factores: normas, cohesión y liderazgo emergente.

¿QUÉ SON LAS NORMAS Y CÓMO AFECTAN EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO?

¿Alguna vez se ha dado cuenta de que los golfistas no hablan mientras sus parejas están en el “green” o que los empleados no critican a su jefe en público? Esto se debe a las *normas*. Todos los grupos tienen normas establecidas o estándares aceptables que comparten sus miembros. Las normas dictan cosas como niveles de producción, tasas de ausentismo, prontitud o tardanza y la cantidad de socialización permitida en el trabajo.

Las normas, por ejemplo, dictan el protocolo de la vestimenta entre los representantes de servicio a clientes en las compañías de teléfonos celulares. Muchos trabajadores que han tenido poco trato personal con el cliente van a trabajar con vestimenta informal. Sin embargo, en ocasiones los empleados recién contratados llegan vestidos de traje los primeros días. Quienes lo hacen son blanco de bromas y se les presiona hasta que su vestimenta se ajusta al estándar del grupo.

Aunque cada grupo tiene su propio conjunto único de normas, en casi todas las organizaciones aparecen tipos comunes de normas. Éstos se enfocan en esfuerzo y desempeño, vestimenta y lealtad. Los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros señales explícitas de cuánto deben trabajar, qué nivel de producción obtener, cuándo aparentar estar ocupado, cuándo es aceptable flojear y cosas por el estilo. Estas normas son en extremo poderosas y afectan el desempeño individual del empleado. Son tan poderosas que las predicciones de desempeño basadas en la habilidad del empleado y el nivel de motivación personal con frecuencia dan cifras equivocadas.

Algunas organizaciones tienen protocolos de vestimenta formal (reglas explícitas sobre cómo deben vestir los empleados en el trabajo). Sin embargo, aun en su ausencia, llegan a desarrollarse normas que dictan el tipo de ropa que debe llevarse al trabajo. Los estudiantes del último año de universidad, que se entrevistan para su primer trabajo, adoptan rápidamente esta regla. Cada primavera, en las universidades de Estados Unidos es fácil detectar a los estudiantes que tienen entrevistas; son quienes visten con traje gris oscuro o azul marino. Actúan conforme a las normas de vestimenta aprendidas y esperadas en los puestos profesionales. Por supuesto, lo que determina la vestimenta aceptable en una organización puede ser muy diferente de las normas existentes en otra.

Pocos supervisores aprecian a empleados que se burlan de la organización. De igual manera, los profesionales y los supervisores reconocen que la mayoría de los empleados ven mal a las personas que buscan otro trabajo. Quienes están descontentos deben ser muy discretos en cuanto a su búsqueda de trabajo. Estos ejemplos demuestran que las normas de lealtad prevalecen en las organizaciones. Dicho sea de paso, esta preocupación por demostrar lealtad explica por qué los candidatos con ambición por puestos de mayor autoridad están dispuestos a llevarse trabajo a casa en la noche, acuden a trabajar los fines de semana y aceptan transferencias a ciudades en las cuales de otra manera preferirían no vivir.

Debido a que las personas desean la aceptación de los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a las presiones de conformidad (vea “¡Última noticia! Solomon Asch y la conformidad con el grupo”). El impacto de las presiones del grupo para conformar el juicio y las actitudes de un miembro se demostró en el estudio ahora clásico de Solomon Asch. Los resultados de Asch sugieren que existen nor-

¡Última noticia!

Solomon Asch y la conformidad con el grupo

¿El deseo de una persona por ser aceptada como parte de un grupo la vuelve susceptible de conformarse con las reglas del grupo? ¿El grupo ejerce una presión tan fuerte que cambia la actitud y el comportamiento de un miembro? En la investigación de Solomon Asch la respuesta es sí.

El estudio de Asch incluyó grupos de siete u ocho personas sentadas en un salón, a quienes se pedía que compararan dos tarjetas que sostenía el investigador. Una tarjeta tenía una línea, la otra tenía tres líneas de diferente longitud. Como se muestra en la figura 11-2, una de las líneas de la tarjeta de tres era igual que la línea de la tarjeta de una. Además, como se observa, la diferencia entre las longitudes era bastante obvia; en condiciones normales, los sujetos tuvieron menos de 1% de errores. El objeto era enunciar en voz alta cuál de las tres líneas era igual a la que estaba sola. Pero ¿qué pasa si todos los miembros del grupo comienzan a dar respuestas incorrectas? ¿La presión por conformarse causará que el sujeto sin sospecha (SSS) altere sus respuestas para alinearse con los otros? Eso era lo que Asch quería averiguar. Organizó el grupo de manera que los SSS eran los únicos que no sabían que el experimento estaba arreglado. Se sentaban en lugares preasignados de manera que el SSS era el último en dar su respuesta.

El experimento comenzó con dos conjuntos de ejercicios de correspondencia. Todos los sujetos daban las respuestas correctas. Sin embargo, en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta equivocada, por ejemplo, dijo C, según la figura 11-2. El siguiente sujeto dio la misma respuesta errónea y lo propio hicieron los otros, hasta que llegó el turno al SSS. Él sabía que B era igual a X, pero todos los demás habían dicho C. La decisión que enfrentaba el SSS era: ¿vas a establecer en público una percepción que difiere de la enunciada por los demás? ¿O darás una respuesta que sabes equivocada para que tu respuesta concuerde con la de los otros miembros del grupo? En muchos experimentos cerca de 35% de los sujetos de Asch estuvieron de acuerdo con el grupo. Esto es, los sujetos dieron respuestas que sabían incorrectas pero que eran congruentes con las dadas por los miembros del grupo.

Para los supervisores, el estudio de Asch proporciona una visión importante de los comportamientos en grupos de trabajo. La tendencia, como lo demuestra Asch, es que los miembros sigan a la “jauría”. Para disminuir los aspectos negativos de la conformidad, los supervisores deben crear un clima de apertura en el que los empleados tengan la libertad para discutir problemas sin miedo a represalias.

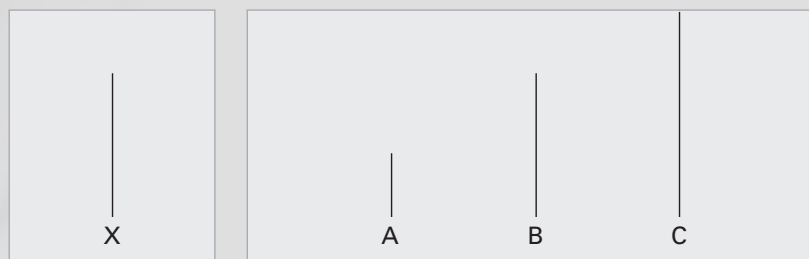


FIGURA 11-2 ■ Ejemplos de las tarjetas usadas en el estudio de Asch.

Fuente: S.E. Asch, “Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgements”, en H. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), pp. 177–190.

mas de grupo que nos presionan hacia la conformidad.¹ Deseamos ser uno del grupo y evitar ser visiblemente diferentes. Es posible generalizar estos resultados y decir que si la opinión de un individuo sobre datos objetivos difiere significativamen-

¹ S.E. Asch, “Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgements”, en H. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership and Men* (Pittsburg, PA: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190.

te de la de otros del grupo, siente una fuerte presión para alinear su opinión de modo que esté de acuerdo con la de los otros.

¿LOS GRUPOS COHESIVOS SON MÁS EFECTIVOS?

Los grupos informales difieren en cuanto a su cohesión. La **cohesión** es el grado en que los miembros se atraen entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, algunos grupos de trabajo tienen más cohesión que otros porque los miembros han pasado mucho tiempo juntos; el tamaño del grupo es pequeño y facilita una interacción alta; el grupo ha experimentado amenazas externas que han unido a los miembros; el grupo ha desarrollado una historia de éxito anterior. La cohesión es importante porque se ha encontrado que se relaciona con la productividad del grupo.

Los estudios demuestran consistentemente que la relación entre cohesión y productividad depende de normas de desempeño establecidas por el grupo. Cuanta mayor cohesión haya en el grupo, sus miembros buscarán más las metas. Si las normas de desempeño son altas (como alta producción, trabajo de calidad, cooperación con personas fuera del grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro con menos cohesión. Pero si la cohesión es alta y las normas de productividad son bajas, la productividad será menor. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño altas, la productividad aumentará, pero menos que en la situación de alta cohesión y normas altas; y cuando la cohesión y las normas de desempeño sean bajas, la productividad tenderá a caer en el nivel de baja a moderada. Estas conclusiones se resumen en la figura 11-3.

cohesión ■ Grado en que los miembros de un grupo se atraen entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.

¿QUÉ ES UN LÍDER EMERGENTE?

Como se observó en el capítulo 9, los líderes no siempre son los supervisores o los administradores. Con frecuencia, los líderes surgen del interior de los grupos de trabajo, pero no tienen autoridad formal en la organización. A pesar de su falta de autoridad formal, los **líderes emergentes** son una fuerza que los supervisores deben estar preparados para considerar.

¿Cómo se detecta un líder emergente? Ellos son las personas con quienes otros quieren estar. La gente se inclina de manera natural por ellos. Cuando hablan, lo más probable es que otros escuchen. A menudo se convierten en los voceros de sus grupos. Asimismo, tienden a ser los vínculos centrales en la cadena de comunica-

líder emergente ■ Un líder que surge del interior de un grupo de trabajo, sin tener autoridad formal en la organización.

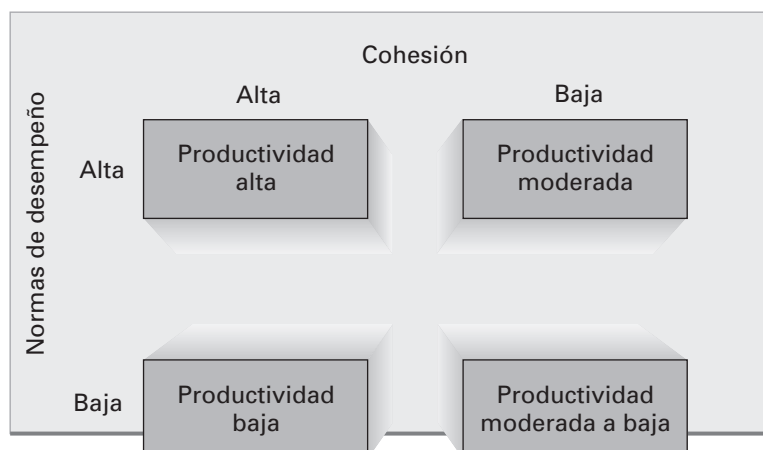


FIGURA 11-3 ■ Relación entre la cohesión de un grupo, las normas de desempeño y la productividad.

ción informal; la información importante les llega antes y ellos la transmiten a los demás. En muchos casos, se han convertido en líderes informales debido a sus contactos en la organización y a su habilidad para usarlos para tener acceso a información importante.

¿Quién tiene probabilidades de convertirse en líder emergente? Busque a las personas con carisma y a quienes tienen conocimientos importantes pero escasos acerca de la organización o de los aspectos técnicos del trabajo del grupo. Las cualidades carismáticas como la confianza en uno mismo y la habilidad para enunciar metas con claridad atraen seguidores. De la misma manera, el grupo proyecta el estatus de líder hacia personas que poseen conocimientos que ellos consideran necesarios para funcionar bien.

¿CÓMO PUEDEN SER ÚTILES LOS GRUPOS INFORMALES?

Un último punto que ayuda a entender mejor a los grupos informales es que surgen para llenar espacios existentes en el sistema formal.

Cualquier organización, sin importar lo buena que sea su estructura, tiene vacíos. A pesar de un buen diseño de sus canales de comunicación, asignaciones departamentales y descripción de puestos, siempre habrá huecos. Los grupos informales llenan estos vacíos. Por ejemplo, en puestos donde los empleados experimentan altos niveles de estrés (como un controlador de tráfico aéreo), los grupos informales suelen desarrollarse como un medio para que los empleados estresados compartan sus frustraciones y dejen salir la tensión. Esto se debe a que esos trabajos conllevan presiones creadas por restricciones de tiempo, tienen consecuencias drásticas si se cometen errores o implican el manejo de clientes muy demandantes. En puestos donde todos hacen, en esencia, tareas similares, los grupos informales satisfacen la necesidad de estatus. Los integrantes del grupo informal adquieren el reconocimiento y prestigio que su trabajo no les proporciona. Y en departamentos o unidades organizacionales donde la comunicación formal con los empleados es limitada, los grupos informales surgen para llenar ese vacío.

¿EXISTEN FORMAS PARA INFLUIR EN EL GRUPO DE TRABAJO INFORMAL?

Los grupos informales benefician a las organizaciones y a los supervisores. Cubren los huecos de la organización formal, proporcionan un canal de comunicación útil y cubren otras necesidades no satisfechas de los empleados. Sin duda, también son disfuncionales, en especial cuando sus normas de desempeño son bajas. Ciertas facetas de estos grupos están más allá del control del supervisor; pero existen otras acciones que le permiten manejarlos y convertirlos en un recurso para el departamento y la organización. Consideremos algunas.

NORMAS DEL GRUPO. Como supervisor, ponga atención a las normas de los grupos informales que incluyen a miembros de su departamento. ¿Quién pertenece a qué grupos? ¿Qué valoran dichos grupos? ¿Cómo hacen cumplir sus normas?

Si estas normas obstaculizan el desempeño del departamento, hay varias soluciones a considerar. Solicite la transferencia de uno o más miembros del grupo. La separación física mina la influencia del grupo al reducir su cohesión. También considere recompensar a los miembros del departamento que actúan contra las normas

disfuncionales. Por ejemplo, asigne el trabajo preferido, conceda permisos o alabe a quienes no limitan su producción para satisfacer las modestas normas de desempeño del grupo.

METAS DEPARTAMENTALES. La ambigüedad funciona en favor de los grupos informales, cuyas metas se contraponen a los objetivos formales del departamento. Cuando los supervisores no aclaran las metas o permiten a los empleados que las pierdan de vista, el comportamiento de los empleados que obstaculiza las metas no es visible. Por el contrario, cuando los supervisores reiteran las metas formales del departamento y dejan claro cuáles actitudes son congruentes con su logro, el comportamiento disfuncional se vuelve más evidente (y los empleados no incurrir en dicho comportamiento).

Entonces, si encuentra grupos informales que fomentan las normas de desempeño bajas, que resaltan la cantidad sobre la calidad, la no cooperación con otros departamentos, que no valoran al cliente, ignoran las reglas de seguridad o muestran falta de respeto a los empleados de las minorías, aclare las metas formales del departamento, muestre de qué modo el comportamiento disfuncional las quebranta y resalte estos puntos expresando constantemente los objetivos que el departamento intenta lograr.

LÍDERES EMERGENTES. Identifique a los líderes emergentes de los grupos de trabajo y desarrolle una relación con ellos. Reconozca su influencia en los miembros de su grupo. Al respetar sus posiciones de liderazgo y obtener su cooperación, puede convertir a enemigos potenciales en aliados. El supervisor efectivo también usa el rumor como un medio para identificar las necesidades que el sistema formal no satisface. Al hacerlo, reconoce con precisión quiénes y qué grupos adquieren o pierden influencia.

También tenga en mente que los líderes emergentes cambian con el tiempo; cuando los inconvenientes, problemas y personas cambian dentro de un departamento y la organización, surgen nuevos líderes. La vigilancia continua a los rumores le indicará esos cambios. Es importante estar al tanto, porque líderes diferentes imponen agendas distintas en sus grupos.



Pat Lancaster, segundo a la izquierda, demuestra sus habilidades de liderazgo cuando trabaja con sus empleados para encontrar formas de mejorar la producción del departamento. Como resultado, su unidad, que fabrica máquinas para envolver en plástico artículos grandes, ha sido testigo de mayores cantidades de producción y unidades producidas con calidad más alta.

Verifique su comprensión 11-1

1. Cuando dos o más individuos independientes interactúan para lograr un objetivo específico se les nombra
 - a. equipo
 - b. grupo
 - c. fuerza de trabajo
 - d. todas las anteriores
2. Los estándares aceptables que comparten los miembros de un equipo se llaman
 - a. comportamientos
 - b. cultura organizacional
 - c. normas
 - d. reglas de trabajo
3. ¿Cuál de las siguientes *no* es una razón para que las personas participen en grupos?
 - a. autoestima
 - b. seguridad
 - c. dinero
 - d. poder
4. Un líder emergente es quien
 - a. desarrolla normas de grupo para que el grupo las siga
 - b. establece las metas que debe lograr el grupo
 - c. desarrolla cohesión de grupo
 - d. dirige sin tener autoridad formal en la organización



El uso creciente de equipos

Cada vez más los equipos son el vehículo primordial para el diseño del trabajo. ¿Por qué? Los equipos exceden en desempeño a los individuos si las tareas a realizar requieren habilidades, juicio y experiencia múltiples. Levi Strauss, por ejemplo, redujo casi a la mitad el tiempo de producción en sus 27 fábricas de costura de Estados Unidos, cuando las convirtió en sistemas de producción basados en equipos. Conforme las organizaciones se reestructuren para competir con más efectividad y eficiencia, establecerán equipos como una manera de aprovechar al máximo el talento de los empleados. Los equipos son más flexibles y dan una respuesta más rápida a los eventos cambiantes que los departamentos y otras formas de agrupación permanente. Se pueden formar, mover, reenfocar y disolver rápidamente.

Los equipos se clasifican en tres categorías, según sus objetivos. Algunas organizaciones usan equipos para dar asesoría. Por ejemplo, crean una fuerza encargada de una tarea temporal que recomiende formas de reducir costos, mejorar la calidad o seleccionar un sitio para una nueva planta. Otras organizaciones usan equipos administrativos. Introducen estos equipos en varios niveles para manejar las cosas. Sin embargo, es muy probable que los supervisores estén a cargo de los equipos creados para hacer cosas. Éstos incluyen equipos de producción, de diseño y de apoyo en oficinas para el trabajo administrativo.

Compañías como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, Chrysler y 3M están colocando en el centro a los equipos de trabajo y crean las unidades de trabajo alrededor de ellos. Por ejemplo, en una fábrica nueva de GE en Puerto Rico, los 172 trabajadores de la planta son miembros de algún equipo. Incluso en el sector no lucrativo se están formando equipos de trabajo. El zoológico de San

Diego, por ejemplo, creó cuatro equipos permanentes de siete a diez empleados cada uno, que provienen de otros departamentos, para compartir la responsabilidad de manejar las zonas de hábitat natural: el rincón africano, el río de tigres, el bosque de los osos y los trópicos de gorilas.

En las organizaciones que están reorganizando su trabajo alrededor de equipos de trabajo, los supervisores deben aprender cómo coordinar con efectividad la actividad de los equipos. En muchos casos, la organización enfatiza la creación de equipos autoadministrados. Como se verá, esto viene a redefinir el papel administrativo del supervisor.

CONVERSIÓN DE GRUPOS EN EQUIPOS

Como se observó al principio del capítulo, los grupos y los equipos no necesariamente son lo mismo. La figura 11-4 ilustra cómo un grupo de trabajo evoluciona a un equipo. La primera fuerza que convierte a los grupos de trabajo en un equipo de alto rendimiento está en la importancia que se da al desempeño.

Un *grupo de trabajo* es sólo un grupo de individuos que interactúan para compartir información y tomar decisiones que los ayuden a desempeñarse dentro de un nivel de responsabilidad. Los integrantes de estos grupos no tienen necesidad u oportunidad de participar en el trabajo colectivo que demanda un esfuerzo común, por lo que su desempeño es la suma de las contribuciones individuales de los miembros del grupo. No existe una sinergia positiva que genere un nivel de desempeño mayor que la suma de sus partes.

Un *seudoequipo* es el producto de una sinergia negativa. La suma del todo es menor que el potencial de las partes debido a factores como mala comunicación, conflictos antagónicos y evasión de responsabilidades. Aunque los miembros se consideren un equipo, no lo son. Como no posee un enfoque hacia el desempeño colectivo y los integrantes no tienen interés en dar forma a un propósito común, un seudoequipo en realidad tiene un menor desempeño que un grupo de trabajo.

“Va en la dirección correcta pero todavía no llega” es la mejor manera de describir un *equipo potencial*. Reconoce la necesidad de un desempeño mayor e intenta lograrlo, pero tiene algunos obstáculos. Su propósito y metas necesitan mayor claridad o el equipo requiere una mejor coordinación. El hecho es que no ha establecido un sentido de responsabilidad colectiva.

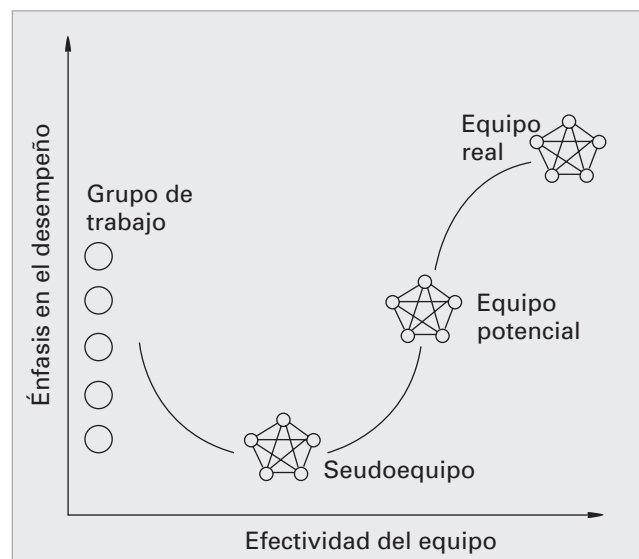


FIGURA 11-4 ■ Comparación entre grupos y equipos.

La meta final es convertirse en un *equipo real*. En una unidad con un conjunto de características comunes que lo llevan a un alto desempeño consistente. En la siguiente sección se describen seis características de los equipos reales.

¿CÓMO SE CONSTRUYEN LOS EQUIPOS REALES?

El estudio de los equipos efectivos muestra que contienen un número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas por igual con un propósito común, metas comunes y un enfoque de trabajo común por los que sienten mutua responsabilidad.²

TAMAÑO PEQUEÑO. Los mejores equipos tienden a ser pequeños. A los equipos con más de diez personas se les dificulta terminar el trabajo. Tienen problemas con la interacción constructiva y los acuerdos. Grandes números de personas suelen no alcanzar los propósitos, metas, enfoques y responsabilidad propios de los equipos reales. Tienden a ser mecánicos. Entonces, al diseñar equipos efectivos, debe agruparlos en diez personas o menos. Si la unidad de trabajo es más grande y requiere un esfuerzo en equipo, divídala en subequipos. Federal Express, por ejemplo, ha dividido a los casi mil trabajadores administrativos de su central de operaciones en equipos de cinco a diez miembros cada uno.

HABILIDADES COMPLEMENTARIAS. Para lograr un desempeño efectivo, un equipo requiere tres tipos de habilidades. Primero necesita personas con *experiencia técnica*. Segundo, personas con *habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones* que identifiquen los problemas, generen alternativas, las evalúen y hagan una elección competente. Por último, un equipo necesita personas con buenas *habilidades interpersonales* (escuchar, retroalimentar, resolver conflictos). Ningún equipo alcanza su desempeño potencial si no desarrolla los tres tipos de habilidades. La mezcla correcta es crucial. Demasiado de una a costa de las otras dará como resultado un menor desempeño del equipo.

Dicho sea de paso, los equipos no necesitan tener las tres habilidades complementarias desde el principio. En equipos cuyos miembros valoran el crecimiento y desarrollo personal, uno o más miembros se hacen cargo de aprender las habilidades en las que el grupo tiene una deficiencia, siempre y cuando exista el potencial para la habilidad. Además, la compatibilidad personal entre los miembros no es crucial para el éxito del equipo si están presentes las habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

PROPÓSITO COMÚN. ¿El equipo tiene un propósito común y significativo al que todos sus miembros aspiran? Este propósito es una visión. Es más amplio que cualquier meta específica. Los equipos de alto desempeño tienen un propósito común y significativo que proporciona dirección, motivación y compromiso a sus integrantes.

En Apple Computer, el equipo de desarrollo que diseñó Macintosh, por ejemplo, tenía un compromiso casi religioso con la creación de una máquina amigable para el usuario que revolucionara la manera en que las personas usaban la computadora. Los equipos de producción de Saturn están unidos por el propósito de construir un automóvil estadounidense que compita con éxito en términos de calidad y precio con los mejores autos japoneses.

Los miembros de equipos exitosos dedican mucho tiempo y esfuerzo a analizar, dar forma y acordar un propósito que pertenezca a todos colectiva e individualmente. Este propósito común, cuando el equipo lo acepta, equivale a lo que significa la

² P. Strozniak, "Teams at Work", *Industry Week* (18 de septiembre de 2000), pp. 47-50.

navegación para el capitán de un barco: proporciona dirección y guía en todas las condiciones.

METAS ESPECÍFICAS. Los equipos con éxito traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, medibles y realistas. Así como las metas llevan a los individuos a un desempeño más alto (vea el capítulo 3), también dan energía al equipo. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en el logro de resultados. Ejemplos de metas específicas de un equipo son responder a todos los clientes durante las siguientes 24 horas, acortar el tiempo del ciclo de producción 30% durante los siguientes seis meses o mantener al equipo en un nivel de cero tiempos muertos todos los meses.

ENFOQUE COMÚN. Las metas son los fines que un equipo lucha por alcanzar. Definir y llegar a un acuerdo respecto de un enfoque común asegura la unión del equipo en cuanto a los medios para lograr esos fines.

Los miembros de un equipo deben compartir por igual la carga de trabajo y acordar quién hace qué. Además, el equipo necesita determinar la programación, qué habilidades deben desarrollarse, cómo se resolverán los conflictos y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. La implementación de equipos de trabajo en la planta de Olin Chemicals' McIntosh, en Alabama, incluyó que los equipos contestaran cuestionarios sobre cómo se organizarían y compartirían las responsabilidades. La integración de las habilidades personales para mejorar el desempeño del equipo es esencial en el logro de un enfoque común.

RESPONSABILIDAD MUTUA. La última característica de los equipos de alto desempeño es la responsabilidad tanto a nivel individual como de grupo. Los equipos con éxito responsabilizan a sus miembros individual y colectivamente de los propósitos, las metas y el enfoque. Los integrantes comprenden que cada uno es responsable de lo que en conjunto son todos responsables.

Los estudios han demostrado que cuando los equipos se enfocan sólo en el desempeño a nivel grupal e ignoran las contribuciones y responsabilidades individuales, los miembros con frecuencia tienden al **ocio social**.³ Reducen su esfuerzo porque no es posible identificar la contribución individual. De hecho se convierten en “parásitos” y viven del esfuerzo del grupo. El resultado es que el desempeño global del equipo decrece. Esto reafirma la importancia de medir las contribuciones individuales al esfuerzo de equipo junto con el desempeño global. Los equipos con éxito tienen integrantes que sienten la responsabilidad colectiva del desempeño de su equipo.

ocio social ■ Convertirse en parásito de un grupo debido a que las contribuciones individuales al esfuerzo grupal no son identificables. Como resultado, el desempeño global del equipo decrece.

Retos de los equipos para los supervisores

Los equipos han sido populares desde hace mucho en Japón. Cuando los administradores estadounidenses comenzaron a introducirlos en Estados Unidos a fines de la década de los ochenta, los críticos advirtieron que estaban destinados al fracaso: Japón es una sociedad colectivista. La cultura de Estados Unidos se basa en los valores del individualismo. Los trabajadores estadounidenses no identifican sus necesidades de responsabilidad y reconocimiento individuales en la integración anónima de un equi-

³ R. Albanese y D.D. Van Fleet, “Rational Behavior in Groups: The Free Riding Tendency”, *Academy of Management Review* (abril, 1985), pp. 244-255.

po. Mientras que la introducción de equipos de trabajo en algunas organizaciones se ha encontrado con resistencia y contrariedad, la imagen global es alentadora. Cuando los equipos se han integrado bien en las organizaciones y el ambiente interno ha sido consistente con el enfoque de equipos, los resultados han sido positivos.

En esta sección se analizan los obstáculos para crear equipos efectivos y se ofrecen sugerencias a los supervisores para salvar esos obstáculos.

¿QUÉ OBSTÁCULOS EXISTEN AL CREAR EQUIPOS EFECTIVOS?

Los siguientes obstáculos pueden evitar que sus equipos logren un alto desempeño.

SENTIDO DE DIRECCIÓN DÉBIL. Los equipos tienen un mal desempeño cuando sus miembros no están seguros de su propósito, metas y enfoque. Agregue un liderazgo débil y tendrá la receta para el fracaso. Nada mina tan rápido el entusiasmo por el concepto de equipo como la frustración de ser un miembro involuntario de un equipo que no sabe a dónde va.

LUCHA INTERNA. Cuando los miembros de un equipo gastan el tiempo en riñas debilitando a sus colegas, la energía está mal dirigida. Los equipos efectivos no necesariamente están formados por personas que se caen bien; sin embargo, deben respetarse y estar dispuestas a dejar de lado las diferencias intrascendentes, para así facilitar el logro de las metas.

EVASIÓN DE RESPONSABILIDADES. Los miembros pueden exhibir falta de compromiso con el equipo, maniobrar con engaños para que otros hagan parte de su trabajo, o culpar enseguida a sus colegas o a la administración por las fallas personales o del equipo. El resultado es un seudoequipo, un equipo que sólo lo es de nombre y todo el tiempo tiene un desempeño más bajo, incluso, que el que lograrían sus integrantes en forma independiente.

FALTA DE CONFIANZA. Cuando hay confianza, los miembros del equipo creen en la integridad, el carácter y la habilidad de los otros. Cuando falta, los integrantes no pueden depender de sus compañeros. Los equipos con falta de confianza tienden a tener una vida corta.

FALTA DE HABILIDADES CRUCIALES. Cuando ocurre la falta de habilidades y el equipo no llena ese hueco, fracasa. Los miembros tienen problemas para comunicarse, los conflictos destructivos no se resuelven, las decisiones nunca se toman o los problemas técnicos abruman al equipo.

FALTA DE APOYO EXTERNO. Los equipos existen como parte de una organización. Confían en ella para obtener una variedad de recursos —dinero, personas, máquinas— y si esos recursos no están ahí, es difícil que los equipos aprovechen su potencial. Por ejemplo, los equipos deben vivir con el proceso de selección de empleados, las reglas formales, los procedimientos de presupuesto y el sistema de compensación de la compañía. Si estos recursos son inconsistentes con las necesidades y metas del equipo de trabajo, éste padece.

¿CÓMO VENCER LOS OBSTÁCULOS DE LOS EQUIPOS?

Los supervisores pueden hacer varias cosas para salvar los obstáculos mencionados y ayudar a los equipos a aprovechar todo su potencial. La figura 11-5 da una lista.

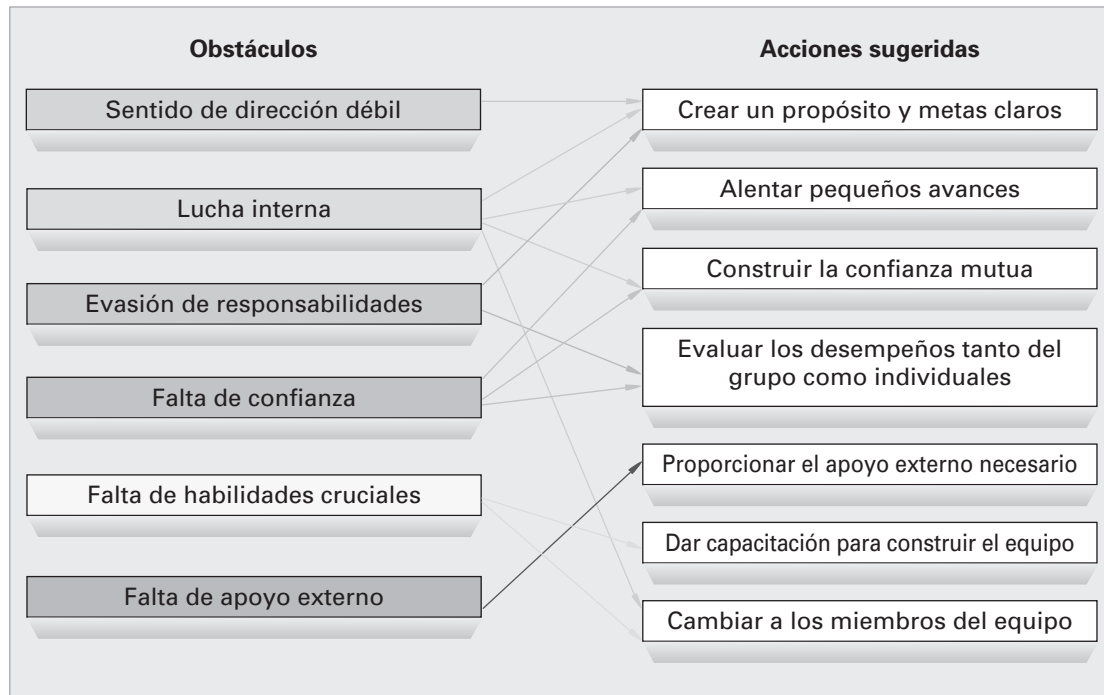


FIGURA 11-5 ■ Creación de equipos efectivos.

CREAR UN PROPÓSITO Y METAS CLAROS. Los equipos de alto desempeño poseen una comprensión clara de sus metas y consideran que éstas representan un resultado que vale la pena o es importante. Más aún, la importancia de estas metas anima a los individuos a redirigir sus intereses personales hacia estas metas de equipo. Los miembros de equipos efectivos están comprometidos con las metas del equipo, saben qué se espera de ellos y entienden cómo trabajarán juntos para lograrlas.

Como supervisor, su trabajo es asegurarse de que los equipos bajo su liderazgo tengan claros sus propósitos y metas. Ya sea que participe al establecerlas o lo delegue en el equipo mismo, es su responsabilidad asegurarse de que se cumplan.

ALENTAR PEQUEÑOS AVANCES. La construcción de equipos reales lleva tiempo. Los miembros del equipo deben aprender a pensar y trabajar como equipo. No es posible esperar que los nuevos equipos, desde el principio, metan un gol cada vez que toquen la pelota. Entonces, debe animarse al equipo a intentar tiros a gol en cada momento.

Ayude al equipo a identificar y establecer metas alcanzables. La meta final de reducir 30% el presupuesto, por ejemplo, es más factible si se divide en cinco o diez metas más pequeñas y más fáciles de alcanzar. Conforme logran las metas más pequeñas, se refuerza el éxito del equipo. La cohesión aumenta y el ánimo mejora. La confianza se fortalece. El éxito llama al éxito, pero es mucho más sencillo para los equipos principiantes lograr sus metas si comienzan por avances pequeños.

CONSTRUIR LA CONFIANZA MUTUA. La confianza es frágil. Lleva mucho tiempo construirla y se destruye con facilidad. Como se le mostró en el capítulo 9, hay muchas estrategias que le facilitan al supervisor crear un ambiente de confianza mutua.⁴

⁴ K.T. Dirks, "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology* (junio, 1999), pp. 445-455.

Mantenga informado al equipo, explique las decisiones y políticas de la alta administración y proporcione retroalimentación precisa. Cree un ambiente de apertura en el que los empleados sean libres de discutir problemas sin miedo a represalias. Sea honesto acerca de sus propios problemas y limitaciones. Asegúrese de estar disponible cuando los empleados necesiten apoyo. Sea respetuoso y escuche las ideas de los miembros del equipo. Desarrolle una reputación de ser justo, objetivo e imparcial en su trato con los miembros de los equipos. Muestre congruencia en sus acciones y evite el comportamiento errático e impredecible. Asesore a los miembros del equipo cuando lo necesiten (vea “Desarrollo de sus habilidades de supervisión” en la página 324). Por último, sea confiable y honesto. Asegúrese de cumplir a cabalidad todas las promesas explícitas o implícitas.

EVALUAR LOS DESEMPEÑOS TANTO DEL GRUPO COMO INDIVIDUALES. Los miembros del equipo deben compartir la gloria si el equipo tiene éxito, así como la culpa cuando fracasa. Entonces, una buena medida del desempeño de cada miembro debe basarse en el desempeño de todo el equipo. Pero los integrantes necesitan saber que nadie descansará en la espalda de los otros. Por tanto, debe identificarse la contribución de cada persona y ser parte de su propia evaluación del desempeño.

PROPORCIONAR EL APOYO EXTERNO NECESARIO. Usted es el vínculo entre los equipos y la alta administración. Como tal, es su responsabilidad asegurarse de que los equipos dispongan de los recursos organizacionales necesarios para lograr sus metas. Eso significa que debe estar preparado para hablar con su jefe y otros tomadores de decisiones en la organización acerca de herramientas, máquinas, capacitación, personal, espacio físico y otros recursos necesarios para los equipos.

DAR CAPACITACIÓN PARA CONSTRUIR EL EQUIPO. Los equipos, en especial en sus primeras etapas de formación, necesitan capacitación (coaching) para desarrollar sus habilidades. Éstas suelen incluir solución de problemas, comunicación, negociación, solución de conflictos y habilidades para el proceso de grupo. Si personalmente no es capaz de proporcionar esta clase de capacitación para los miembros de sus equipos, busque especialistas en su organización o consiga el dinero para traer instructores externos que se especializan en este tipo de capacitación.

CAMBIAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. Cuando los equipos se frenan en su propia inercia o en la lucha interna, permita que roten sus miembros. Maneje este cambio considerando cómo engranan ciertas personalidades y reformando los equipos para complementar mejor sus habilidades. Si el problema es la falta de liderazgo, use su conocimiento de las personas involucradas para crear equipos en los que haya una alta probabilidad de que emerja un líder.

Temas actuales acerca de los equipos

Para cerrar este capítulo se analizarán dos aspectos relacionados con la supervisión de equipos: programas de mejora continua y diversidad en los equipos.

¿POR QUÉ LOS EQUIPOS SON MEDULARES PARA LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA?

Una de las características de los programas de mejora continua es el uso de equipos. ¿Por qué equipos? La esencia de la mejora continua es la mejora de los procesos; la participación de los empleados es trascendente para la mejora de los procesos. En

otras palabras, la mejora continua requiere que la administración aliente a los empleados a compartir ideas y a actuar en lo que los empleados sugieren.

Los equipos proporcionan el vehículo natural para que los empleados compartan sus ideas e implanten las mejoras. Por ejemplo, en BASF, la compañía de químicos más grande del mundo, un proceso llamado *Verbund* permite que sus 350 instalaciones y sus más de 100,000 empleados en todo el mundo estén conectados, formando equipos para analizar asuntos específicos. Por ejemplo, un equipo de proyecto probó 13 factores de producción diferentes usando 32 experimentos. Como resultado de su trabajo, se redujeron en más de 700,000 dólares los costos anuales de producción y se eliminó casi \$1 millón para un gasto de capital único.⁵

¿CÓMO AFECTA LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO A LOS EQUIPOS?

Administrar la diversidad en los equipos es un acto de equilibrio. La diversidad suele proporcionar perspectivas frescas sobre los asuntos, pero dificulta la unidad del equipo y el logro de acuerdos.

El caso más fuerte de diversidad en los equipos de trabajo es cuando estos equipos se involucran en tareas de solución de problemas y toma de decisiones. Los equipos heterogéneos aportan múltiples perspectivas a la discusión, con lo cual aumentan la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas y únicas. Además, la falta de una perspectiva común casi siempre significa que los equipos diversos pasen más tiempo discutiendo las cosas y esto disminuye la posibilidad de que se elija una alternativa débil. Sin embargo, tenga en mente que la contribución positiva de la diversidad para los equipos de toma de decisiones sin duda declina con el tiempo. Los grupos diversos encuentran más difícil trabajar y resolver problemas juntos, pero esto disminuye conforme pasa el tiempo.⁶ Es de esperar que el valor agregado propio de los equipos diversos aumente conforme los miembros se familiarizan y el equipo tiene más cohesión.

Los estudios muestran que los miembros de equipos cohesivos tienen mayor satisfacción, menos ausentismo y menor desgaste en el grupo.⁷ De cualquier manera, es probable que la cohesión sea menor en equipos diversos. Éste es un potencial negativo de la diversidad: puede ser perjudicial para la cohesión del grupo.⁸ Sin embargo, sugerimos que si las normas del equipo apoyan la diversidad, un equipo puede maximizar el valor de la heterogeneidad al mismo tiempo que logra los beneficios de una mayor cohesión.⁹ Esto habla en favor de que los miembros de los equipos participen en una capacitación basada en la diversidad.

⁵ Vea la página de BASF (www.basf.com, 14 de febrero de 2004); y D. Drickhamer, "BASF Breaks Through with Statistics", *Industry Week* (junio, 2004), pp. 81-82.

⁶ "Diversity Enhances Decision-Making", *Industry Week* (2 de abril de 2001), p. 9.

⁷ Vea S.G. Barsade, A.J. Ward, J.D.F. Turner y J.A. Sonnenfeld, "To Your Heart's Content: A Model of Effective Diversity in Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly* (diciembre, 2000), p. 802.

⁸ L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt y K.R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly* (marzo, 1999), p. 128.

⁹ H.E. Joy, D. Joyendu y M. Bhadury, "Maximizing Workforce Diversity in Project Teams: A Network Flow Approach", *Omega* (abril, 2000), pp. 143-155.

Verifique su comprensión 11-2

5. Un equipo potencial es uno que
 - a. representa un grupo de individuos que interactúan más que nada para compartir información y tomar decisiones
 - b. está fuertemente influido por una sinergia negativa
 - c. se mueve en la dirección correcta pero todavía no llega
 - d. tiene un conjunto de características comunes que lo lleva todo el tiempo a un desempeño alto
6. Convertirse en “parásito” en un grupo con frecuencia se llama
 - a. ocio social
 - b. normativa social
 - c. equipos de trabajo sociales
 - d. ninguna de las anteriores
7. ¿Cuál de los siguientes *no* es un obstáculo para los equipos efectivos?
 - a. falta de confianza
 - b. falta de lucha interna
 - c. falta de apoyo externo
 - d. sentido de dirección débil
8. ¿Por qué los equipos son medulares para los programas de mejora continua?
 - a. Permiten establecer metas específicas.
 - b. Proporcionan un vehículo natural para que los empleados compartan sus ideas e implementen las mejoras.
 - c. Permiten una mayor eficiencia y un mejor uso de los recursos.
 - d. Promueven la diversidad en la fuerza de trabajo.



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

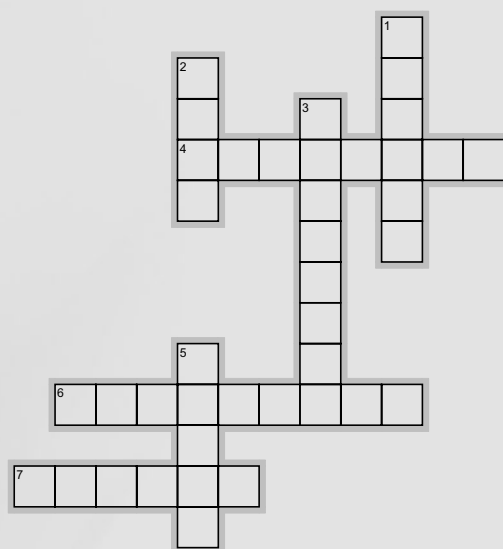
1. **Comparar un grupo y un equipo.** Un grupo son dos personas o más que se unen para lograr un objetivo específico. Un equipo es un grupo de trabajo formal compuesto por individuos que se comprometen con un propósito común, tienen un conjunto de metas de desempeño y se sienten mutuamente responsables de los resultados del equipo. En contraste con los grupos formales de trabajo, los equipos logran una sinergia positiva produciendo un todo que es mayor que la suma de sus partes a partir del esfuerzo conjunto.
2. **Definir normas.** Las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que los miembros comparten.
3. **Explicar la relación entre cohesión y productividad del grupo.** El hecho de que la cohesión afecte a la productividad depende de las normas sobre el desempeño del grupo. Si esas normas son altas, un grupo con mayor cohesión será más productivo que uno con menor cohesión. Si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas, la productividad tiene un aumento modesto. Si la cohesión y las normas de productividad son bajas, la productividad tenderá a ser de baja a moderada.
4. **Describir quién podría ser un líder emergente en un grupo informal.** Los líderes emergentes tienden a ser personas con rasgos carismáticos y con conocimientos importantes pero escasos acerca de la organización o de aspectos técnicos del trabajo del grupo.
5. **Explicar qué debe hacer un supervisor cuando las normas del grupo entorpecen el desempeño del departamento.** Cuando las normas obstaculizan el desempeño del departamento, el supervisor debe transferir a uno o más miembros del grupo, separar físicamente a los miembros o recompensar a los miembros que actúan contra las normas disfuncionales.
6. **Identificar tres categorías de equipos.** Los equipos se clasifican de tres maneras: equipos que proporcionan asesoría, equipos que administran cosas y equipos que hacen cosas.
7. **Enumerar las características de los equipos reales.** Los equipos reales se caracterizan por un número pequeño de personas con habilidades complementarias que tienen el mismo compromiso con un propósito común, metas comunes y un enfoque de trabajo común por el que todos se sienten mutuamente responsables.
8. **Enumerar las acciones que debe realizar un supervisor para mejorar el desempeño de un equipo.** Los supervisores mejoran el desempeño de un equipo al crear propósitos y metas claras, estimular los avances pequeños, construir la confianza mutua, evaluar el desempeño tanto del grupo como individual, proporcionar el apoyo externo necesario, ofrecer capacitación para construir el equipo y cambiar a los miembros del equipo.
9. **Describir el papel de los equipos en los programas de mejora continua.** Los programas de mejora continua proporcionan un vehículo natural para que los empleados compartan sus ideas e implanten las mejoras como parte del proceso. Los equipos son particularmente efectivos para resolver problemas complejos.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿De qué modo afectan las normas el comportamiento del empleado?
2. Dé ejemplos de normas relacionadas con el desempeño bajo.
3. ¿Los grupos cohesivos siempre tienen mejor desempeño que los menos cohesivos? Explique.
4. ¿Por qué no es posible diseñar sistemas formales que eliminen por completo la necesidad de los grupos informales?

5. Explique la creciente popularidad de los equipos.
6. Compare un seudoequipo con un equipo real.
7. ¿Qué habilidades necesitan todos los equipos para tener un desempeño efectivo?
8. Compare el propósito de un equipo con sus metas.
9. ¿Cómo se construye la confianza en un equipo?
10. ¿Cuál es el papel del supervisor para obtener el apoyo externo para los equipos?

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

4. Tipo de grupo de trabajo que se forma de manera natural en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social.
6. Un líder que surge dentro de un grupo sin tener autoridad formal en la organización.
7. Grupo de trabajo cuyos miembros están comprometidos con un propósito común.

VERTICAL

1. Un tipo de grupo de trabajo establecido por la organización que tienen trabajo asignado y tareas establecidas.
2. _____ social. Convertirse en un parásito de un grupo
3. El grado en el que los miembros de un grupo se atraen entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.
5. Dos o más individuos que interactúan de manera independiente para lograr un objetivo específico.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 11-1

1. b 2. c 3. c 4. d

Verifique su comprensión 11-2

5. c 6. a 7. b 8. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Qué tan bueno soy construyendo y guiando a un equipo? [How Good Am I at Building and leading a Team (#34)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

OBJETIVO: Este ejercicio está diseñado para que los integrantes de la clase a) experimenten trabajando juntos como un equipo con una tarea específica y b) analicen esta experiencia.

TIEMPO: Los equipos tienen 90 minutos para trabajar en los pasos 2 y 3 que siguen. Otros 45 a 60 minutos se usarán en la clase para criticar y evaluar el ejercicio.

PROCEDIMIENTO:

1. Los integrantes de la clase serán asignados a equipos de seis personas.
2. Cada equipo debe
 - a. determinar un nombre para el equipo
 - b. componer una canción para el equipo
3. Cada equipo tratará de encontrar los siguientes artículos en su búsqueda:
 - a. una fotografía de un equipo
 - b. un periódico con un artículo sobre un grupo o equipo
 - c. una prenda de ropa con el nombre o logotipo de la universidad
 - d. un popote
 - e. una bola de algodón
 - f. un papel con el membrete de una facultad de la universidad
 - g. un Post-it
 - h. una memoria de almacenamiento USB

- i. un vaso de una cadena de comida para llevar
- j. una correa de mascota
- k. un libro de Gabriel García Márquez
- l. un anuncio de un producto de Ford
- m. una probeta
- n. un sobre de chicles
- o. un periódico de la universidad

4. Después de noventa minutos, todos los equipos deben regresar a la clase. (El instructor determinará una penalización para los equipos que lleguen tarde). El equipo con más artículos de la lista será el ganador. La clase y el instructor determinarán si los artículos cumplen con los requerimientos del ejercicio.
5. El interrogatorio comenzará haciendo que cada equipo se autoevalúe. Debe contestar las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuál fue la estrategia del equipo?
 - b. ¿Qué roles tuvieron los miembros individuales?
 - c. ¿Qué tan efectivo fue el equipo?
 - d. ¿Qué pudo haber hecho el equipo para tener mayor efectividad?
6. La discusión de la clase completa se centrará en aspectos como los siguientes:
 - a. ¿Cuál fue la diferencia entre los equipos más efectivos y los menos efectivos?
 - b. ¿Qué aprendió de esta experiencia que sea relevante para el diseño de equipos efectivos?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Desarrollo de sus habilidades de supervisión

Los supervisores efectivos se describen como capacitadores (coach) y no como jefes. Se espera que proporcionen instrucción, guía, consejo y aliento para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Analizar maneras para mejorar el desempeño y las capacidades del equipo. Un capacitador busca oportunidades para que los integrantes del equipo desarrollen sus capacidades y mejoren su desempeño. ¿Cómo? Mediante las siguientes acciones: observe el comportamiento de los miembros de su equipo todos los días. Haga preguntas sobre ellos: ¿Por qué haces tal tarea de esa forma? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros métodos son posibles? Muestre un interés genuino por los miembros del equipo como individuos, no sólo como empleados. Respételos individualmente. Escuche al empleado.

PASO 2: Crear un clima de apoyo. Es la responsabilidad del capacitador reducir las barreras para el desarrollo y facilitar un ambiente que aliente a la mejora del desempeño personal. ¿Cómo? Mediante las siguientes acciones: cree un ambiente que contribuya a un intercambio de ideas abierto y libre. Ofrezca ayuda. Proporcione guía y consejo cuando se lo pidan.

Anime a su equipo. Sea positivo y optimista. No use amenazas. Pregunte, ¿qué aprendimos de esto que pueda ayudarnos en el futuro? Reduzca los obstáculos. Exprese a los miembros del equipo que valora su contribución al logro de metas. Tome la responsabilidad personal del resultado, pero no les quite a los miembros del equipo toda su responsabilidad. Valide los esfuerzos cuando tengan éxito. Señale qué faltó cuando fracasen. Nunca culpe a los miembros por los malos resultados.

PASO 3: Influir en los miembros del equipo para cambiar su comportamiento. La última prueba de la efectividad de la capacitación es ver si el desempeño de un empleado mejora. Lo que interesa es el crecimiento y el desarrollo constantes. ¿Cómo hacerlo? Mediante las siguientes acciones: reconozca y recompense las pequeñas mejoras y maneje la capacitación como una manera de ayuda continua a los empleados para el mejoramiento. Use un estilo de colaboración permitiendo que los miembros participen en la identificación y selección de ideas para mejorar. Divida las tareas difíciles en otras más sencillas. Modele las cualidades que espera de su equipo. Si quiere apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad de los miembros de su equipo, debe demostrar que usted posee estas cualidades.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Describa por qué los equipos son más aceptados en Japón que en Estados Unidos y Canadá. Explique la manera en que las empresas japonesas en Estados Unidos pueden usar equipos aunque las dimensiones culturales sean diferentes.
2. En dos o tres páginas, explique si preferiría trabajar solo o como parte de un equipo. ¿Qué indica su respuesta en términos de las culturas organizacionales en las que trabajaría? Explique.

Pensamiento crítico

CASO 11-A: DISTRIBUCIÓN EN HEWLETT-PACKARD

Incluso las compañías bien administradas no siempre funcionan con la eficiencia y eficacia que la administración quisiera. En Hewlett-Packard (HP), se envían miles de millones de dólares en productos —desde computadoras y dispositivos de diagnóstico hasta cartuchos de tinta— cada año. Las órdenes de los clientes llegan las 24 horas del día, los 365 días del año. Se piden cerca de 16 mil productos diferentes diario, y deben enviarse desde seis almacenes distintos, con frecuencia localizados a 30 millas o más. Muchas veces toma semanas hacer llegar los productos a los clientes. Éste es un problema serio con los clientes que tienen contratos con HP en los que se establece que las entregas deben hacerse en cuatro horas o menos. Esto significa que a partir del momento en que un cliente llama a servicio a clientes de HP, debe tener sus refacciones y regresar al trabajo en 4 horas, ¡sin importar dónde se localiza el cliente!

Una característica que distingue a una organización sobresaliente es su habilidad para saber cuándo debe atender los problemas y luego proceder a resolverlos. El trabajo de corregir este problema cayó en los hombros de la supervisora de distribución de HP, Loretta Wilson.

Loretta se dio a la tarea de reunir un equipo de expertos, tanto internos como externos a la organización. Entre ellos había expertos en logística, sistemas y operaciones. Enseguida evaluaron la situación y establecieron sus metas. En esencia, el equipo quería “encontrar maneras más sencillas y ágiles para manejar las partes menos veces en varios puntos del canal de distribución”. Concluyeron que se necesitaba una nueva instalación con más tecnología, en la que el proceso de distribución maximizara la eficiencia. El equipo diseñó una instalación de 405,000 pies cuadrados y especificó el equipo preciso y la distribución de planta para la operación. Por ejemplo, la nueva instalación de distribución tiene bandas transportadoras que miden más de una milla y funcionan constantemente. Nuevas máquinas clasificadoras

pueden clasificar más de 45 piezas por minuto, permitiendo a la compañía procesar más de 60 mil productos diarios. El inventario ahora se almacena en minutos una vez que se recibe en el almacén, en lugar de los casi ocho días que tomaba. El empaque y el embalaje se hacen con ayuda de robots. Las estaciones de trabajo para empleados se rediseñaron para reducir su participación en el manejo de productos. Una plataforma de carga especializada está equipada en el manejo de los embarques y su peso se determina en el momento en que Federal Express llega. La carga se coloca de inmediato en los camiones y los conductores se van al aeropuerto. Cuando los conductores de Federal Express se dirigen al aeropuerto, usan sus celulares para informar el peso de la carga y manejan hasta un avión que espera, y la carga sale para su entrega al cliente.

¿Tuvo éxito el equipo de Loretta? Sí. La nueva instalación de distribución entrega las órdenes en un tiempo de cuatro horas, como se estipula en los contratos. Además, al consolidar las seis instalaciones anteriores en una sola operación, la productividad se ha elevado en más de 33%.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Por qué se necesitó de un equipo para el diseño de un proyecto complejo como el centro de distribución de HP? ¿Cómo clasificaría a este equipo?
2. ¿Cree que las ventajas acumuladas con la especialización (vea el capítulo 4, “Organización de un departamento eficiente”) se pierden o disminuyen cuando los individuos de diferentes especialidades se reúnen en un equipo? Analice.
3. ¿Cree que el equipo de Loretta Wilson logró su objetivo? Explique.

CASO 11-B: BIENVENIDO A BARNES CITY HOSPITAL

Paula Meers ha sido supervisora de enfermeras en el turno de noche en Barnes City Hospital cerca de cuatro años. Paula supervisa a 24 enfermeras que trabajan de las 11:00 p.m. a las 7:30 a.m. Siete de las enfermeras son muy cercanas entre sí, tanto dentro como fuera del hospital. Cada una ha trabajado en el hospital más de 20 años, y cuenta con el respeto y confianza del personal médico y la administración. Una de ellas, Bonnie Lin, es una excelente enfermera y una persona amistosa y extrovertida; este grupo de siete enfermeras la respeta.

Cuando llegan nuevas enfermeras al turno, se les asigna un mentor los primeros tres meses. Además, las siete enfermeras también realizan una rutina de bienvenida con algunas bromas y trucos inofensivos. Muchas de las nuevas enfermeras reconocen esto como un rito inofensivo para miembros nuevos del turno de noche. Pero Paula, como supervisora, está preocupada porque las bromas podrían estar causando algunos problemas. Tres enfermeras recién contratadas dejaron el hospital después de sólo dos semanas en el trabajo.

Paula convoca a una junta con Bonnie para expresarle su preocupación por las bromas. Bonnie afirma que las bromas son una diversión inofensiva que es necesaria para romper la tensión y presión constantes de cuidar de

los pacientes. Ella dice que “cualquier enfermera que no puede aguantar las bromas no debe trabajar en el turno de noche en Barnes City Hospital”.

Tres semanas después, tres nuevas enfermeras más renuncian después de decirle a Paula que no les gustó el “tratamiento de bromas y trucos”. Estas enfermeras le dicen a Paula que creen que la enfermería es una profesión seria y que no pueden trabajar en las condiciones actuales. Las enfermeras se van de la junta diciendo que van a comunicar su preocupación al administrador del hospital.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué tipo de grupo representan las siete enfermeras del turno de noche? ¿Este tipo de grupo mejora el desempeño en ese turno?
2. Analice el tema de normas de grupo en cuanto a su relación con este caso. ¿De qué manera podría mejorar la situación una modificación a las normas de este grupo?
3. Como supervisora, ¿Paula debe mejorar las normas del grupo informal, o debe transformarlo en un grupo formal cohesivo?

Manejo de la dinámica del lugar de trabajo



descripción de la parte

La parte 4 contiene cinco capítulos:

Capítulo 12 Evaluación del desempeño de los empleados

Capítulo 13 Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable

Capítulo 14 Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociaciones

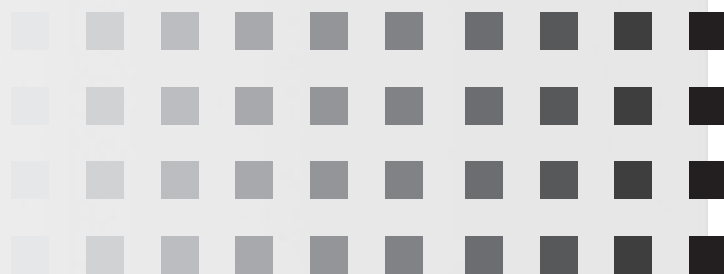
Capítulo 15 Manejo del cambio y de la innovación

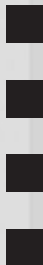
Capítulo 16 Papel del supervisor en las relaciones de trabajo

Si hay algo que le es común a la mayoría de las tareas del supervisor es que las cosas nunca están en calma, al menos no por mucho tiempo. Los supervisores saben que deben evaluar a sus empleados respecto a qué tan bien manejan los problemas que surgen. También les corresponde ocuparse de garantizar que el ambiente de trabajo sea seguro y saludable; asimismo, deben estar preparados para enfrentar el dinámico cambio que ocurre en las organizaciones. Todas estas áreas son temas de la parte 4.

capítulo 12

Evaluación del desempeño de los empleados





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

asesoría para el empleado
clasificación individual
clasificación por orden de grupos
efecto de halo
ensayo escrito
error de indulgencia
error de novedad
error de semejanza
error de tendencia central
escala de calificación apoyada en el comportamiento (ECAC)
escala de calificación gráfica
evaluación de 360 grados
evaluación del desempeño
incidentes críticos
lista de verificación
proceso de evaluación
retroalimentación del desempeño
retroalimentación extrínseca
retroalimentación intrínseca

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Referir los tres propósitos de la evaluación del desempeño.
2. Diferenciar las evaluaciones de desempeño formal e informal.
3. Describir las preocupaciones legales clave en la evaluación del desempeño.
4. Identificar los tres conjuntos más conocidos de criterios que evalúan los supervisores.
5. Comparar los estándares absoluto y relativo.
6. Enumerar los errores humanos que falsean las calificaciones en la evaluación del desempeño.
7. Puntualizar qué significa *evaluación de 360 grados*.
8. Describir el propósito de la asesoría para empleados.

Respuesta a un dilema de supervisión



Casi todos los supervisores reconocen la importancia de los sistemas efectivos de administración del desempeño. No sólo son necesarios para proporcionar retroalimentación a los empleados e identificar los planes de desarrollo personal, también tienen un propósito legal relevante. Aún más, las organizaciones que no poseen una forma precisa para administrar el desempeño del empleado, con frecuencia enfrentan dificultades para cumplir sus metas y muchas veces enfrentan preguntas acerca del manejo de sus empleados.

Muchos estarán de acuerdo en que las evaluaciones de desempeño deben cumplir con los requerimientos de “igualdad de oportunidades en el empleo”. Esto es, tienen que realizarse de manera tal que den un tratamiento justo y equitativo a todos los empleados de la diversa fuerza de trabajo. No es posible negar que lo anterior es una necesidad. Pero, ¿qué sucede con las áreas grises, cuando una evaluación cumple con los requerimientos legales pero está muy cerca de ser una práctica cuestionable? Por ejemplo, ¿qué ocurre si un supervisor evalúa más alto a un empleado que favorece que a otro con quien no congenia, aunque este último se desempeñe mejor y sea un buen candidato para promoción? De la misma manera, ¿qué pasa si el supervisor evita identificar áreas para desarrollo de empleados, aun sabiendo que la carrera de ellos se estanca si no hay un reforzamiento en sus habilidades?

Quienes apoyan las evaluaciones de desempeño señalan dos criterios vitales que los supervisores deben tener en el proceso: sinceridad y honestidad. Como se aprendió en el estudio del liderazgo, la honestidad es crucial para el éxito personal como líder, en especial en lo que se refiere a desarrollar relaciones de confianza. Sin ella, la habilidad para influir disminuye.

No hay regulaciones legislativas, como leyes de igualdad de oportunidades en el empleo, para reforzar los estándares éticos en la evaluación del desempeño. Por lo tanto, al proceso de evaluación con frecuencia le falta ética.

¿Cree que las organizaciones cuentan con un proceso de evaluación del desempeño efectivo sin que la sinceridad y la honestidad dominen el sistema? ¿Poseen la capacidad para desarrollar un proceso de evaluación que sea ético? ¿Debemos esperar que las compañías gasten dinero en capacitación para lograr educar a los supervisores para que plasmen dicha meta?

Fuente: Vea T. Juncaj, “Do Appraisals Work?”, *Quality Progress* (noviembre, 2002), pp. 45–50; M. Brown y J. Benson, “Rated to Exhaustion? Reaction to Performance Appraisal Process”, *Industrial Relations Journal* (marzo, 2003), pp. 67–81; y B. Erdogan, M.L. Kraimer y R.C. Liden, “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context”, *Journal of Applied Behavioral Science* (junio, 2001), pp. 205–223.

Introducción

“Sé que está mal —comentó Ron Connors—. Sé que debo hacer más en términos de la evaluación del desempeño de mis empleados, pero no sé qué. Mientras mi jefe no me exija, yo los ignoro. La razón es que cuando evalúo y retroalimento a la gente, casi nunca estamos de acuerdo. Todos piensan que su trabajo está arriba del promedio. ¿Es posible que todos estén arriba del promedio? Si creyera en sus autoevaluaciones, tendría sólo tres tipos de personas trabajando para mí, ¡estrellas, grandes estrellas y superestrellas!”

Los comentarios de Ron Connors sugieren que muchos supervisores encuentran la evaluación del desempeño de los empleados como una de sus tareas más difíciles. En este capítulo se revisará la evaluación del desempeño para proporcionarle a usted y a los Ron Connors de este mundo técnicas que hagan menos traumática la experiencia de revisión y evaluación del desempeño.

Propósito de las evaluaciones del desempeño de los empleados

Hace 35 años, el supervisor típico se sentaba cada año con cada uno de sus empleados y criticaba su desempeño en el trabajo. El propósito era revisar qué tan bien habían trabajado para lograr las metas. Quienes no lograban sus metas, encontraban que sus evaluaciones del desempeño eran poco más que su supervisor documentando una lista de sus deficiencias. Por supuesto, como la evaluación era un determinante para los ajustes de sueldo y las decisiones de promoción, cualquier cuestión que tuviera que ver con ella causaba temor en los empleados. No era de sorprender que en este clima los supervisores casi siempre quisieran evitar todo el proceso de evaluación.

Hoy los supervisores efectivos manejan la **evaluación del desempeño** como una herramienta de evaluación y desarrollo, así como un documento legal y formal, el cual revisa el desempeño anterior que pone énfasis en los logros, igual que en las deficiencias. Además, la usan para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. Si se encuentran deficiencias, el supervisor ayuda a los empleados a detallar un plan para corregir la situación. Al hacer el mismo hincapié en el futuro que en el pasado, es menos probable que los empleados respondan con actitud defensiva a la retroalimentación del desempeño y es más probable que el proceso de evaluación los motive para corregir sus deficiencias. Por último, recuerde del capítulo 5 el aspecto de la discriminación de empleados. Tomar una acción contra un empleado por desempeño bajo crea dificultades si no se documenta bien el problema. La evaluación del desempeño tiene un propósito vital al proporcionar la documentación necesaria para cualquier acción de personal que se tome.¹

evaluación del desempeño ■ Revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro.

¿CUÁNDO HAY QUE EVALUAR?

La evaluación del desempeño es una actividad tanto formal como informal. La revisión formal debe realizarse por lo menos una vez al año. Dos veces al año es aún mejor. Así como a los estudiantes no les gusta que la calificación de todo un curso dependa de los resultados de un examen final, tampoco los empleados aprecian que sus carreras dependan de una revisión anual. Dos revisiones formales al año significan que se evaluará menos “desempeño” en cada una, lo cual disminuye la frecuente tensión asociada con ellas.

La evaluación informal es la apreciación diaria que hace el supervisor del trabajo de un empleado y la retroalimentación continua que da al empleado sobre

¹ El material de este capítulo se apoya en D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 8a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), cap. 10.

su desempeño. El supervisor efectivo proporciona todo el tiempo información informal a los empleados, comenta los aspectos positivos de su trabajo y señala los problemas cuando afloran. Entonces, aunque las revisiones formales ocurran una o dos veces al año, las informales deben realizarse en forma continua. Más aún, cuando la retroalimentación informal es abierta y honesta, es probable que las revisiones formales sean menos amenazantes para el empleado y no presenten grandes sorpresas.

¿CUÁL ES SU PAPEL EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?

¿Cuánta libertad tienen los supervisores en el proceso de evaluación? Cuanto más grande es la organización, más probable es que haya formas de evaluación estandarizadas y procedimientos formales que deben seguirse. Incluso las compañías pequeñas tienden a estandarizar procedimientos de evaluación con la finalidad de asegurar que se cumplan los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo.

¿USTED SERÁ EL ÚNICO EVALUADOR? La mayoría de las evaluaciones de desempeño las realiza el supervisor. Sin embargo, un supervisor no siempre es la única fuente de información sobre el desempeño de los empleados. En años recientes, algunas organizaciones han agregado autoevaluaciones y evaluaciones de los compañeros para complementar las de los supervisores. Los mismos empleados proporcionan con frecuencia percepciones valiosas, al igual que sus colegas.

Las autoevaluaciones obtienen calificaciones más altas de los mismos empleados. Tienden a disminuir la actitud defensiva respecto del proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular la discusión del desempeño en el trabajo. Las autoevaluaciones por lo general se inflan, por lo que debe utilizarlas para mejorar su evaluación y no para sustituirla. Sin embargo, su uso es congruente con la idea de ver la evaluación del desempeño como una herramienta de desarrollo en lugar de tener sólo propósitos evaluativos.

Hay ciertos elementos del trabajo de un empleado que los compañeros juzgan mejor que el supervisor. En algunas organizaciones, por ejemplo, el supervisor no observa todo el tiempo el trabajo de un empleado porque su tramo de control es bastante amplio o debido a la separación física. Cuando el trabajo se diseña en equipo, los miembros de éste casi siempre son sus mejores evaluadores, porque su punto de vista es más completo acerca del desempeño de cada miembro. En esos casos, complementar sus evaluaciones con las de los compañeros aumenta la exactitud del proceso de evaluación.

proceso de evaluación ■ Los elementos de una evaluación del desempeño según los define la organización; incluye en ocasiones autoevaluaciones y evaluaciones de los compañeros, además de la del supervisor.

¿QUÉ FORMAS O DOCUMENTOS PROPORCIONA LA ORGANIZACIÓN? Son pocas las organizaciones que no requieren que sus supervisores usen una forma estandarizada para guiarlos en las evaluaciones de desempeño. En algunos casos, la alta administración o el departamento de recursos humanos proporciona un formato que otorga mucha libertad para identificar y evaluar los factores de desempeño en el trabajo. En el otro extremo, hay organizaciones que proporcionan formas detalladas e instrucciones para que todos los supervisores las sigan (vea la figura 12-1).

El punto es que rara vez habrá completa libertad para evaluar a los empleados. Comience por revisar las formas estándar que utiliza su organización. Familiarícese con la información que le solicitan y asegúrese de que todas las personas que le reportan, en especial los nuevos empleados, comprendan cómo o sobre qué criterios serán evaluados.

PRENTICE HALL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBLIGATORIA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ TÍTULO: _____

PERIODO DE REVISIÓN: _____
mes/año mes/año

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____ TÍTULO: _____

**SIMON & SCHUSTER
UNA COMPAÑÍA VIACOM**

Para asignar la calificación de la evaluación de desempeño

E **Excepcional** Excede consistentemente las expectativas en las áreas principales de responsabilidad.

L **Loable** Realiza su trabajo como está definido y excede las expectativas en algunas áreas importantes de responsabilidad.

M **Mejora recomendada** Cumple los requerimientos mínimos en la mayoría de las áreas, pero necesita mejorar en algunas áreas de responsabilidad.

N **No satisfactorio** No cumple los requerimientos mínimos de desempeño. Debe mejorar si ha de mantener su puesto actual.

FACTORES DE DESEMPEÑO

Califique al empleado en cada categoría de desempeño. Incluya ejemplos de apoyo para cada factor.

E = EXCEPCIONAL M = MEJORA RECOMENDADA
L = LOABLE U = NO SATISFACTORIO

Factores de desempeño	E	L	M	N	Comentarios y ejemplos de apoyo
Calidad Considere precisión, trabajo completado y orden en el trabajo hecho					
Cantidad Considere velocidad y volumen del trabajo producido					
Iniciativa Considere la habilidad para pensar de modo independiente con dirección mínima y para aplicar nuevos conceptos y técnicas					
Conocimiento del trabajo Considere el conocimiento sobre su trabajo y la habilidad para aplicar conocimiento y destrezas con efectividad					
Solución de problemas/toma de decisiones Considere la capacidad para identificar, analizar y resolver problemas, sugerir alternativas viables y analizar el impacto de la decisión antes de ejecutarla					
Juicio/criterio Considere la habilidad para tomar decisiones lógicas y sensatas, así como para saber cuándo actuar de modo independiente y cuándo pedir ayuda					

Factores de desempeño	E	L	M	N	Comentarios y ejemplos de apoyo
Puntualidad Considere el apego al horario de trabajo y la prontitud para notificar al supervisor la ausencia					
Habilidades de planeación y organización Considere la habilidad para establecer prioridades, cumplir con la programación y administrar el tiempo con efectividad					
Comunicación Considere la habilidad para expresarse con claridad en forma verbal y escrita, así como para escuchar					
Habilidades interpersonales Considere la habilidad para interactuar con diplomacia y tacto, con contactos internos y externos					
Confiabilidad Considere el apego al horario de trabajo, la capacidad para conservar la confidencialidad, terminar el trabajo a tiempo, dar seguimiento a su trabajo asignado y ser confiable y flexible					
Destreza en el trabajo Considere las habilidades en áreas como procesamiento de texto/captura, computación, telefonía, etcétera					

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL

☐ Excepcional
 ☐ Loable
 ☐ Mejoramiento recomendado
 ☐ No satisfactorio

(continúa)

¿CÓMO SE ESTABLECEN LAS EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO? Como supervisor, debe involucrarse en la determinación de los estándares de desempeño para sus empleados. Lo anterior se relaciona con el estudio del establecimiento de metas del capítulo 3. En teoría, usted y cada empleado, juntos, deben revisar el trabajo del empleado, identificar el proceso y los resultados requeridos, además de, luego, determinar los estándares de desempeño que definirán bien los resultados logrados.

FIGURA 12-1 ■ Ejemplos de formas para evaluación de empleados.

FIGURA 12-1 ■ (continuación)

Recuerde, antes de evaluar a un empleado, tiene que haber algunos estándares contra los cuales hacer una comparación. Debe asegurarse, además, de que las expectativas de desempeño estén bien definidas para todos los empleados y que ellos las entienden por completo.

¿QUÉ ES LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO? Los empleados reciben retroalimentación del desempeño de dos maneras. Una llega por vía intrínseca, por el tra-

bajo mismo, o proviene de modo extrínseco, mediante un supervisor o alguna otra fuente externa (vea “Conducción de una evaluación del desempeño” en la página 355).

En algunos trabajos los empleados obtienen retroalimentación continua acerca de qué tan bien lo hacen porque la retroalimentación forma parte del trabajo. Por ejemplo, una especialista en reclamaciones sobre cuidados médicos obtiene retroalimentación autogenerada. Su computadora rastrea las formas que ha procesado, el tiempo que tardó en cada una y su precisión (suponiendo que las formas incompletas no se reenvían). De manera similar, un empacador de carga de un departamento de embarques en una compañía de camiones de carga mantiene una cuenta continua del número de cajas que empaca y el peso de cada una. Al final del día, saca los totales y los compara con sus metas diarias. Estos cálculos le proporcionan **retroalimentación intrínseca** o autogenerada de cómo realizó su trabajo del día.

La **retroalimentación extrínseca** se proporciona al empleado desde una fuente externa. Si la especialista en reclamaciones turna las formas terminadas a su supervisor y éste verifica que estén completas y hace los ajustes necesarios, su retroalimentación del desempeño es extrínseca. Si los totales del empacador los calcula diario su supervisor y los publica en el pizarrón de avisos del departamento, su retroalimentación del desempeño también es extrínseca.

Usted tiene que proporcionar a sus empleados retroalimentación del desempeño continua, aun cuando sus trabajos contengan una variedad intrínseca. Lo logrará a partir de revisiones informales del desempeño —comentarios continuos que enteran al empleado cómo está trabajando— y a través de revisiones formales semestrales o anuales.

retroalimentación intrínseca ■ Retroalimentación autogenerada. Vea también retroalimentación del desempeño.

retroalimentación extrínseca ■ Retroalimentación proporcionada al empleado por una fuente externa. Vea también retroalimentación del desempeño.

¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS LEGALES EN LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO?

Han surgido muchas demandas porque los supervisores dijeron o hicieron algo que sus empleados pensaron que los afectaba. Un supervisor le comentó a un empleado que le había bajado su evaluación porque había tomado días libres por fiestas religiosas. Un empleado argumentó que las evaluaciones de su supervisor eran arbitrarias y se basaban en juicios subjetivos. Otro empleado obtuvo dinero por daños porque su supervisor no siguió las políticas ni los procedimientos de evaluación del desempeño de la compañía.

Tal vez los dos hechos legales más importantes que debe tener en mente respecto de las evaluaciones del desempeño son los siguientes: 1) las políticas y los procedimientos de evaluación del desempeño, como se establecen en los manuales de las organizaciones, son interpretados cada vez más por las cortes como contratos unilaterales restrictivos y 2) usted tiene que hacer todo lo posible por evitar la apariencia de prejuicio y discriminación.

¿Su compañía cuenta con manuales publicados que describen sus procedimientos de evaluación del desempeño? Si es así, asegúrese de entender por completo su contenido. Las cortes, en Estados Unidos, los consideran un contrato restrictivo. La organización resulta responsable si esos procedimientos no se siguen o si lo hacen de manera inadecuada. Si el manual establece, por ejemplo, que las evaluaciones deben ser anuales o que los administradores asesorarán a los empleados para corregir deficiencias, entonces usted está obligado a cumplir tales compromisos. Por otro lado, cuando ciertas organizaciones no han publicado dichas políticas, las cortes han apoyado que los supervisores tengan libertad para actuar según su criterio, siempre que no se comprometan la justicia y la igualdad.

El segundo punto es un recordatorio de que las leyes de igualdad de oportunidades de empleo requieren que todas las prácticas de recursos humanos sean imparciales, incluso las evaluaciones del desempeño. Los criterios, métodos y documentación de la evaluación tienen que diseñarse en relación con el trabajo. No deben crear efectos diferentes en las mujeres o las minorías. Los juicios de evaluación habrán de ser neutrales respecto de la raza, el color, la religión, la edad, el sexo o el origen nacional del empleado. Un creciente número de organizaciones proporcionan capacitación a los supervisores sobre la mecánica para realizar evaluaciones de desempeño, en específico para minimizar la posibilidad de que ocurra la discriminación en el proceso.

¿HAY CRITERIOS ADECUADOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Los criterios que elija para evaluar el desempeño de los empleados tendrán una influencia trascendente en lo que ellos hacen. En un organismo público de bolsa de trabajo se evaluaba a los entrevistadores por el número de entrevistas que realizaban. Consistentes con la tesis de que el criterio de evaluación influye en el comportamiento, los empleados ponían atención en el número de entrevistas realizadas en lugar de ocuparse en la colocación de sus clientes en los trabajos.²

El ejemplo anterior demuestra la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño. ¿Qué debe evaluar? Los tres conjuntos de criterios más aceptados son los resultados de tareas individuales, los comportamientos y los atributos.

¿QUÉ SON LOS RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA TAREA? Si los fines cuentan más que los medios, entonces debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea, alguien que lava alfombras es juzgado por el número de metros cuadrados que limpió por día. Una persona de ventas es evaluada por el volumen total de ventas en su territorio, el incremento en dólares vendidos y el número de nuevas cuentas establecidas.

¿QUÉ COMPORTAMIENTOS IMPORTAN? Evaluar a los empleados por su comportamiento requiere la oportunidad de observar a los empleados o de diseñar un sistema de reportes sobre un criterio de comportamiento específico. Utilizando los ejemplos anteriores, los comportamientos del lavador de alfombras útiles para evaluar el desempeño incluyen prontitud en la llegada a los lugares de trabajo o el esmero con que limpia el equipo al final del día. En cuanto al personal de ventas, los comportamientos son el número promedio de llamadas hechas por día o los días que toma por enfermedad al año.

En muchos casos, es difícil identificar los resultados específicos atribuibles a las acciones de un empleado. Lo anterior es cierto en particular para el personal en puestos de confianza y para individuos cuyo trabajo es intrínsecamente parte de un esfuerzo de grupo. En este último caso, el desempeño del grupo se evalúa con facilidad, pero la contribución de cada miembro resulta difícil o imposible de identificar con claridad. En esas situaciones, no es raro que se evalúe el comportamiento del empleado.

¿ES ÚTIL EVALUAR LOS ATRIBUTOS? Cuando califica al empleado por el grado en el que es confiable, seguro de sí mismo, agresivo, leal, cooperativo y cuestiones parecidas, juzga los atributos. Parece que los expertos están de acuerdo en que los atributos son inferiores comparados con los criterios de evaluación de resultados de la

² P. M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, ed. rev. (Chicago: University of Chicago Press, 1963).

tarea y de comportamientos. La razón es que los atributos se refieren a pronosticadores potenciales del desempeño, no al propio desempeño. Entonces el vínculo entre los atributos y el desempeño en el trabajo con frecuencia es débil. Además, los atributos suelen tener un componente subjetivo importante. Por ejemplo, ¿qué significa *agresivo*? ¿Es insistente, dominante o asertivo? Su evaluación de alguien fundada en este atributo está por mucho determinada por lo que el término significa para usted. A pesar de los inconvenientes de los atributos como criterio, todavía tienen un amplio uso en las organizaciones para evaluar el desempeño del empleado.

¿CÓMO SE RECOLECTAN LOS DATOS DE DESEMPEÑO?

Una vez establecidos los estándares de desempeño, comunicadas las expectativas y definidos los criterios de evaluación, es necesario reunir datos de desempeño. Ésta es una actividad que todo supervisor puede y debe hacer.

La mejor estrategia es recolectar datos de desempeño de manera continua. No espere hasta una o dos semanas antes de la fecha en que habrá de evaluar a los empleados para comenzar a reunir la información. Tiene que mantener archivos actualizados para cada empleado, en donde registre los incidentes reales (los comportamientos o los resultados) que afectan el éxito o fracaso en su trabajo. Dicha documentación reduce el potencial de errores causados por confiar demasiado en su recuerdo de los eventos y le proporciona evidencia para apoyarlo en sus calificaciones. Recuerde también que la frecuencia de observación mejora la calidad de los datos que reúna. Cuantas más oportunidades tenga para observar de primera mano el desempeño de sus empleados, más precisas serán sus evaluaciones del desempeño.

Métodos para la evaluación del desempeño

Una vez que tiene los datos, comience sus evaluaciones de desempeño reales. Si están disponibles, use las formas que proporciona la organización; de otra manera, desarrolle sus propias formas para calificar. El objeto es sustituir la “impresión global” que cada quien crea acerca del desempeño de alguien con un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño. Dicho procedimiento aumenta la exactitud y consistencia de los resultados.

Hay tres enfoques para evaluar. Los empleados son calificados de acuerdo con 1) estándares absolutos, 2) estándares relativos y 3) objetivos. Ningún enfoque es el mejor; cada uno tiene fortalezas y debilidades. Sin embargo, no olvide que su elección puede estar estipulada, o al menos limitada, por las políticas y los procedimientos de recursos humanos de su organización.

¿QUÉ ES LA MEDIDA DE ESTÁNDARES ABSOLUTOS?

La medida de estándares absolutos significa que los empleados no se comparan con otra persona. Los siguientes métodos se incluyen en este grupo: ensayos escritos, incidentes críticos, listas de verificación, escalas de calificación gráfica y escalas de calificación apoyadas en el comportamiento.

ENSAYOS ESCRITOS. Es probable que el método más sencillo para evaluar sea escribir una narración describiendo las fortalezas, las debilidades, el desempeño ante-

ensayo escrito ■ Una narración escrita acerca del empleado que describe sus fortalezas, sus debilidades, su desempeño anterior, su potencial y sus sugerencias para mejorar.

incidentes críticos ■ Incidentes que se centran en los comportamientos del empleado, que son claves para marcar la diferencia entre ejecutar un trabajo con efectividad y ejecutarlo sin efectividad.

lista de verificación ■ Una lista de descripciones de comportamiento que se marcan cuando se aplican al empleado.

escala de calificación gráfica ■ Un método de evaluación que usa una escala o un continuo que describe mejor al empleado por medio de factores como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento de la tarea, cooperación, lealtad, confiabilidad, asistencia, honestidad, integridad, actitudes e iniciativa.

rior, el potencial y las sugerencias para el mejoramiento del empleado. El **ensayo escrito** no requiere formas complejas o capacitación extensa para realizarlo. Una desventaja es que los resultados tienden a reflejar la habilidad del escritor. Una evaluación buena o mala está determinada, en la misma medida, por su estilo de escribir y por el nivel de desempeño real del empleado.

INCIDENTES CRÍTICOS. Los incidentes críticos centran la atención en los comportamientos del empleado que son claves para marcar la diferencia entre ejecutar un trabajo con efectividad y ejecutarlo sin efectividad. Esto es, el supervisor escribe anécdotas que describen lo que el empleado hizo, que fue en especial efectivo o no efectivo. La clave en este caso es que sólo se citan comportamientos específicos que no definen, ni siquiera vagamente, los atributos de personalidad. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto valioso de ejemplos con los cuales mostrar al empleado los comportamientos deseables y los que necesita mejorar.

LISTAS DE VERIFICACIÓN. En una **lista de verificación** se enlistan descripciones de comportamiento y se marcan los comportamientos que se aplican al empleado. Como se ilustra en la figura 12-2, simplemente se revisa la lista y se marca sí o no en cada pregunta. Administrar las listas de verificación es rápido y fácil. Sin embargo, tienen desventajas. Una es su costo. Las organizaciones con muchas categorías de trabajo tienen que desarrollar aspectos de las listas para cada categoría. Otra es que sólo marcar sí o no proporciona pocos datos de los empleados, en especial si se espera que mejoren su trabajo.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA. Uno de los métodos más antiguos y aceptados para evaluar es la **escala de calificación gráfica**. Un ejemplo de algunos aspectos que se califican se muestra en la figura 12-3.

Las escalas de calificación gráfica se usan para evaluar factores como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento de la tarea, cooperación, lealtad, confiabilidad, asistencia, honestidad, integridad, actitudes e iniciativa. Este método es más válido cuando se evitan atributos como lealtad o integridad, a menos que se definan en términos de comportamiento.

Con la escala de calificación gráfica se revisa una lista de factores y se marca el punto de la escala que describe mejor al empleado. Hay entre cinco y diez puntos en el continuo. En el diseño de la escala de calificación, el reto es asegurarse de que

FIGURA 12-2 ■ Ejemplos de rubros en una lista de verificación de una forma para evaluación.

	Sí	No
1. ¿Por lo general se siguen las órdenes del supervisor?	_____	_____
2. ¿El empleado se acerca a los clientes con prontitud?	_____	_____
3. ¿La persona sugiere mercancía adicional a los clientes?	_____	_____
4. ¿El empleado se mantiene ocupado cuando no está sirviendo a un cliente?	_____	_____
5. ¿La persona pierde el control de su temperamento en público?	_____	_____
6. ¿La persona ayuda voluntariamente a otros empleados?	_____	_____

Factor de desempeño	Calificación del desempeño				
	1	2	3	4	5
<i>Calidad de trabajo</i> es la precisión, la destreza y la compleción del trabajo.	Consistentemente no satisfactorio	Ocasionalmente no satisfactorio	Consistentemente satisfactorio	Algunas veces superior	Consistentemente superior
<i>Cantidad de trabajo</i> es el volumen de trabajo realizado en un día normal.	Consistentemente no satisfactorio	Ocasionalmente no satisfactorio	Consistentemente satisfactorio	Algunas veces superior	Consistentemente superior
<i>Conocimiento de la tarea</i> es la información pertinente sobre la tarea que una persona debe tener para un desempeño satisfactorio.	Mal informado sobre las obligaciones de la tarea	Ocasionalmente no satisfactorio	Responde a la mayoría de las preguntas sobre la tarea	Comprende todas las fases de la tarea	Tiene completa maestría en todas las fases de la tarea
<i>Confiabilidad</i> es la posibilidad de seguir las instrucciones y las políticas de la compañía sin supervisión.	Requiere supervisión constante	Requiere seguimiento ocasional	Por lo general se cuenta con él	Requiere muy poca supervisión	Requiere un mínimo absoluto de supervisión

FIGURA 12-3 ■ Ejemplo de aspectos de una escala de calificación gráfica.

el supervisor comprenda con claridad tanto los factores evaluados como los puntos de la escala.

¿Por qué son tan aceptadas las escalas de calificación gráfica? Aunque no proporcionan la profundidad de información de los ensayos escritos o los incidentes críticos, cuentan con varias ventajas. Es menos tardado desarrollarlas y administrarlas; proporcionan información cuantitativa y permiten la comparación y, al contrario de las listas de verificación, presentan una mayor estandarización en los aspectos, por lo que son posibles las comparaciones con otros empleados en diversas categorías de trabajo. Todavía más, dicha evaluación cuantitativa ayuda a apoyar o defender las decisiones del supervisor cuando se impugnan.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN APOYADAS EN EL COMPORTAMIENTO. Las escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos más importantes de los métodos de incidente crítico y de escalas de calificación gráfica. Se califica a un empleado con base en los aspectos colocados en un continuo; los puntos son ejemplos de un comportamiento real en una tarea dada, más que descripciones generales o atributos.

Tales escalas de calificación especifican el comportamiento concreto, observable y medible en el trabajo. Los ejemplos de comportamientos relacionados con el trabajo y las dimensiones de desempeño se obtienen con ilustraciones específicas de comportamientos efectivo y no efectivo para cada dimensión de desempeño. Después, tales ejemplos se traducen en un conjunto de dimensiones de desempeño. Estos ejemplos de conducta se traducen después en un conjunto de dimensiones del desempeño, cada una de las cuales tiene varios niveles. Los resultados de dicho proceso son descripciones de comportamientos acerca de cómo *anticipa, planea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, lleva a cabo órdenes y maneja situaciones de emergencia*. La figura 12-4 proporciona un ejemplo de ECAC para un empleado especialista en relaciones.

escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (ECAC) ■ Escalas que ayudan al supervisor a calificar a un empleado con base en aspectos colocados en un continuo; los puntos son ejemplos de un comportamiento real en una tarea dada, más que descripciones generales o atributos.

FIGURA 12-4 ■ Ejemplo de una ECAC para un empleado especialista en relaciones.

Fuente: Reimpreso de *Business Horizons*, vol. 19, núm. 4, 1976, pp. 66-73; C.W. Millard, F. Luthans y R.L. Ottemann, “A Breakthrough for Performance Appraisal”. Copyright 1976 de la Foundation for the School of Business at Indiana University.

Desarrollo de escala de dimensiones de desempeño según ECAC para la dimensión “capacidad para absorber e interpretar políticas para un empleado especialista en relaciones”.		
Se espera que este empleado especialista en relaciones		
	9	Sirva como fuente de información para otros en la organización respecto de nuevas políticas o cambios
Se dé cuenta rápidamente de cambios en el programa y se los explique a los empleados	8	
	7	Reconcilie correctamente políticas y procedimientos en conflicto para cumplir con las metas de recursos humanos.
Reconozca la necesidad de información adicional para obtener una mejor comprensión de los cambios en la política	6	
	5	Llene correctamente diferentes formas de recursos humanos después de recibir instrucciones al respecto
Requiera algo de ayuda y práctica para comprender las políticas y procedimientos nuevos	4	
	3	Sepa que siempre hay problemas, aunque recorra varios callejones sin salida antes de darse cuenta de que está equivocado
Interprete mal la guía, creando problemas a los administradores	2	
	1	No sea capaz de aprender procedimientos nuevos, incluso después de repetirle las explicaciones

Los estudios realizados entre quienes utilizan el método ECAC indican que tienden a reducir los errores de calificación. Pero la mayor ventaja de esta herramienta está en las dimensiones que la ECAC genera, más que en una superioridad particular de las formas de comportamiento sobre las de atributos. El proceso de desarrollo de las escalas de comportamiento es valioso para aclarar, tanto al empleado como al supervisor, cuáles comportamientos significan un buen o mal desempeño.

Sin embargo, el método ECAC tiene desventajas, ya que sufre de la distorsión inherente a la mayoría de los métodos de evaluación, y cuesta mucho desarrollarlo y mantenerlo.

¿CÓMO SE USAN LOS ESTÁNDARES RELATIVOS?

En la segunda categoría de evaluaciones de desempeño, estándares relativos, se compara a los empleados con otros para evaluar su desempeño. Se estudiarán dos métodos relativos: clasificación por orden de grupos y clasificación individual.

clasificación por orden de grupos ■ Colocar a los empleados en clasificaciones como “en la quinta parte más alta” o “en la segunda quinta parte”. Dicho método evita que el supervisor infle o iguale las evaluaciones de los empleados.

CLASIFICACIÓN POR ORDEN DE GRUPOS. La clasificación por orden de grupos requiere colocar a los empleados en una clasificación específica, como “en la quinta parte más alta” o “en la segunda quinta parte”. Si cuenta con 20 empleados y usa este método, sólo cuatro de sus empleados estarían en la quinta parte más alta y, por supuesto, cuatro también deben quedar relegados a la quinta parte más baja (vea la figura 12-5).

Verifique su comprensión 12-1

1. ¿Cuál de las siguientes *no* es una componente de un sistema de evaluación del desempeño?
 - a. retroalimentación
 - b. desarrollo
 - c. aumento de salario
 - d. documentación
2. La retroalimentación autogenerada acerca del propio desempeño se llama
 - a. retroalimentación extrínseca
 - b. retroalimentación del supervisor
 - c. retroalimentación intrínseca
 - d. retroalimentación del propio desempeño
3. El tipo de método de evaluación que incluye una narrativa de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejorar de un empleado es
 - a. el incidente crítico
 - b. el ensayo escrito
 - c. la lista de verificación
 - d. la escala de calificación apoyada en el comportamiento
4. ¿Cuál de los siguientes *no* es una medición de estándares absolutos?
 - a. clasificación por orden de grupos
 - b. incidente crítico
 - c. lista de verificación
 - d. escala de calificación gráfica

La ventaja del orden de grupos es que evita que se inflen las evaluaciones de los empleados para que todos salgan bien o que se igualen para que todos estén cerca del promedio; dichos resultados suelen aparecer con la gráfica de escala de calificaciones. La desventaja predominante surge cuando el número de empleados que se comparan es pequeño. En el caso extremo, si observa sólo a cuatro empleados, donde los cuatro pueden ser excelentes, estará forzado a ordenarlos en la cuarta parte más alta, segundo cuarto, tercer cuarto y la cuarta parte más baja. Sin duda, cuan-

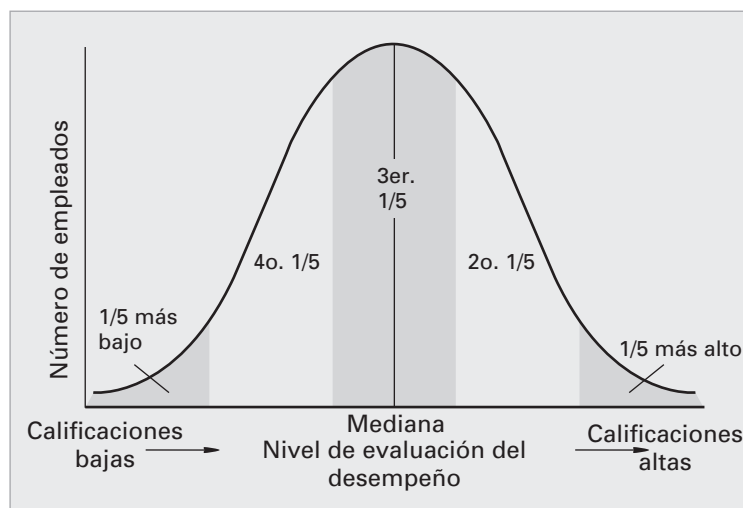


FIGURA 12-5 ■ Distribución por orden de grupos.

do el tamaño de la muestra crece, aumenta la validez de las calificaciones relativas como medida precisa.

Otra desventaja, que asedia a las medidas relativas, es la consideración de “suma cero”. Esto significa que cualquier cambio tiene que sumar cero. Si hay 12 empleados en su departamento que se desempeñan en diferentes niveles de efectividad, por definición, tres están en la cuarta parte más alta, tres en la segunda, etcétera. El sexto empleado entre los mejores, por ejemplo, estaría en la segunda cuarta parte. La ironía es que si dos de los trabajadores del tercer o cuarto cuarto salen del departamento y no se sustituyen, entonces el sexto empleado ahora está en la tercera cuarta parte. Debido a que las comparaciones son relativas, un empleado mediocre puede quedar alto porque es “el mejor de los peores”. Por el contrario, alguien con un desempeño excelente que se compara con una competencia fuerte llega a evaluarse bajo, cuando en términos absolutos su desempeño es sobresaliente.

clasificación individual ■ Método que requiere que los supervisores hagan una lista de todos los empleados, en orden, del desempeño más alto al más bajo.

CLASIFICACIÓN INDIVIDUAL. El método de **clasificación individual** requiere que haga una lista de todos sus empleados, en orden, del desempeño más alto al más bajo. En este caso, sólo uno es el “mejor”. Este método supone también que las diferencias entre las personas son uniformes. Es decir, al evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el número 21 y el número 22. Este método no permite empates, lo cual es una ventaja, porque lo obliga a confrontar las diferencias en los niveles de desempeño. Su mayor desventaja es que en situaciones en las cuales las diferencias son pequeñas o no existen, este método magnifica y pone demasiado hincapié en dichas diferencias.

OBJETIVOS

El último método para evaluar el desempeño es usar objetivos. Ésta es en esencia una aplicación del establecimiento de metas que se introdujo en el capítulo 3.

Una vez que usted y su empleado han establecido metas tangibles, verificables y medibles, que abarquen los resultados importantes que se espera que logre, usted tiene un estándar contra el cual evaluará el desempeño del empleado. Al final del periodo de establecimiento de las metas —mensual, trimestral, semestral o anual— los dos se pueden sentar y evaluar el desempeño. Si las metas se eligieron con cuidado para captar las dimensiones esenciales del desempeño del empleado en el trabajo y se escribieron de manera que sean medibles, tienen que proporcionarle una evaluación bastante exacta del desempeño global del empleado.

Acaba de leer acerca de los métodos de evaluación. ¿Cómo se demuestran en su clase? ¿Qué tanto la evaluación que hace su profesor cumple con los tres propósitos de las evaluaciones? (Vea “Algo para pensar”.)

Problemas potenciales en las evaluaciones del desempeño

Aunque usted y su empleador intenten que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, parcialidades e idiosincrasias personales, algunos problemas aparecerán en el proceso. La evaluación del desempeño de un empleado se distorsionará en la medida en que los siguientes factores prevalezcan.

Algo para **pensar** (y promover la discusión en clase)

Evaluación de estudiantes

Casi todo lo que ha leído en este capítulo se aplica al salón de clase. Todos los días que va a clase, todos los exámenes que contesta y todos los trabajos que entrega se evalúan de alguna forma. A usted lo evalúan, aun cuando no lo haya pensado así.

Veamos cómo lo evalúan. Lo más probable es que su instructor les haya dado a conocer su política de calificaciones y el temario del curso. ¿Se basa en estándares absolutos, estándares relativos, objetivos o una combinación de ellos? Por ejemplo, en un examen de 100 puntos, su calificación se compara con un es-

tándar absoluto (100 puntos). Si su instructor hace una curva del examen, aparecen algunos estándares relativos. Tal vez la calificación final del curso esté determinada por qué tan bien cumplió ciertas metas (objetivos). Por supuesto, la lista puede seguir. Considere cómo lo evalúan. ¿Piensa que cumple con los tres propósitos de las evaluaciones: retroalimentación, desarrollo y documentación? Si tuviera la oportunidad de rediseñar el componente de evaluación en su clase, ¿qué recomendaría? ¿Sin duda se da cuenta de que “ninguna evaluación” es aceptable!

¿QUÉ ES EL ERROR DE INDULGENCIA?

Todo evaluador cuenta con su propio sistema de valores que actúa como un estándar contra el que hace las evaluaciones. Respecto del desempeño verdadero o real que exhibe un individuo, algunos evaluadores califican alto y otros bajo. El primer caso se conoce como **error de indulgencia** positivo y el segundo, como error de indulgencia negativo. Cuando los evaluadores tienen un error de indulgencia positivo en sus evaluaciones, el desempeño de un empleado queda sobrestimado, es decir, recibe una calificación más alta que la real. De la misma manera, un error de indulgencia negativo subestima el desempeño, dando a la persona una evaluación más baja que la merecida.

Si todos los empleados de una organización fueran evaluados por la misma persona, no habría problema. Aunque se tendría un factor de error, se aplicaría a todos por igual. La dificultad surge cuando los juicios los realizan diferentes evaluadores con errores de indulgencia distintos. Por ejemplo, suponga que Jean y Steven realizan el mismo trabajo para supervisores diferentes, pero su desempeño es idéntico. Si el supervisor de Jean tiende a equivocarse hacia el error de indulgencia positivo y el de Steven hacia el de indulgencia negativo, estaríamos frente a dos evaluaciones con diferencias drásticas.

error de indulgencia ■ Sesgo positivo o negativo que sobrestima o subestima el desempeño, asignándole una evaluación individual más alta o más baja de la que se merece.

¿CÓMO AFECTA LAS EVALUACIONES EL EFECTO DE HALO?

El **efecto de halo** es una tendencia a calificar a una persona alto o bajo en todos los factores como resultado de la impresión de una calificación alta o baja en algún factor específico. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser confiable, es posible que demuestre parcialidad hacia ese individuo al grado que lo califique más alto en muchos atributos deseables.

efecto de halo ■ Tendencia a calificar a una persona alto o bajo en todos los factores como resultado de la impresión de una calificación alta o baja en algún factor específico.

Las personas que diseñan las formas de evaluación para que las llenen los estudiantes universitarios, con la finalidad de evaluar la efectividad de sus instructores cada semestre, deben confrontar el efecto de halo. Los estudiantes tienden a evaluar a un maestro como sobresaliente en todos los criterios cuando aprecian mucho unas cuantas cuestiones que hace en el salón. De la misma manera, unos cuantos hábitos malos —como llegar tarde a las clases, ser lento para regresar trabajos o asignar lecturas demasiado demandantes— dan como resultado que los estudiantes evalúen al instructor como “terrible” en todos los aspectos.

¿QUÉ ES EL ERROR DE SEMEJANZA?

error de semejanza ■ Calificar a otros dando una consideración especial a las cualidades que los evaluadores perciben en ellos mismos.

Cuando los evaluadores califican a otras personas dando una consideración especial a cualidades que perciben en ellos mismos, cometen un **error de semejanza**. El supervisor que se percibe como agresivo evalúa a otros buscando la agresividad. Quienes demuestran dicha característica tienden a beneficiarse, mientras que se penaliza a otros.

De nuevo, este error tendería a desaparecer si el mismo evaluador calificara a todas las personas en la organización. Sin embargo, es obvio que la confiabilidad disminuye en el caso de evaluadores múltiples que usan su propio criterio de semejanza.

¿QUÉ ES EL ERROR DE NOVEDAD?

Para casi todas las personas es más sencillo recordar lo que ocurrió ayer que lo sucedido hace seis meses. Lo anterior genera la posibilidad de que surja el error de novedad al evaluar el desempeño.

error de novedad ■ Un error que ocurre cuando los evaluadores recuerdan y dan más importancia a los comportamientos laborales que ocurrieron cerca del final del periodo de medición del desempeño.

El **error de novedad** resulta cuando los evaluadores recuerdan y luego dan más importancia a los comportamientos laborales que ocurrieron cerca del final del periodo de medición del desempeño. Si debe llenar una forma de evaluación para cada uno de sus empleados el 1 de junio, recordará los logros y errores que ocurrieron en mayo, mientras que olvidará lo sucedido durante noviembre. Dada la realidad de que todos tenemos buenos y malos días —incluso buenos y malos meses— y que esto no ocurre al mismo tiempo para todos los empleados, una revisión semestral o anual estaría significativamente influenciada por los comportamientos del empleado sucedidos justo antes de la revisión.

¿CÓMO AFECTA LAS EVALUACIONES EL ERROR DE TENDENCIA CENTRAL?

Es posible que, sin importar a quién califique el evaluador y qué características se utilicen, el patrón de evaluación se conserve. También es posible que la habilidad de un supervisor para evaluar de manera objetiva y precisa esté bloqueada por no lograr usar los extremos de la escala de calificaciones. Dicha renuencia a asignar calificaciones en los extremos, en cualquier dirección, es el **error de tendencia central**.

error de tendencia central ■ Tendencia de los evaluadores a evitar las categorías “excelente” o “inaceptable”, y asignar calificaciones alrededor del “promedio” o punto medio del intervalo.

Los evaluadores propensos al error de tendencia central evitan la categoría “excelente”, lo mismo que la de “inaceptable”, y asignan todas las calificaciones alrededor del promedio o punto medio del intervalo. Por ejemplo, si usted califica a todos los empleados con 3 en una escala de 1 a 5, entonces no hay diferencia entre ellos. Suprimir las diferencias hace que el desempeño en el trabajo parezca mucho más homogéneo de lo que es en realidad.

¿USTED SE INCLINA POR USAR PRESIONES INFLACIONARIAS?

Una empleada de oficina de una compañía de seguros grande estaba desilusionada por el pequeño aumento de salario que recibió después de su reciente revisión. Después de todo, su supervisor le había dado una calificación global de 86. Sabía que el sistema de evaluación de la compañía definía “desempeño sobresaliente” como 90 o más, “bueno” de 80 a 89, “promedio” de 70 a 79 y “aceptable” como cualquier calificación menor que 70. Dicha empleada estaba abrumada cuando supo por algunos amigos que su aumento estaba por debajo del promedio de la compañía. Imagine su sorpresa cuando, después de reunirse con el asistente del director de recursos humanos, se enteró de que ¡la calificación “promedio” del personal de oficina era 92!

Este ejemplo ilustra un problema potencial de las evaluaciones: las presiones inflacionarias. En este caso, el supervisor minimiza las diferencias entre los empleados y sube todas las evaluaciones al nivel superior de la escala. Las presiones inflacionarias siempre han existido, pero se han convertido en un problema en las últimas tres décadas. Conforme han cobrado importancia los valores de equidad, lo mismo que el miedo a represalias por parte de empleados descontentos que no logran la excelencia en las evaluaciones, los evaluadores han tendido a ser menos rigurosos y a reducir las repercusiones negativas del proceso de evaluación inflando o elevando todas las evaluaciones.

¿CÓMO VENCER ESTOS OBSTÁCULOS?

La existencia de obstáculos potenciales para las evaluaciones efectivas no significa que debe desistir del proceso. Hay acciones que puede efectuar para ayudar a vencer dichos obstáculos.

DOCUMENTAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO. Mantenga un archivo para cada empleado y asiente todo el tiempo notas que describan incidentes específicos de logros y comportamientos. Incluya datos y detalles. Cuando llegue el momento de realizar las evaluaciones formales, tendrá registrada una historia completa del desempeño de cada empleado durante el periodo de evaluación. Lo anterior minimiza el error de novedad, aumenta la precisión de sus calificaciones y proporciona documentación específica para apoyar sus evaluaciones.

UTILIZAR MEDIDAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO. Como se ha observado, las medidas basadas en el comportamiento son superiores a las desarrolladas en torno a atributos. Muchos atributos que con frecuencia se consideran relacionados con un buen desempeño tienen poco o nada que ver con el desempeño. Los atributos como lealtad, iniciativa, valor y confiabilidad son intuitivamente atractivos como características deseables en los empleados, pero la pregunta relevante es: ¿los empleados con calificaciones altas en estos atributos son mejores en su desempeño que quienes obtienen calificaciones bajas? No es posible responder dicha pregunta. Se sabe que algunos empleados reciben calificaciones altas en tales características y su desempeño es malo. Otros tienen excelente desempeño, pero no logran buenas calificaciones en tales atributos. La conclusión es que los atributos como lealtad e iniciativa son valiosos para las organizaciones, pero no hay evidencia de que ciertos atributos sean sustitutos adecuados para el desempeño en trabajos complejos. Además, como se dijo, los atributos no son percibidos de igual manera por múltiples evaluadores. Lo que usted considera lealtad, yo no lo reconozco.

Las medidas basadas en el comportamiento responden a estas dos objeciones. Debido a que manejan ejemplos específicos de desempeño —tanto buenos como

malos— se evita el problema de usar sustitutos inadecuados. Más aún, como se evalúan comportamientos específicos, aumenta la posibilidad de que dos o más evaluadores vean lo mismo. Usted considera que un empleado dado es amistoso mientras que yo lo evalúo como frío o reservado. Pero cuando se pide que lo califiquemos en términos de comportamientos específicos, estaríamos de acuerdo en que con frecuencia dice “buenos días” a los clientes, rara vez da consejo o ayuda a los compañeros y casi siempre evita las charlas ociosas con lo compañeros.

COMBINAR ESTÁNDARES RELATIVOS Y ABSOLUTOS. Una desventaja importante de los estándares absolutos es que tienden a estar influenciados por las presiones inflacionarias; los evaluadores se inclinan por enviar a sus sujetos a la parte alta de la escala. Por otro lado, los estándares relativos son menos efectivos cuando hay poca variabilidad real entre los sujetos.

La solución obvia es considerar el uso de métodos de evaluación que combinen los estándares absolutos y los relativos. Por ejemplo, utilice la escala de calificación gráfica y el método de clasificación individual. Es mucho más significativo comparar los registros de desempeño de dos empleados cuando sabe que el supervisor A le dio a Bob Carter una calificación global de 86, que está en cuarto lugar en un departamento de 17, mientras que el supervisor B también le dio 86 a Tina Blackstone, pero ella está en el lugar 12 de un departamento de 14. Es posible que el supervisor B cuente con empleados con mejor desempeño que el supervisor A. Quizá las calificaciones del supervisor B están sujetas a presiones inflacionarias. Al proporcionar valores absolutos y relativos, es más fácil comparar con precisión a empleados de diferentes departamentos.

UTILIZAR MÚLTIPLES EVALUADORES. Conforme aumenta el número de evaluadores, aumenta la probabilidad de obtener información más exacta. Si el error del evaluador tiende a seguir la curva normal, un aumento en el número de evaluadores colocaría a la mayoría alrededor de la media. Dicho enfoque se maneja en competencias atléticas en deportes como clavados, gimnasia y patinaje artístico. Un conjunto de evaluadores juzga el desempeño, las calificaciones menor y mayor se eliminan y el valor del desempeño final se forma con las calificaciones acumuladas que quedan. La lógica de múltiples evaluadores se aplica también a las organizaciones.

Si una empleada ha tenido diez supervisores y nueve la calificaron excelente y uno mal, la evaluación mala toma menor importancia. Los evaluadores múltiples, entonces, aumentan la confiabilidad de los resultados y disminuyen la importancia de los prejuicios personales como los errores de indulgencia, semejanza y tendencia central.

Un caso especial de evaluadores múltiples se refiere a una tendencia actual conocida como evaluación de 360 grados. La **evaluación de 360 grados** busca la retroalimentación del desempeño de fuentes como uno mismo, jefes, compañeros, miembros del equipo, clientes y proveedores; además, su aceptación ha ido en aumento.³

En las organizaciones dinámicas actuales, los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño son arcaicos. Los recortes de personal han dado mayor responsabilidad a los supervisores al contar con más empleados que les reportan directamente. Con lo anterior, en algunos casos, es casi imposible que tengan un conocimiento amplio de cada uno de sus empleados. Todavía más, el crecimiento

evaluación de 360 grados ■ Retroalimentación del desempeño proporcionada por supervisores, empleados, compañeros y tal vez otros.

³ T.J. Maurer, D.R.D. Mitchell y F.G. Barbeite, “Predictors of Attitudes Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo, 2002), pp. 87-107.



¿Cómo evaluaría a este individuo? Es difícil decirlo. Si lo evalúa porque lo entretuvo —en lugar de por cuánto aprendió— permite que el efecto de halo nuble su evaluación.

de los equipos de proyecto y la participación de los empleados en las compañías de hoy crea la responsabilidad de hacer evaluaciones más precisas.⁴ El proceso de evaluación de 360 grados también cuenta con beneficios positivos respecto del desarrollo. Muchos supervisores simplemente no saben cómo los perciben en realidad sus empleados o la calidad del trabajo que hacen.

Los estudios sobre la efectividad del enfoque de la evaluación de 360 grados han dado resultados positivos. Éstos se derivan de la retroalimentación más acertada, la responsabilidad otorgada a los empleados, la reducción de los factores subjetivos en el proceso de evaluación y el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.⁵ Más aún, para resaltar la honestidad y la eficiencia en la retroalimentación, algunas compañías han puesto su evaluación de 360 grados en Internet.

HACER EVALUACIÓN SELECTIVA. Como supervisor directo de un empleado, no siempre está en posición de evaluar todos los aspectos clave del desempeño de ese empleado. Debe calificar sólo las áreas en las que tiene un conocimiento significativo del trabajo y en las que ha observado de primera mano el desempeño del emplea-

⁴ C. Hymowitz, "In the Lead: Do 360° Job Reviews by Colleagues Promote Honesty or Insults?", *Wall Street Journal* (12 de diciembre de 2000), p. B-1.

⁵ J.S. Miller, P.W. Hom y L.R. Gómez Mejía, "The High Cost of Low Wages: Does Maquiladora Compensation Reduce Turnover?", *Journal of International Business Studies* (tercer trimestre, 2001), pp. 585-595.

do. Si evalúa sólo las dimensiones que está en buena posición de calificar, convierte la evaluación del desempeño en un proceso más válido.

Si hay partes importantes del trabajo de un empleado en las que no le es posible hacer juicios precisos, tiene que complementar su evaluación con autoevaluaciones, evaluaciones de compañeros o incluso de clientes, si eso es lo más apropiado. Varios supervisores de ventas utilizan la opinión del cliente como parte de su evaluación de los representantes de ventas. Los supervisores que salen de sus áreas de trabajo con frecuencia, lo que limita sus oportunidades para observar el comportamiento de sus empleados, usan revisiones de los compañeros para mejorar la validez del proceso de evaluación.

PARTICIPAR EN LA CAPACITACIÓN SOBRE EVALUACIÓN. Las buenas evaluaciones no nacen por sí solas. Si sus habilidades para evaluar son deficientes, debe participar en la capacitación sobre evaluación del desempeño porque hay evidencia de que lo convierten en un mejor evaluador.

Las fallas comunes como los errores de indulgencia y el efecto de halo se han minimizado o eliminado en los talleres donde los supervisores practican los comportamientos de observación y evaluación. Dichos talleres suelen durar tres días, pero quizá no sea necesario asignar muchas horas a la capacitación. Se cita un caso en el que los errores de indulgencia y el efecto de halo disminuyeron de inmediato después de exponer a los evaluadores a las sesiones explicativas que duraron cinco minutos.⁶ Sin embargo, los efectos de la capacitación parecen disminuir con el tiempo, lo cual sugiere la necesidad de sesiones de actualización periódicas.

REALIZAR EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE EQUIPOS. Los conceptos de evaluación del desempeño se han desarrollado con el empleado individual como punto central. Lo anterior refleja la creencia histórica de que los individuos son el núcleo alrededor del cual se construyen las organizaciones. Recientemente, como se ha observado varias veces en este libro, cada vez más compañías se reestructuran alrededor de equipos (vea “¡Última Noticia! Las evaluaciones del desempeño en las organizaciones contemporáneas”).

En los departamentos basados en equipos, el desempeño en el trabajo es una función de cada contribución individual al equipo y la habilidad de ser un buen integrante del equipo. Las dos dimensiones del desempeño suelen ser mejor evaluadas por los miembros del equipo que por el supervisor. Entonces se sugiere que incluya las evaluaciones de los miembros del equipo en las evaluaciones de las personas cuyo trabajo fue diseñado inherentemente alrededor del equipo. Lo anterior mejora la autonomía del equipo, refuerza la importancia de la cooperación y aumenta la validez del proceso de evaluación. Además, considere los beneficios de dar un poco menos de importancia a las contribuciones individuales sustituyéndolas por medidas del desempeño del grupo. Cuando los equipos tienen clara la responsabilidad de lograr objetivos específicos, hay más sentido en evaluar el desempeño global del equipo que en centrarse en sus miembros individuales.

RESPUESTA A PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

Siempre que uno de sus empleados exhiba comportamientos laborales que sean inconsistentes con el entorno de trabajo (como pelear, robar o ausencias no justificadas) o no realice su trabajo de manera satisfactoria, usted tiene que intervenir. Pero antes de iniciar una intervención, es imperativo que identifique el problema. Si se

⁶ Christopher P. Neck, Greg L. Stewart y Charles C. Manz, “Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance Appraisers”, *Journal of Applied Behavior Science* (septiembre, 1995).

¡Última noticia!

Las evaluaciones del desempeño en las organizaciones contemporáneas

El fundamento del proceso de evaluación del desempeño es el concepto de que los estándares de desempeño están claramente identificados. Este hecho fundamental implica que para que los trabajadores tengan un desempeño efectivo, deben conocer y comprender qué se espera de ellos. Este concepto, sin embargo, se aplica sólo cuando hay descripciones de trabajo y especificaciones. En otras palabras, las evaluaciones del desempeño convencionales se diseñaron para ajustarse a las necesidades de la organización tradicional. Pero, ¿qué les ocurre a las organizaciones que están lejos de ser tradicionales? Veamos las posibilidades.

Primero, establecer metas para un empleado se convertiría en algo del pasado. Sus trabajadores van de un proyecto a otro, con las demandas y los requerimientos de un trabajo que cambian con rapidez. Ningún sistema de evaluación del desempeño formalizado es capaz de cap-

tar las complejidades del trabajo que se lleva a cabo. Segundo, es probable que los empleados tengan varios jefes, no sólo usted. Entonces, ¿quién será responsable de evaluar el desempeño? Es más probable que sean los miembros del equipo —que establecen sus propias metas y evalúan el desempeño unos de otros—. Es posible especular que esto tomará la forma de un proceso informal continuo, en lugar de un “ritual” formal anual.

Con todo, mientras hacemos conjeturas acerca de un cambio drástico en el proceso de evaluación del desempeño, usted no debe inferir que tendrá menos preocupaciones al evaluar empleados. Por el contrario, el desempeño individual será muy importante. La principal diferencia es la posibilidad de que la información del desempeño del empleado se recolecte de varias fuentes (de cualquiera que esté familiarizado con el trabajo del empleado).

da cuenta de que el problema de desempeño se relaciona con la habilidad, su energía debe dirigirse a alentar la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, cuando el problema de desempeño se refiere al deseo, ya sea que la falta de disposición para corregir el problema sea voluntaria o involuntaria, la **asesoría para el empleado** es el paso lógico.⁷

asesoría para el empleado ■ Énfasis en alentar los esfuerzos de capacitación y desarrollo en una situación en la cual la falta de disposición o de habilidad del empleado para realizar su trabajo de manera satisfactoria es voluntaria o involuntaria.

¿QUÉ DEBE SABER SOBRE LA ASESORÍA PARA EMPLEADOS?

Aunque el proceso de asesorar al empleado difiere, deben seguirse algunos pasos fundamentales al asesorar a un empleado (vea la figura 12-6).

ESCUCHE QUÉ TIENE QUE DECIR EL EMPLEADO. No puede aconsejar a otros con efectividad a menos que escuche lo que ellos tienen que decir. Sus acciones deben modelarse según las necesidades, las demandas y la personalidad de su empleado. Dichos factores no se evalúan con exactitud sin escuchar activamente.

⁷ Michael Scott, “7 Pitfalls for Managers When Handling Poor Performers and How to Overcome Them”, *Manage* (febrero, 2000), pp. 12-13.

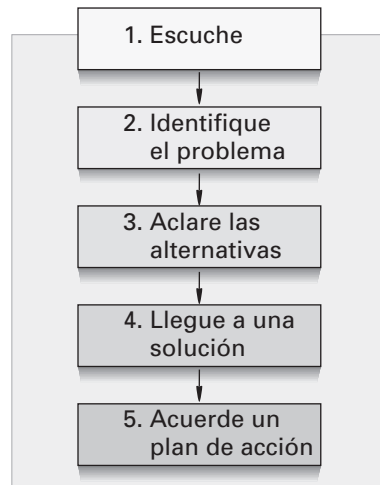


FIGURA 12-6 ■ Proceso de asesoría.

Cuando se reúna con su empleado, demuestre su deseo y disposición de ayudar. Después, escuche lo que él o ella digan. También escuche lo que no le dicen. ¿Cómo está formulando el problema el empleado? ¿A quién piensa el empleado que debe culparse? ¿Sus emociones le permiten ser racional? No haga juicios precipitados. Intente captar la percepción del empleado sobre la situación sin estar de acuerdo o no con esa percepción. En este punto no es importante determinar si el empleado está en lo correcto o no, como lo es intentar comprender bien el problema desde su punto de vista.

IDENTIFIQUE EL PROBLEMA. Después de oír la valoración inicial de la situación por parte del empleado, trate de identificar el problema y sus causas. ¿Cuál es el problema según el empleado? ¿Quién o qué lo causa? ¿En qué afecta el problema al empleado? ¿Qué responsabilidad en el problema acepta el empleado, si acepta algo? Debe recordar que usted está atacando un problema, ¡no al empleado!

ACLARE LAS ALTERNATIVAS. Los problemas vienen con opciones. En muchos casos, varias alternativas llegan a corregir el problema. Éstas deben explorarse y aclararse. Tal paso es donde un enfoque participativo es muy valioso, porque tal vez usted vea o sepa cosas que escapan al empleado. Como resultado, la fusión de los dos puntos de vista lleva a un número mayor de opciones de calidad.

Una vez identificadas las alternativas, necesita evaluarlas. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada una? De nuevo, dos cabezas piensan más que una. Su meta tiene que ser que el empleado valore las ventajas y desventajas de cada curso de acción.

LLEGUE A UNA SOLUCIÓN. ¿Cuál es la mejor opción para el empleado? Recuerde, la mejor opción para un empleado no necesariamente es la mejor para otro. La solución debe reflejar las características únicas del empleado. En la situación ideal, usted y el empleado acordarán la solución. Necesita asegurarse de que el empleado al final adoptará la elección, ya sea hecha por usted, por el empleado o en conjunto. Una solución fantástica que el empleado no acepta es poco probable que logre un cambio significativo.

ACUERDE UN PLAN DE ACCIÓN. Por último, el empleado necesita desarrollar un plan de acción concreto para poner en marcha la solución. En específico, ¿qué hará el empleado? ¿Cuándo lo hará? Si es el caso, ¿qué recursos necesitará?

En general, es buena idea terminar la sesión de asesoría con un resumen del empleado de lo que ocurrió y las acciones específicas que planea realizar. Establezca un punto de seguimiento en alguna fecha dada para reevaluar el avance del empleado. Si no es necesaria una junta formal, pida al empleado un memorando breve para actualizarlo en su avance. Lo anterior es efectivo como recordatorio para el empleado de que se espera que avance y como dispositivo de control para que usted evalúe el avance.

¿ES ÉTICA SU ACCIÓN?

¿Qué derecho tiene de explorar la vida personal de un empleado? Es una pregunta válida y requiere que analicemos la ética de la asesoría. Los empleados llevan al trabajo multitud de problemas y frustraciones de sus vidas personales. Enfrentan dificultad para encontrar guarderías buenas para sus hijos. Un adolescente es expulsado de su escuela. Tienen problemas con sus cónyuges. Un miembro de la familia está en depresión. Se atrasan en sus pagos y los acosan sus acreedores. Un amigo cercano sufrió un accidente automovilístico serio. Diagnosticaron a un padre con Alzheimer.

Parece sabio mantenerse al margen de la vida personal del empleado, pero con frecuencia poco razonable. ¿Por qué? Porque no hay una demarcación clara que separe la vida personal y la laboral. Considere el siguiente escenario con una de sus empleadas, Denise. El hijo de Denise fue arrestado anoche por posesión de drogas. Pasó la mayor parte de la noche con la policía y los abogados. Hoy, en el trabajo, está cansada y psicológicamente distante. Tiene problemas para concentrarse. Su mente no está en el trabajo. Es ingenuo creer que los empleados pueden, de alguna manera, dejar sus problemas personales en la puerta cuando entran al trabajo cada mañana.

¿Los empleados cuentan con derecho a la privacidad? ¡Desde luego! Sin embargo, cuando los problemas personales interfieren con su desempeño en el trabajo, no debe considerar que esté fuera de su jurisdicción preguntar sobre el problema, ofrecer escucharlo y genuinamente buscar ayudarlo. Si su oferta es rechazada, no insista. Si el empleado entiende que su problema personal afecta su desempeño en el trabajo y usted aclara qué consecuencias habrá si no mejora, ha llegado al límite ético de intervención. Si el empleado protege su vida personal, sus derechos como supervisor no se extienden a ayudar a resolver problemas personales. No obstante, tiene el derecho y la obligación de asegurarse de que los empleados entiendan que si los problemas personales interfieren con el trabajo, deben resolverlos, y usted está ahí para ayudar si se lo piden.

Verifique su comprensión 12-2

5. El tipo de error en la evaluación del desempeño que sobrestima o subestima el desempeño con base en el sistema de valores del evaluador se llama
 - a. error de semejanza
 - b. error de novedad
 - c. efecto de halo
 - d. error de indulgencia
6. Tendencia central es
 - a. calificar a otro de manera que se da consideración especial a cualidades y valores que se perciben en uno mismo
 - b. tendencia a calificar a una persona alto o bajo por la impresión de algún factor específico
 - c. asignar todas las calificaciones como el promedio
 - d. ninguna de las anteriores
7. ¿Cuál de las siguientes *no* es una recomendación para vencer los obstáculos de la evaluación del desempeño?
 - a. usar un solo evaluador
 - b. usar mediciones basadas en el comportamiento
 - c. evaluar de manera selectiva
 - d. capacitar a los evaluadores
8. El énfasis en alentar la capacitación y el desarrollo del empleado en una situación en la que su falta de disposición o habilidad para realizar su trabajo de modo satisfactorio es voluntaria o involuntaria, se describe como
 - a. retroalimentación del desempeño
 - b. asesoría para el empleado
 - c. evaluación de 360 grados
 - d. disciplina



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

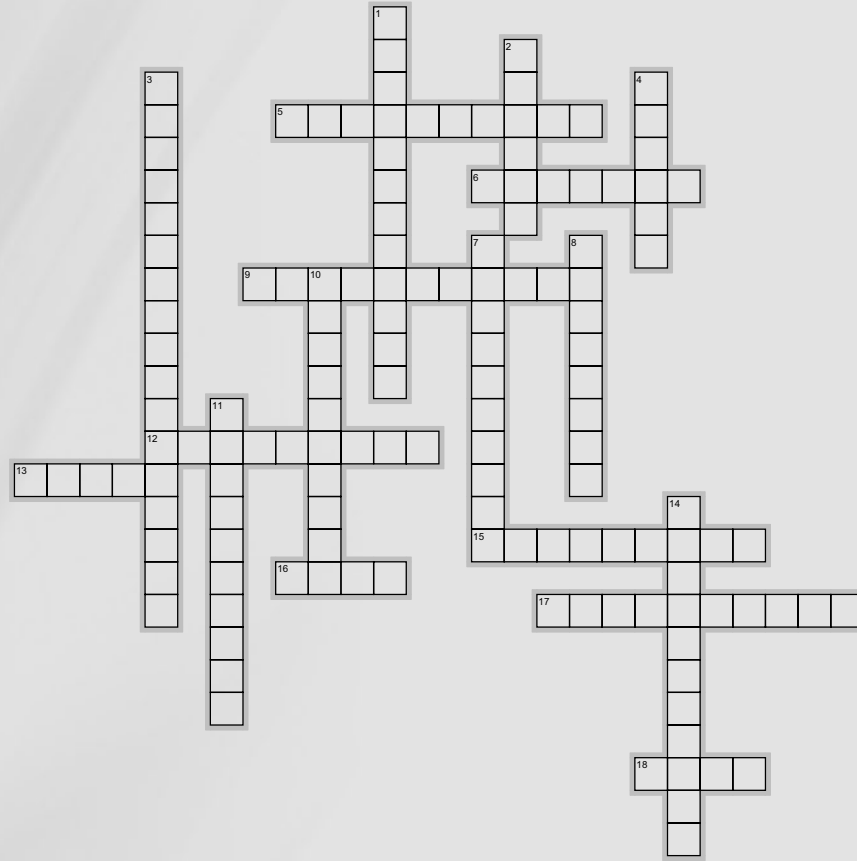
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Describir los tres propósitos de la evaluación del desempeño.** La evaluación del desempeño es una herramienta, tanto de evaluación como de desarrollo, y un documento legal. Revisa el desempeño pasado para identificar logros y deficiencias; ofrece un plan detallado para mejorar el desempeño futuro mediante la capacitación y el desarrollo; también se convierte en un documento legal útil para apoyar y justificar acciones de personal.
2. **Diferenciar las evaluaciones del desempeño formales e informales.** La evaluación del desempeño formal es una junta periódica, planeada, en la cual el supervisor y el empleado revisan y discuten el desempeño del último. Una evaluación informal es la estimación diaria que hace el supervisor del desempeño del empleado y la retroalimentación continua al respecto que da el supervisor al empleado.
3. **Describir las preocupaciones legales clave en las evaluaciones del desempeño.** Para minimizar los problemas legales, los supervisores deben asegurarse de que siguieron con cuidado todas las políticas y los procedimientos de evaluación del desempeño establecidos en el manual del empleado de la organización (si hay) y esforzarse por evitar los prejuicios y la discriminación.
4. **Identificar los tres conjuntos de criterios más aceptados que evalúan los supervisores.** Los tres conjuntos de criterios que más usan los supervisores en las evaluaciones son resultados, comportamientos y atributos de las tareas individuales. Los primeros dos son casi siempre preferibles al tercero.
5. **Comparar estándares absolutos y relativos.** Los estándares absolutos comparan el desempeño del empleado contra tareas, comportamientos o atributos específicos en lugar de hacerlo contra el de otros empleados. Por el contrario, los estándares relativos comparan el desempeño de un empleado contra el de otros.
6. **Enumerar los errores humanos que distorsionan las calificaciones de la evaluación del desempeño.** Los errores humanos comunes que distorsionan las evaluaciones incluyen los error de indulgencia, efecto de halo, error de semejanza, error de novedad, error de tendencia central y las presiones inflacionarias.
7. **Describir qué significa *evaluación de 360 grados*.** Las evaluaciones de 360 grados del desempeño son realizadas por los empleados mismos que se están evaluando, los supervisores, otros empleados, miembros del equipo, clientes, proveedores y otros. Al hacerlo, se aprecia una visión completa del desempeño.
8. **Describir el propósito de la asesoría para empleados.** El propósito de asesorar a un empleado es analizar los problemas de desempeño cuando las deficiencias están relacionadas con el deseo.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué, en su opinión, a muchos supervisores les disgusta o incluso evitan dar retroalimentación del desempeño a los empleados?
2. Compare las ventajas de las evaluaciones realizadas por el supervisor, las autoevaluaciones y las evaluaciones hechas por compañeros de trabajo.
3. ¿Cuál es la relación entre establecer metas y evaluar el desempeño?
4. Compare la retroalimentación intrínseca y la extrínseca.
5. Si evaluar comportamientos es mejor que evaluar atributos, ¿por qué cree que tantas organizaciones evalúan a sus empleados respecto de criterios como esfuerzo, lealtad y confiabilidad?
6. Compare las evaluaciones de ensayo escrito con las ECAC.
7. ¿Los errores humanos en el proceso de evaluación se eliminan en organizaciones pequeñas donde una persona realiza todas las evaluaciones? Explique.
8. ¿Qué hace un supervisor para minimizar las distorsiones en el proceso de evaluación?
9. ¿Qué es una evaluación de 360 grados? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este método de evaluación?
10. ¿Piensa que asesorar a los empleados es preferible a disciplinarlos?

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

5. Orden _____. Método de clasificación de dar una lista de empleados en orden de desempeño del más alto al más bajo.
6. Tipo de error en la evaluación del desempeño donde los comportamientos más recientes influyen la evaluación
9. _____ sesenta. Un tipo de evaluación del desempeño en el que la información se obtiene de supervisores, empleados, compañeros y otros.
12. _____ central. Tipo de error en la evaluación del desempeño donde todas las calificaciones quedan cerca del promedio.
13. _____ de verificación. Método de evaluación que incluye descripciones del comportamiento que están o no presentes
15. Tipo de error en la evaluación del desempeño donde la calificación de alguien se relaciona con los que el evaluador percibe de sí misma
16. Tipo de error en la evaluación del desempeño donde la calificación es alta o baja con base en un factor específico
17. Procedimiento de _____. Elementos de la evaluación del desempeño según los define la organización.
18. Escala de evaluación que combina elementos importantes de incidentes críticos y de escalas de calificación de atributos.

VERTICAL

1. _____ de adjetivos. Método de evaluación que usa una escala o continuo que describe el grado en el que un empleado se desempeña en su trabajo.
2. Orden de _____ clasificar a empleados, por ejemplo, en la quinta parte más alta, la segunda quinta parte, etcétera
3. _____ del desempeño. Información que permite al empleado saber qué tan bueno es su desempeño.
4. _____ escrito tipo de evaluación que incluye una descripción narrada del desempeño de un empleado.
7. _____ críticos. Comportamientos clave que marcan una diferencia en la efectividad del empleado en el trabajo
8. _____ para empleados. Énfasis en alentar la capacitación y desarrollo cuando el problema de desempeño de un empleado se relaciona con el deseo.
10. Tipo de retroalimentación que se proporciona por una fuente externa.
11. Tipo de retroalimentación que se autogenera.
14. Tipo de error en la evaluación del desempeño que sobreestima o subestima el desempeño propio.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 12-1

1. c 2. c 3. b 4. a

Verifique su comprensión 12-2

5. d 6. c 7. a 8. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Qué tan bien estoy dando la retroalimentación del desempeño? [How Good Am I at Giving Performance Feedback? (#43)]

2. ¿Cuáles son mis metas de desempeño en mi curso? [What Are My Course Performance Goals? (#14)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Como estudiante en una clase de supervisión, se le pide a usted y a su equipo que realicen una presentación de 30 minutos para 10 o 15 supervisores que estarán en la próxima junta, ya que los supervisores no se han adaptado tan bien como lo desea la administración a los cambios en el sistema de evaluación.

Elabore una presentación de 30 minutos acerca de los propósitos de los sistemas de administración del desempeño, quién se beneficia, los seis pasos básicos, la diferencia entre estándares absolutos y relativos, las distorsiones posibles y el sistema de evaluación de 360 grados.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Conducción de una evaluación del desempeño

¿Cómo se dirige el proceso de evaluación del desempeño? Ofrecemos los siguientes pasos para ayudarle en este cometido.

PASO 1: Preparar y programar la evaluación con antelación. Antes de reunirse con sus empleados, tiene que realizar algunas actividades preliminares. Debe, por lo menos, revisar las descripciones del trabajo del empleado, las metas establecidas del periodo y los datos de desempeño de sus empleados. Todavía más, habrá de programar las evaluaciones con tiempo para dar a los empleados la oportunidad de preparar sus propios datos para la junta.

PASO 2: Crear un ambiente de apoyo para tranquilizar a los empleados. Las evaluaciones del desempeño suscitan varias emociones. Como tales, debe hacer todo el esfuerzo para que los empleados estén cómodos durante la junta, de manera que sean receptivos para la retroalimentación constructiva.

PASO 3: Describir el propósito de la evaluación a los empleados. Asegúrese de que sus empleados sepan con precisión para qué se usa la evaluación. ¿Tendrá implicaciones de aumento de sueldo u otras decisiones de personal? Si es así, asegúrese de que sus empleados comprendan con exactitud cómo funciona el proceso de evaluación y sus consecuencias.

PASO 4: Involucrar a los empleados en la discusión de la evaluación, incluyendo la autoevaluación. Las evaluaciones del desempeño no tienen que ser un evento de comunicación en un sentido. Aunque como supervisor crea que debe hablar más en la junta, eso no siempre es cierto. En vez de ello, los empleados habrán de recibir una oportunidad para discutir su desempeño, hacer preguntas sobre los hechos que usted exponga y agregar su propia percepción/datos sobre su trabajo. Un medio para asegurar que ocurra la comunicación en dos sentidos es dejar que el

empleado haga una autoevaluación. Debe escuchar activamente su apreciación. Dicha intervención crea un ambiente de participación.⁸

PASO 5: Centrar la atención en los comportamientos de trabajo, no en el empleado. Una manera de crear dificultades emocionales es atacar al empleado. Mantenga la discusión en el tema de los comportamientos observados. Por ejemplo, decir a un empleado que su informe es malo no lleva a nada. Eso no es centrarse en los comportamientos. Más bien, indicar que usted piensa que no dedicó suficiente tiempo a corregir el reporte describe el comportamiento con el que tal vez tenga el problema.

PASO 6: Apoyar su evaluación con ejemplos específicos. Los comportamientos de desempeño específicos ayudan a aclarar a los empleados los aspectos que usted plantea. En lugar de afirmar que algo está mal (evaluación subjetiva), especifique tanto como sea posible sus explicaciones. Entonces, para el empleado que no corrigió el trabajo, describir que el reporte tenía cinco errores gramaticales sólo en las dos primeras páginas sería un ejemplo específico.

PASO 7: Dar retroalimentación positiva y negativa. Las evaluaciones del desempeño no necesitan ser to-

das negativas. Aunque hay cierta percepción de que tal proceso se centra en lo negativo, también debe usarse para elogiar y reconocer el buen trabajo. La retroalimentación positiva, al igual que la negativa, ayuda a los empleados a comprender mejor su desempeño. Por ejemplo, aunque el reporte no tenía la calidad esperada, el empleado hizo el trabajo y terminó el reporte a tiempo. Ese comportamiento merece algún reforzamiento positivo.

PASO 8: Asegurar que los empleados entendieron lo que se discutió en la evaluación. Al final de la evaluación, en especial cuando se garantiza cierta mejora, debe pedir a sus empleados que resuman lo discutido en la junta. Lo anterior ayudará a asegurar que logró comunicar su información al empleado.

PASO 9: Generar un plan de desarrollo. La mayoría de las evaluaciones del desempeño giran alrededor de la retroalimentación y la documentación. Pero se necesita otra componente. Cuando se alientan los esfuerzos de desarrollo, habrá de diseñarse un plan para describir qué hay que hacer, en qué tiempo y qué apoyo proporcionará usted como supervisor para ayudar al esfuerzo de mejora/perfeccionamiento.

Fuente: Vea también P. Peters, "7 Tips for Delivering Performance Feedback", *Supervision* (mayo, 2000), pp. 12-14.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Desarrolle un trabajo de dos a tres páginas que describa la relación que hay entre el análisis del puesto y la evaluación del desempeño. Cite ejemplos específicos cuando sea apropiado.
2. Visite la página de Internet <http://nefried.com/360>. Después haga clic en el artículo *HR Magazine*. Este

artículo proporciona algunos datos sobre las ventajas y desventajas de usar una evaluación de 360 grados en una organización. Resuma este artículo y termine el trabajo argumentando por qué las evaluaciones de 360 grados se deben utilizar en todas las organizaciones.

Pensamiento crítico

CASO 12-A: USO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

Margaret Jenkins es una asistente de administrador en el departamento de ingeniería. Le reporta a Adam Clark, uno de los directores de ingeniería. Margaret tiene 10 años en este departamento, pero sólo ha estado bajo las órdenes de Adam Clark seis meses. Tiene reputación de

buen desempeño y contribuciones constantes al departamento con excelente registro de asistencia. A los otros asistentes administrativos y al personal de ingeniería les agrada Margaret, porque es una persona sociable que muestra interés en todos.

⁸ Vea W.R. Boswell y J.W. Boudreau, "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use", *Human Resource Development Quarterly* (otoño, 2000), pp. 283-299.

En un día típico, Margaret llega a trabajar a tiempo y va a la cafetería por café y a platicar con sus muchos amigos y compañeros. Esto suele durar media hora. Margaret recibe llamadas personales durante el día y con frecuencia hace llamadas personales. También es una persona involucrada con reuniones de cumpleaños y actividades de retiro. La sección de ingeniería cuenta con varios proyectos nuevos, grandes y complejos, que demandarán atención para actividades de comunicación y seguimiento.

Adam está interesado en encontrar formas de mejorar el panorama de trabajo de Margaret y su desempeño. Piensa que su largo tiempo de servicio y experiencia en el departamento son valiosos para su trabajo. Como director, está muy consciente de la categoría de Margaret en el departamento y desea dar un enfoque muy positivo hacia su desempeño. Adam la inscribió en el nuevo plan de la compañía que le proporcionará a Margaret varios instrumentos de evaluación y retroalimentación

de su departamento y compañeros de trabajo. Como resultado de dicha retroalimentación, Margaret recibe un plan para corregir sus comportamientos de socializar demasiado. También debe regresar a sus actividades normales y buscar la aclaración con Adam y otros empleados acerca de las maneras en que puede aumentar su valor para la compañía.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿De qué manera ayudará a Margaret este nuevo tipo de plan de evaluación del desempeño y cómo le auxiliará a Adam?
2. ¿Qué otra cosa debe ocurrir en una organización para que funcione este tipo de evaluación del desempeño?
3. ¿Qué tipo de problemas potenciales se esperan al usar este instrumento de evaluación?

CASO 12-B: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA TIENDA ATHLETIC SHOE SHOP

En Athletic Shoe Shop, las evaluaciones formales del desempeño son anuales. Se espera que cada supervisor realice una revisión para cada empleado durante octubre, a tiempo para hacer recomendaciones para los bonos de fin de año. Como supervisor, es esencial que Bill Martin tome su responsabilidad con seriedad.

Después de que Bill y su gerente de área discuten la revisión de cada empleado en la tienda, se espera que Bill se siente con cada uno para examinar su evaluación del desempeño. Se espera que convoque a estas juntas de retroalimentación durante noviembre. Esta junta le proporciona a cada empleado retroalimentación de su desempeño y analiza varias áreas de desempeño que puede mejorar.

La compañía utiliza una forma estándar para evaluar a los empleados. La forma fue elaborada por un grupo de empleados que representaban a trabajadores de todos los niveles. Incluye los siguientes elementos: conocimiento y habilidades de la tarea, calidad del trabajo, productividad o cantidad de trabajo, apego a las políticas y los procedimientos de la compañía, planeación y organización del trabajo, asignación de prioridades en el trabajo, comunicación oral y escrita, actitud hacia el trabajo, trabajo en equipo y trabajo con compañeros, cooperación y lealtad, adaptabilidad al cambio, confiabilidad y puntualidad, e iniciativa e ingenio.

Es tiempo de que Bill Martin evalúe a sus empleados. En realidad, no le gusta este aspecto de su trabajo, por-

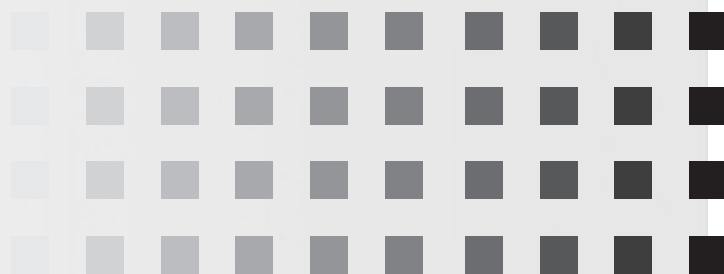
que es difícil ser objetivo. Recuerda claramente la junta del año anterior con su jefa, Leslie Hines. Bill todavía le escucha decir: “Es admirable que todos tus empleados reciban calificaciones tan altas en todas las áreas, ¿cómo es posible?” Bill sabía que había sido difícil responder a su manera no tan sutil de decirle que no estaba evaluando bien a su personal. No quería que este año se repitiera la escena de ese incidente.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Por qué cree que Bill Martin está tan preocupado por su junta con el gerente de su área? ¿Debe cambiar los métodos de calificación que usa para evaluar a sus empleados? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cuáles son algunos beneficios que obtienen los empleados de Bill Martin por sus evaluaciones del desempeño? ¿Cuáles son algunas desventajas?
3. ¿Qué debe hacer Bill para mejorar el proceso de evaluación en su tienda?
4. ¿Cuáles son los aspectos legales que debe considerar Bill Martin y otros supervisores al realizar evaluaciones del desempeño? Elabore una lista de guías útil para Bill que le evite problemas legales.

capítulo 13

Garantizar un
ambiente de trabajo
seguro y saludable





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

desorden óseo-muscular (DOM)

estrés

estresantes

estructuras enfermas

karoshi

lesiones por estrés repetitivo

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

Occupational Safety and Health Act

peligro inminente

programa de asistencia al empleado (PAE)

programa de bienestar

síndrome del túnel de carpo

tasa de incidencia

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Analizar los efectos de la supervisión conforme a la Occupational Safety and Health Act.
2. Enumerar las prioridades de reforzamiento de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA).
3. Explicar qué acciones punitivas puede imponer OSHA sobre una organización.
4. Describir qué deben hacer los supervisores para cumplir con los requerimientos de registros de OSHA.
5. Describir las causas más importantes de los accidentes de seguridad y salud.
6. Explicar qué deben hacer los supervisores para prevenir la violencia en el lugar de trabajo.
7. Definir *estrés*.
8. Explicar cómo debe crear el supervisor un lugar de trabajo saludable.
9. Describir los propósitos de la asistencia a empleados y los programas de bienestar.

Respuesta a un dilema de supervisión



Una tendencia actual en las organizaciones continúa suscitando preguntas inquietantes para muchas personas. Lo anterior se debe a que cada vez más organizaciones prohíben fumar en sus instalaciones. No sólo los lugares donde trabaja la gente, sino también los lugares a los que asisten, como plazas, restaurantes e incluso bares, lo cual genera la pregunta: ¿Qué hacen los fumadores? En muchas organizaciones, la respuesta es bastante sencilla: salen a fumar. Pero ello genera inconvenientes como la pérdida de productividad mientras están afuera fumando y la limpieza de cenizas y colillas regadas. ¿Los fumadores deben tener derechos?

El hecho de que fumar crea problemas de salud está bien documentado. De acuerdo con ello, las primas de seguros de salud y de vida son mucho más altas para quienes fuman. En la mayoría de los casos, los empleadores han pasado estos costos más altos al trabajador. Las compañías se han vuelto más estrictas al elaborar políticas sobre fumar y muchas lo han prohibido en cualquier parte de sus instalaciones. Es evidente que el fumador actual está en desventaja, pero, ¿hasta dónde puede llegar eso?

¿Los supervisores pueden rehusarse a contratar personas sólo porque fuman? Dependiendo de la organización, el requerimiento del trabajo y el estado en que se vive, ¿es posible que gocen de ese derecho! Aun así, algunos empleadores van un paso más allá. Las compañías, de hecho, despiden a un empleado por fumar fuera del trabajo (en el tiempo libre del empleado).

¿Piensa que las compañías tienen derecho a dictar qué hacen los empleados fuera del trabajo? Si una organización toma tales acciones contra los empleados por fumar y lo justifican en términos de que crea un problema de salud, ¿qué pasa con otras cosas que hacemos? Comer mucha grasa origina un problema de salud, entonces, ¿debemos estar sujetos a medidas disciplinarias si nos ven comiendo una Big Mac? Algunos miembros de la comunidad médica afirman que uno o dos tragos de bebidas alcohólicas al día son terapéuticos y previenen el desarrollo de ciertos males. Pero el alcohol es dañino para los humanos. Entonces, ¿deben despedirnos por tomar un vaso de vino en la cena o beber una cerveza en un evento deportivo? ¿Y qué pasa si éstas son las políticas que usted tiene que aceptar como supervisor en la organización? ¿Tomaría acciones disciplinarias o despediría a un empleado que vio fuera del supermercado fumando un puro?

¿Qué piensa? ¿Qué tan lejos debemos llegar al regular el “bienestar” en nuestras organizaciones?

Introducción

Los supervisores tienen una responsabilidad legal, si no moral, de asegurar que el lugar de trabajo esté libre de peligros innecesarios y que las condiciones del lugar de trabajo no sean peligrosas para la salud mental y física de sus empleados. Sin duda llegan a ocurrir accidentes. Se reportan cerca de 5,500 muertes relacionadas con el trabajo y cerca de 4 millones de lesiones y enfermedades cada año en Estados Unidos, que dan como resultado 240 millones de días productivos perdidos, lo que cuesta a las compañías estadounidenses más de 110 mil millones de

dólares anuales.¹ Aunque suena cruel, los supervisores deben preocuparse por la salud y la seguridad de sus empleados aunque sólo sea porque los accidentes cuestan dinero.

Desde principios del siglo xx hasta fines de la década de 1960, se lograron avances notables en la reducción de la tasa y severidad de los accidentes y las enfermedades relacionados con el trabajo. Pero la ley más significativa en el área de salud y seguridad de los trabajadores en Estados Unidos no se aprobó hasta 1970. Esta ley se llama **Occupational Safety and Health Act**.²

Occupational Safety and Health Act ■ Ley que impone, a través de estándares y reglas, condiciones de trabajo saludables y la preservación de los recursos humanos.

Occupational Safety and Health Act

La aprobación de la ley OSH fue un cambio drástico en el papel de los supervisores para asegurar que las condiciones físicas de trabajo cumplen con los estándares adecuados establecidos para Estados Unidos.

La ley OSH estableció estándares completos y específicos de salud, autorizó inspecciones para garantizar el cumplimiento de los estándares, dio autoridad a la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) para vigilar que las organizaciones cumplieran y les exigió a los empleadores mantener registros de enfermedades y lesiones, y calcular tasas de accidentes. La ley se aplica a casi todos los negocios con relaciones comerciales interestatales en Estados Unidos. Las organizaciones que no cumplen con los criterios de comercio interestatales de la ley OSH quedan bajo las leyes de seguridad y salud ocupacional de su estado. Los estándares de seguridad y salud de la ley OSH son bastante complejos. Hay estándares para condiciones como niveles de ruido, impureza del aire, equipo de protección física, la altura de los muebles de baño y el tamaño correcto de las escaleras. Todavía más, OSHA investiga las lesiones por estrés (o movimiento) repetitivo, problemas asociados con la tensión en el ojo que acompaña al uso de terminales de video, problemas de piquetes de agujas en las actividades de cuidado de la salud y la elaboración de programas de capacitación y desarrollo en los negocios.

Los estándares iniciales de la ley OSH tienen casi 350 páginas en el *Federal Register*, y algunas de las revisiones e interpretaciones anuales son igual de extensas. De cualquier forma, los supervisores son responsables de conocer tales estándares y de asegurar que se aplique lo que se dicta en ellos (vea la figura 13-1 en la página 362).

¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE VIGILANCIA DE OSHA?

Los procedimientos de vigilancia de los estándares de OSHA varían dependiendo de la naturaleza del evento y la organización. Por lo común, OSHA vigila los estándares basándose en una lista de cinco prioridades. Éstas son, en orden descendente de prioridad: peligro inminente; accidentes serios ocurridos en las últimas 48 horas; quejas de empleados actuales; inspecciones de industrias específicas con una tasa alta de lesiones e inspecciones aleatorias.

¹ U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, "OSHA Facts" (2004). Disponible en www.osha.gov/as/opa/oshafacts.html.

² El material de este capítulo se adaptó de D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Fundamentals of Human Resources Management*, 8a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), cap. 13.

FIGURA 13-1 ■ Cartel de la OSHA.

Nota: El cartel original está disponible como archivo PDF en www.osha-slc.gov/Publications/osha3165.pdf.



peligro inminente ■ Una condición en la cual está por ocurrir un accidente.

El **peligro inminente** se refiere a una condición en la cual está por ocurrir un accidente. Aunque lo anterior tiene la prioridad más alta y actúa como medida preventiva, es difícil definir las situaciones de peligro inminente. De hecho, en algunos casos, la definición de peligro inminente parece ser un accidente en marcha y la interpretación deja mucho a la imaginación. Por ejemplo, suponga que extrae efectivo de un cajero automático. Cuando toma el efectivo, lo aprisiona un individuo que coloca una pistola en su cara y con violencia le exige el dinero. ¿Está usted en peligro inminente? Por supuesto, diríamos muchos, ¡en definitiva! Pero según la interpretación de peligro inminente, tal vez usted no está en peligro “inminente”. Ese estado no existe hasta que el asaltante jala el gatillo del arma y la bala atraviesa el cañón. Por desgracia, entonces ya es demasiado tarde para preocuparse por el peligro inminente. La propia seguridad ya fue amenazada.

Lo anterior ha dado lugar a los accidentes de prioridad dos, los que resultan en lesiones serias o la muerte. Según la ley, un supervisor debe reportar tales accidentes serios a la oficina de OSHA en las siguientes 48 horas, lo cual permite a los investigadores revisar la escena y tratar de determinar la causa.

La prioridad tres, quejas de los empleados, es una preocupación importante para cualquier supervisor. Si un empleado ve una violación de los estándares de OSHA, tiene derecho a llamar a OSHA y pedir una investigación. El trabajador tiene derecho a rehusarse a trabajar en la tarea en cuestión hasta que OSHA investigue la queja. Lo anterior es especialmente cierto cuando hay un sindicato. Por ejemplo, en algunos contratos colectivos los trabajadores poseen el derecho de rehusarse a trabajar si creen que están en peligro significativo. De acuerdo con ello, tienen que quedarse sin trabajar hasta que llegue OSHA, ya sea que encuentre la queja inválida o cite a la compañía y la obligue a cumplir.

La siguiente prioridad de vigilancia es la inspección de industrias específicas. Con varios millones de lugares de trabajo en Estados Unidos, inspeccionar cada uno requiere varios miles de inspectores de tiempo completo. Sin embargo, OSHA ha limitado sus recursos y el presupuesto ha disminuido de manera significativa duran-

te la década pasada. Entonces, para tener un efecto más amplio, OSHA comenzó a trabajar con las agencias gubernamentales de salud y seguridad, y juntos dirigen la atención a industrias con las tasas más altas de lesiones, como las industrias de procesamiento químico, construcción de techos, procesamiento de carne, productos de madera, casas móviles y vehículos para acampar y los trabajos de estibadores.

Una nueva regla establecida en 1990 también requiere que los supervisores cuyos empleados manejan desperdicios peligrosos (como químicos y basura médica) sigan procedimientos de operación estrictos; se requiere que tales supervisores vigilen la exposición de los empleados, desarrollen y comuniquen planes de seguridad y proporcionen el equipo de protección necesario.

La última prioridad de OSHA es la inspección aleatoria. En un principio, los inspectores de OSHA estaban autorizados a entrar a cualquier instalación de trabajo sin aviso previo para asegurar el cumplimiento. No obstante, en 1978, la Suprema Corte determinó, en el juicio *Marshall vs. Barlow's Inc.*,³ que un supervisor o su organización no tienen que dejar entrar a los inspectores de OSHA, a menos que tengan una orden del juez. Tal decisión, aunque no elimina la posibilidad de que OSHA realice inspecciones, obliga a los inspectores a dar una justificación más rigurosa sobre su elección de sitios a inspeccionar. Pero no deje que el requisito de la orden lo lleve a pensar que tiene una seguridad falsa. Si es necesario, un inspector de OSHA solicitará la documentación legal requerida. Por ejemplo, cuando los inspectores intentaron evaluar las condiciones en la construcción del Hotel Diplomat en Hollywood, Florida, el contratista general no los dejó entrar. Pero unos días después, los inspectores de OSHA regresaron con la orden en la mano.⁴

Los abogados que tratan con OSHA sugieren que los supervisores cooperen en lugar de ver este evento como una confrontación. Dicha cooperación se traduce en permitir la inspección, pero sólo después de llegar a un consenso en el proceso de inspección. Lo anterior no significa que así evita que los inspectores encuentren violaciones. Si las encuentran, toman las medidas necesarias. Por último, se recomienda que cualquier información respecto del programa de seguridad de la compañía se discuta con el inspector de OSHA, haciendo hincapié en la manera en que se comunica el programa a los empleados y cómo se refuerza.

En caso de que los supervisores sientan que una multa impuesta es injusta o demasiado alta, la ley permite que ellos y la organización presenten una apelación, que es revisada por una comisión de revisiones de seguridad y salud ocupacional, que opera de manera independiente. Aunque las decisiones de dicha comisión suelen ser determinantes, los empleadores llegan a apelar a través de las cortes federales.

¿CÓMO MANTIENE UN SUPERVISOR LOS REGISTROS PARA OSHA?

Para cumplir con la parte de requerimientos establecida en la ley OSH, los supervisores de industrias donde ocurre un alto porcentaje de accidentes y lesiones deben mantener registros de seguridad y salud. Es importante observar que las organizaciones exentas de este requerimiento, como universidades y tiendas, de todas maneras tienen que cumplir con la ley; su única excepción es la reducción de tiempo dedicado a mantener los registros de seguridad. La clave para mantener los registros de la ley OSH es llenar la forma 300 de OSHA (vea la figura 13-2). Los empleadores habrán de mantener tales registros de seguridad cinco años.

³ *Marshall vs. Barlow's Inc.*, 436 U.S. 307 (1978).

⁴ "OSHA Inspection Delay Is Legal", *ENR* (3 de mayo de 1999), p. 21.

FIGURA 13-2 ■ Formas de OSHA 300 y 300A, usadas en Estados Unidos.

Fuente: www.osha-slc.gov/recordkeeping/RKforms.html.

[illegible]

Al cumplir con los requerimientos de registro de OSHA, surge una cuestión para los supervisores: ¿exactamente qué es un accidente o una enfermedad que debe reportarse? Según la ley, cualquier enfermedad relacionada con el trabajo (no importa qué tan significativa parezca) habrá de reportarse en la forma 300. Las lesiones, por otro lado, se reportan sólo cuando requieren atención médica (además de primeros auxilios), involucran pérdida de conciencia, restricción para trabajar o de movimiento, o cuando requieren transferencia a otro trabajo.

Para ayudar a los supervisores a decidir si un incidente debe registrarse, OSHA ofrece un diagrama esquemático para que lo sigan las organizaciones (vea la figura 13-3). Al usar este “árbol de decisiones”, los supervisores determinan si deben re-

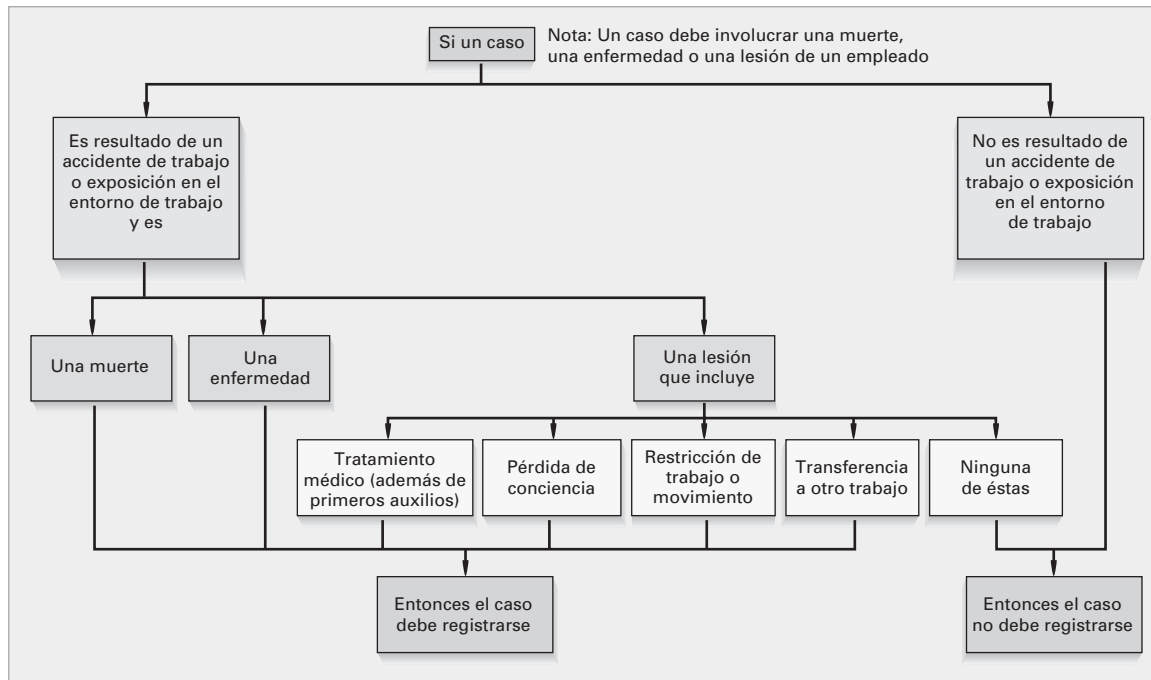


FIGURA 13-3 ■ Determinación de los casos que deben registrarse según la ley OSH.

gistrar un evento. Si es así, tienen que registrarlo en una de tres áreas: fatalidad, pérdida de días de trabajo o ni fatalidad ni pérdida de días de trabajo. Parte de tal información se utiliza para determinar la tasa de incidencia de una organización. Una **tasa de incidencia** refleja el “número de lesiones, enfermedades o días de trabajo (perdidos), en relación con una tasa base común de exposición de 100 trabajadores de tiempo completo”. Después OSHA maneja dicha tasa para determinar las industrias y organizaciones que son más susceptibles de lesiones. Veremos la fórmula para la tasa de incidencia y la usaremos en un ejemplo.

La fórmula para calcular la tasa de incidencia es $(N/EH) \times 200,000$, donde

- N es el número de lesiones y/o enfermedades o días de trabajo perdidos;
- EH es el total de horas trabajadas por todos los empleados durante el año, y
- 200,000 es la tasa base de horas equivalente (100 trabajadores $\times$ 40 horas por semana $\times$ 50 semanas por año).

Para utilizar la fórmula y calcular la tasa de incidencia de la organización, suponga que tenemos una compañía con 1800 empleados que experimentaron 195 accidentes reportados el año pasado. Calculamos la tasa de incidencia como sigue: $(195/3,600,000) \times 200,000$.⁵ Entonces, la tasa de incidencia es 10.8. ¿Qué representa 10.8? Depende de varios factores. Si la organización pertenece a la industria de empaques de carne, donde la tasa de incidencia promedio es 32.1, entonces lo están haciendo muy bien. Sin embargo, si es para la industria del petróleo y extracción de gas, donde la tasa de incidencia es 4.1, 10.8 indica una preocupación primordial.

tasa de incidencia ■ Medida del número de lesiones, enfermedades o días de trabajo perdidos según se relaciona con una tasa base común de 100 empleados de tiempo completo.

⁵ El número 3,600,000 se determina como sigue: 1800 empleados que trabajan 40 horas por semana, durante 50 semanas al año $[1800 \times 40 \times 50]$.

¿CUÁLES SON LAS ACCIONES PUNITIVAS DE OSHA?

Un inspector de OSHA tiene derecho a imponer una multa contra una organización por incumplimiento. Imponer la multa es más complicado que lo descrito aquí; no obstante, si ni los supervisores ni sus organizaciones cambian un asunto con “bandera roja”, advertencia para que cumpla, reciben una penalización severa. Como se aprobó en 1970, la pena máxima era de 10,000 dólares por ocurrencia por día. Sin embargo, con la Omnibus Budget Reconciliation Act de 1990, esa multa de \$10,000 llega a aumentar a \$70,000, si la violación es severa, voluntaria y repetitiva. Pero las multas no son sólo por violaciones de seguridad. Una compañía que no mantiene sus registros adecuados a OSH también quedaría sujeta a multas rígidas o, en ciertas circunstancias, es posible declarar a los ejecutivos como responsables criminales.

Aunque en los primeros 20 años de OSHA surgieron cuestionamientos acerca del valor de la ley OSH para la salud y seguridad de los trabajadores, parece que se están acallando. El director de OSHA ha abierto caminos a una nueva dirección de los esfuerzos. La agencia ha aumentado las inspecciones y ha adquirido un peso mayor en los aspectos de seguridad y salud, y varias compañías han visto lo que ese enfoque puede significar. En 2004, por ejemplo, OSHA realizó más de 39,000 inspecciones y emitió multas por más de \$85 millones.⁶

¿FUNCIONA OSHA?

¿Ha funcionado la ley OSH? La respuesta es un sí calificado. De hecho, la ley produjo un efecto directo y significativo sobre casi toda organización y supervisor de Estados Unidos. En algunas de las organizaciones más grandes se ha creado un puesto de administrador adicional que es responsable sólo de la seguridad. El impacto de los estándares de la ley OSH ha hecho que las organizaciones estén más conscientes de la salud y la seguridad.

¿En la próxima década qué esperan de OSHA los supervisores? Aunque todos sus esfuerzos continuarán centrados en las violaciones a la seguridad y la salud en las organizaciones, OSHA analiza problemas asociados con las organizaciones contemporáneas, a través del **National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)**, para investigar y establecer estándares en áreas como seguridad contra agentes patógenos de transmisión sanguínea y de procesos químicos (vea “¡Última Noticia! OSHA y los piquetes de agujas”). Centra su atención en prevenir la enfermedad de Lyme en empleados que trabajan en áreas donde la exposición a garrapatas que transmiten la enfermedad es alta. De igual manera, OSHA continúa explorando la seguridad de vehículos de motor y estudiando la adaptación del entorno de trabajo al individuo.

El establecimiento de estándares para patógenos de transmisión sanguínea fue diseñado para proteger a personal médico de infecciones como el SIDA y la hepatitis. Al hacerlo, OSHA ha determinado guías respecto de equipo de protección (como guantes de látex y anteojos), y en casos en los que se dispone de una vacuna, asegura que los trabajadores expuestos tengan acceso a ella. Los estándares de procesamiento químico reflejan guías específicas que deben adoptarse cuando los empleados trabajan con sustancias químicas o tóxicas. Lo anterior requiere que los supervisores realicen “análisis de peligro” y tomen las medidas correctivas pertinentes.

Dichas preocupaciones por los peligros químicos han llevado a varios estados a aprobar *leyes de derecho a saber*. Tales leyes ayudan a identificar los químicos peligrosos en el lugar de trabajo y requieren que los supervisores informen a los em-

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ■ Agencia gubernamental de Estados Unidos que investiga y establece los estándares OSHA.

⁶ U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, “OSHA Facts” (2004). Disponible en Internet en www.osha.gov/as/opa/oshafacts.html.

¡Última noticia!

OSHA y los piquetes de agujas

Como lo ordena la Needlestick Safety and Prevention Act, OSHA ha revisado sus estándares de patógenos de transmisión sanguínea para aclarar la necesidad de que los empleados seleccionen dispositivos de agujas más seguros conforme sean creados y para involucrar a los empleados en su identificación y selección. Los estándares actualizados también requieren que los supervisores mantengan una bitácora de lesiones con instrumentos contaminados. “Estos cambios de OSHA en el estándar de patógenos de transmisión sanguínea reafirma nuestro compromiso de proteger a quienes cuidan la salud de todos nosotros”, dijo el secretario del trabajo, Alexis M. Herman. “Los dispositivos médicos más nuevos y seguros reducen el riesgo de las agujas y la posibilidad de contraer enfermedades sanguíneas fatales como SIDA y hepatitis C. Los empleadores deben consultar a sus trabajadores y usar los dispositivos más seguros posibles.” Según esta ley, en marzo de 2000 el Centro para control y prevención de enfermedades estimó que seleccionar dispositivos médicos más seguros previene de 62 a 88% las lesiones con instrumentos filosos en los hospitales.

“Nuestro estándar revisado sobre patógenos de transmisión sanguínea establece con claridad la importancia de reevaluar cada año los sistemas de agujas para identificar los más seguros. El nuevo requerimiento de registrar to-

dos los piquetes de aguja ayudará a los empleadores a determinar la efectividad de los dispositivos y rastrear cuántos piquetes de agujas ocurren en sus lugares de trabajo”, dijo el administrador de OSHA, Charles N. Jeffress.

El estándar revisado de OSHA sobre patógenos de transmisión sanguínea ordena específicamente que se consideren dispositivos de agujas más seguros como parte de la reevaluación de controles de ingeniería durante la revisión anual del plan de control de exposición de los empleadores. Pide a los empleadores que soliciten a los empleados en la línea de trabajo opiniones sobre la selección de dispositivos más seguros. Ahora se requiere que los empleadores establezcan una bitácora para rastrear piquetes de agujas en lugar de sólo registrar las cortaduras o los piquetes que causaron una enfermedad, y que mantengan la privacidad de los empleados que sufrieron lesiones.

Aprobada por unanimidad por el Congreso de Estados Unidos y firmada por el presidente Clinton el 6 de noviembre de 2000, la Needlestick Safety and Prevention Act ordena revisiones específicas del estándar de patógenos de transmisión sanguínea de OSHA cada seis meses. La legislación exenta a OSHA de ciertos requerimientos de regulación estándar para que los cambios lleguen a adoptarse con rapidez. El estándar revisado de patógenos de transmisión sanguínea está vigente desde el 18 de abril de 2001.

Fuente: National News Release USDL: 01-26, www.osha.gov/media/oshnews/jan01/national-20010118a.html, 18 de enero de 2001.

pleados a qué químicos podrían estar expuestos, los riesgos de salud asociados con esa exposición y otras políticas que guían su uso. Aunque tales leyes estatales lograron avances al proporcionar información respecto de las toxinas, hubo variaciones entre los estados, y algunos no cuentan con dichas leyes. En consecuencia, para proporcionar cierta uniformidad en la protección, OSHA elaboró el Hazard Communication Standard en 1983. Esta política “requiere que los supervisores comuniquen los peligros químicos a sus empleados con etiquetas en contenedores y distribuyan la información (llamada hojas de material de seguridad) proporcionada por los fabricantes”. Además, los empleados expuestos a varios químicos peligrosos tienen que estar capacitados en su manejo seguro. Según se promulgó en 1983, dicho estándar se aplicaba sólo a las industrias manufactureras. Pero en 1989, el cumplimiento de los requerimientos del “estándar de comunicación de peligro” se convirtió en responsabilidad de todas las industrias.⁷

⁷ Vea U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, *Hazard Communication Guidelines for Compliance* (Washington, DC: Government Printing Office, 2000).

La tercera área, seguridad de vehículos de motor, refleja el interés de OSHA en investigar los problemas asociados con trabajadores que conducen durante trechos largos como parte de sus obligaciones de trabajo. Este interés existe en parte porque cerca de la mitad de las muertes de trabajadores en cualquier año se atribuye a accidentes en vehículos de motor. El énfasis se pone en pruebas de abuso de sustancias para los conductores, equipo de seguridad y capacitación de los conductores.

Por último, OSHA continúa sus esfuerzos en el estudio del diseño apropiado del entorno de trabajo de manera que conduzca a un trabajo productivo, llamado *ergonomía*. OSHA ha establecido una página (www.osha.gov/ergonomics) que ayuda a las organizaciones a comprender cómo opera la ergonomía y cómo puede ayudar. Estudiaremos más sobre ergonomía más adelante en este capítulo.

Verifique su comprensión 13-1

1. Una condición en la que un accidente está a punto de ocurrir se llama
 - a. una violación de OSHA
 - b. peligro inminente
 - c. lesión seria o muerte
 - d. ninguna de las anteriores
2. Una medida “estándar” usada para comparar lesiones, enfermedades o días de trabajo perdidos en las organizaciones es
 - a. una tasa de incidencia
 - b. un registro de lesiones relacionadas con el trabajo
 - c. una medida para registro
 - d. la forma 100 de OSHA
3. La pena máxima impuesta por OSHA a una organización si la violación es severa, voluntaria y repetitiva es
 - a. \$10,000
 - b. \$25,000
 - c. \$55,000
 - d. \$70,000
4. Las leyes que ayudan a identificar químicos peligrosos en el lugar de trabajo y requieren que las organizaciones informen a los empleados sobre exposiciones potenciales se llaman
 - a. leyes de derecho a trabajar
 - b. leyes de derecho a saber
 - c. leyes de derecho a la vida
 - d. leyes de derechos y ética

Programas de seguridad en el trabajo

Si los negocios están preocupados por la eficiencia y las ganancias, nos preguntaríamos: ¿por qué gastar dinero para crear condiciones que exceden a las requeridas por la ley? La respuesta es que la ganancia es en sí el motivo. El costo de los accidentes puede ser, y lo es para muchas organizaciones, un costo adicional sustancial. El costo directo de un accidente para un empleador se muestra en las primas de compensación para los trabajadores. Dicho costo lo determina en gran parte la historia de accidentes de los asegurados. Los costos indirectos, que en general exceden por mucho a los costos directos, también tiene que pagarlos el empleador. Éstos incluyen salarios pagados por el tiempo perdido como resultado de una lesión, daños

al equipo y materiales, personal para investigar y reportar acerca de los accidentes, y la pérdida de producción como resultado de paros de trabajo y cambios de personal. El impacto de estos costos indirectos aparece en las estadísticas que describen los costos de accidentes en toda la industria estadounidense.

Como se mencionó al principio de este capítulo, los accidentes cuestan a los empleadores miles de millones de dólares adicionales en salarios y pérdida de producción. La trascendencia de dichas cifras se pone de manifiesto cuando observamos que tal costo es aproximadamente diez veces mayor que las pérdidas causadas por huelgas, un aspecto que en la historia ha recibido mayor atención.

¿QUÉ CAUSA LOS ACCIDENTES EN EL TRABAJO?

La causa de un accidente se clasifica como humana o del entorno. Las causas humanas se atribuyen directamente a errores de personas por descuido, intoxicación, distracción, falta de habilidad para hacer el trabajo y otras deficiencias humanas. Las causas del entorno, por el contrario, se atribuyen al lugar de trabajo, e incluyen herramientas, equipo, planta física y el entorno general de trabajo. Ambas fuentes son importantes, pero en términos de números el factor humano es responsable de la vasta mayoría de los accidentes. No importa cuánto esfuerzo se dedique a crear un entorno de trabajo libre de accidentes, una tasa de accidentes baja se logra sólo concentrándose en el elemento humano.

Uno de los objetivos primordiales de los ingenieros de seguridad es el escrutinio del entorno de trabajo para localizar fuentes de accidentes potenciales. Además de buscar los factores obvios como escalones o alfombras sueltos, aceite en los pasillos o salientes cortantes en un equipo al nivel de los ojos, los ingenieros de seguridad exploran los menos obvios. Los estándares establecidos por OSHA proporcionan una excelente guía para la búsqueda de peligros potenciales.

¿CÓMO PREVENIR LOS ACCIDENTES?

¿Qué medidas tradicionales deben tomar los supervisores para prevenir accidentes? La respuesta: enseñanza, capacitación, ingeniería, dispositivos de protección y cumplimiento de las regulaciones. La figura 13-4 resume lo anterior.

Enseñanza	Crear una conciencia de seguridad publicando avisos muy visibles que proclamen los lemas de seguridad; colocando artículos sobre prevención de accidentes en los boletines de la organización, o exhibiendo un señalamiento con el número de días que la planta ha operado sin días perdidos por accidentes.
Capacitación	Incorporar medidas de prevención de accidentes en el proceso de aprendizaje.
Ingeniería	Prevenir accidentes a partir del diseño del equipo y de los trabajos mismos. Lo anterior también incluye la eliminación de factores que promueven la fatiga del operario, el aburrimiento y la distracción.
Protección	Proporcionar equipo de protección donde sea necesario, lo cual incluye zapatos de seguridad, guantes, cascos, anteojos de seguridad y silenciadores. También incluye realizar mantenimiento preventivo en la maquinaria.
Cumplimiento de regulaciones	Las mejores reglas y leyes de seguridad no serán efectivas para reducir accidentes si no se cumplen. Además, si esas reglas no se refuerzan, el empleador puede ser el responsable legal de cualquier lesión que ocurra.

FIGURA 13-4 ■ Mecanismos de prevención de accidentes.

¿DE QUÉ MODO GARANTIZAN LOS SUPERVISORES LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO?

Una manera en que los supervisores deben garantizar que las reglas y leyes se están aplicando es elaborar algún tipo de sistema de retroalimentación. La inspección del lugar de trabajo llega a proporcionarlo. Los supervisores tienen que apoyarse en reportes escritos para obtener información de que sí se aplican. Otro enfoque es obtener información de primera mano con recorridos periódicos en las áreas de trabajo para observarlas.

Aunque la seguridad es responsabilidad de todos, habrá de ser parte de la cultura organizacional. La alta administración debe mostrar su compromiso con la seguridad proporcionando recursos para comprar dispositivos y mantener el equipo de seguridad. Más aún, la seguridad tiene que convertirse en parte de las metas de desempeño de todo empleado. Como se mencionó en el capítulo 12 respecto de las evaluaciones del desempeño, si algo no está incluido, existe la tendencia a disminuir su importancia. Hacer responsables a los empleados por los aspectos de seguridad evaluando su desempeño envía un mensaje de la seriedad de la compañía al respecto.

Otro medio de promover la seguridad es ampliar la autoridad para la toma de decisiones. En las organizaciones, dichos grupos de empleados se conocen como comités de seguridad. Aunque prevalecen más en empresas sindicalizadas, tales comités juegan un papel importante para ayudar a la compañía y a sus empleados a poner en marcha y mantener un buen programa de seguridad.

Un caso especial de seguridad: violencia en el lugar de trabajo

En vista de que hay una preocupación creciente por la seguridad de los trabajadores en el empleo, hoy se da mayor importancia a la violencia en ascenso que ha brotado en el trabajo. Ninguna organización es inmune y el problema parece empeorar.⁸ Una balacera en una oficina de correos por parte de un empleado sancionado; un gerente de compras enojado que apuñala a su jefe porque no estaban de acuerdo en cómo completar cierta documentación; una esposa disgustada que entra al lugar de trabajo y le dispara a su pareja; un empleado alterado porque su salario fue embargado, son incidentes cada vez más comunes. Considere la siguiente estadística: más de mil empleados son asesinados y más de 1.5 millones de ellos son asaltados en el lugar donde laboran cada año en más de 300,000 sucesos de violencia en el trabajo. El homicidio se ha convertido en la causa número dos de muertes relacionadas con el trabajo en Estados Unidos.⁹

En las ciudades estadounidenses, los comportamientos violentos se están extendiendo al lugar de trabajo. Hablamos aquí de mucho más que un homicidio cometido durante la realización de un delito, como los eventos horribles que experimentan los taxistas y los dependientes de tiendas. Parece que dos factores han

⁸ D. Costello, "Stressed Out: Can Workplace Stress Get Worse? Incidents of 'Desk Rage' Disrupt America's Offices—Long Hours, Cramped Quarters Produce Some Short Fuses; Flinging Phones at the Wall", *Wall Street Journal* (16 de enero de 2001), p. B-1.

⁹ P.A. Paziropoulos, "Workplace Domestic Violence", *Law and Order* (agosto, 2003), p. 104; M. Lynch, "Go Ask Alice", *Security Management* (diciembre, 2000), pp. 68-73, y P.M. Buhler, "Workplace Civility: Has It Fallen by the Wayside?", *Supervision* (abril, 2003), pp. 20-22.

contribuido a dicha tendencia: la violencia doméstica y los empleados descontentos. El asunto para los supervisores, entonces, es cómo prevenir que ocurra la violencia en el trabajo y reducir la responsabilidad legal de su organización en caso de que ocurra un evento desafortunado.

Debido a que las circunstancias de cada incidente son diferentes, es difícil detallar un plan de acción específico para las compañías. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta algunas sugerencias. Primero, la organización debe crear un plan para manejar el asunto. Lo anterior significaría la revisión de las políticas corporativas para asegurarse de que no afectan de manera adversa a los empleados. De hecho, en muchos casos en los que individuos violentos provocaron urgencias en una oficina, y no se suicidaron, surgió un factor común: ellos no fueron tratados con respeto o dignidad, fueron despedidos sin advertencia o percibieron que los trataban más duro en el proceso disciplinario. Las prácticas acertadas de administración de recursos humanos ayudan a garantizar que haya respeto y dignidad para los empleados, incluso en las situaciones más difíciles como despidos.

Los supervisores también tienen que estar capacitados para identificar a empleados con problemas antes de que el resultado sea violento.¹⁰ Los *programas de asistencia al empleado (PAE)* se diseñan en específico para ayudar a tales individuos. Como se verá en breve al estudiar los PAE, un individuo rara vez pasa de estar feliz a cometer un acto de violencia de la noche a la mañana. Todavía más, si los supervisores detectan mejor los tipos de comportamientos que se ha demostrado llevan a la violencia, entonces aquellas personas a quienes los PAE no logran ayudar deben ser despedidos antes de que dañen a otros. Las organizaciones y sus supervisores también habrán de poner en práctica mecanismos de seguridad más fuertes. Por ejemplo, muchas mujeres que son asesinadas en el trabajo después de un problema en casa mueren a manos de alguien que no pertenece a la compañía. Tales individuos, igual que la parafernalia violenta —pistolas, cuchillos, etcétera— no deben entrar a las instalaciones.

Por desgracia, no importa cuánto cuidado tenga la organización y cómo intente evitar la violencia en el lugar de trabajo, algo ocurrirá. En esos casos, los supervisores habrán de estar preparados para manejar la situación y, junto con los líderes de su compañía, ofrecer la mayor asistencia posible para sobrellevar los resultados.

Preservación de un entorno de trabajo saludable

Los entornos de trabajo no saludables son una preocupación para todo supervisor. Si a los trabajadores no les es posible funcionar de manera adecuada en sus trabajos, por jaquecas constantes, ojos llorosos, dificultad para respirar o miedo a la exposición a materiales que provocan problemas de salud a largo plazo, la productividad decrecerá. En consecuencia, crear un ambiente de trabajo saludable no sólo es lo correcto, sino que también beneficia a la organización. Llamados con frecuencia **estructuras enfermas**, los entornos en oficinas que contienen químicos dañinos en el aire, asbesto o contaminación interior (quizá causada por fumar) obligan a los empleadores a tomar medidas drásticas. Para muchos, ha significado re-

estructuras enfermas ■ Entornos de trabajo no saludables.

¹⁰ P. Falcone, "Dealing with Employees in Crisis: Use This Blueprint for Proactive Management Intervention", *HR Magazine* (mayo, 2003), pp. 117-122. Para mayor comprensión del material, vea E. Roche, "Do Something-He's About to Snap", *Harvard Business Review* (julio, 2003), pp. 23-30.

mover el asbesto de sus instalaciones. Debido a que la exposición prolongada al asbesto se ha vinculado con el cáncer de pulmón, agencias federales como la Environmental Protection Agency (EPA) requieren que las compañías lo eliminen, o al menos lo sellen de manera que no escape al aire. ¡Pero el asbesto no es el único elemento agresor! También gérmenes, hongos, moho y una variedad de contaminantes sintéticos llegan a ocasionar problemas.

Aunque los problemas y su eliminación van más allá del alcance de este libro, se ofrecen algunas sugerencias para conservar saludable el lugar de trabajo.¹¹

- *Certificar que el lugar está ventilado.* El costo de proporcionarlo es muy bajo comparado con el gasto de resolver un problema. Una táctica sencilla: abrir las ventilaciones que se cerraron para conservar la energía.
- *Evitar materiales de construcción y muebles sospechosos.* Una regla general es que si apesta, es insalubre. Por ejemplo, use clavos en lugar de pegamento oloroso o madera natural en lugar de madera comprimida.
- *Probar si hay toxinas en edificios nuevos antes de ocuparlos.* No hacerlo trae problemas de salud. Muchos consultores aseguran que dejar que un nuevo edificio se quede vacío un tiempo permite que se disipen los peores gases.
- *Proporcionar un entorno donde no se fume.* Si no quiere prohibir por completo que fumen, establezca un área para fumadores con su propio sistema de ventilación.
- *Mantener limpios y secos los ductos de aire.* El agua en los ductos de aire es un campo fértil para los hongos. Darles mantenimiento periódico ayuda a eliminar los hongos antes de que causen daño.
- *Poner atención a las quejas de los trabajadores.* Designe a un empleado para registrar fechas y quejas particulares. Con frecuencia, los empleados están más cerca del problema, por ello son una fuente valiosa de información.

Mientras que es importante seguir tales sugerencias, una sobresale y se explorará un poco más: el entorno donde no se fuma.

¿CÓMO SE CREA UN ENTORNO SIN HUMO DE CIGARRO?

¿Debe prohibirse fumar en los lugares públicos? ¿También en un bar, donde prohibir que fumen lograría hacer que quiebre el negocio? Los peligros y problemas de salud asociados con fumar han sido bien documentados, lo que ahora se traduce en costos de seguros más altos. Más aún, se encuentra que los fumadores se ausentan más que quienes no fuman, pierden productividad como resultado de los descansos para fumar, dañan la propiedad con quemaduras de cigarro, requieren mayor mantenimiento de rutina (limpieza de ceniceros) y crean problemas a otros empleados que respiran su humo. Reconocidas como un medio para controlar las enfermedades asociadas con fumar, aunado al énfasis en el bienestar social, las políticas de no fumar son el resultado. De hecho, la mayoría de las organizaciones en Estado Unidos han prohibido fumar por completo, o lo restringen a las áreas designadas.

Aunque muchas personas que no fuman estarían de acuerdo en que una prohibición total del cigarro en el área de trabajo es deseable, tal vez no sea tan prác-

¹¹ Vea M. Conlin y J. Carey, "Is Your Office Killing You?", *Business Week* (5 de junio de 2000), pp. 114-128; R. Schneider, "Sick Buildings Threaten Health of Those Who Inhabit Them", *Indianapolis Star* (23 de septiembre de 2000), p. A-1; y F. Rice, "Do You Work in a Sick Building?", *Fortune* (2 de julio de 1990), p. 88.

tica. Para los empleados que fuman, dejarlo de inmediato es imposible. La adicción a la nicotina prohíbe un enfoque de “déjalo y ya” para los fumadores empedernidos. Entonces, una prohibición total debe verse como un enfoque en etapas. Por ejemplo, este proceso gradual comienza con involucrar a los representantes de los empleados para determinar las metas de no fumar y los tiempos. Lo anterior significa decidir si la organización vetará por completo fumar en un periodo o si designará áreas especiales. Si opta por lo último, entonces las áreas tienen que estar bien ventiladas para que el humo de cigarro no pase a otras partes de la instalación.

En consecuencia, la organización necesita manejar incentivos para que la gente deje de fumar. Como se mencionó, las primas de seguros —igual que los seguros de vida— para fumadores son mucho más altas que las de no fumadores. Los empleadores pueden decidir pagar sólo las primas de no fumadores y pasar el costo adicional a los fumadores. Las compañías también necesitan ofrecer varias opciones para las personas que buscan ayuda. A través de varios programas de ayuda —como clases para dejar de fumar—, la organización demuestra que está haciendo un compromiso claro para eliminar los problemas asociados con fumar en el lugar de trabajo.

¿QUÉ SON LAS LESIONES POR ESTRÉS REPETITIVO?

Siempre que los trabajadores están sujetos a un movimiento continuo, como en un teclado, sin un diseño adecuado del lugar de trabajo (ajuste de altura de asiento y teclado), corren el riesgo de desarrollar **lesiones por estrés repetitivo**. Este fenómeno se conoce como **desorden óseo-muscular (DOM)**. Tal desorden, que sucede en casi 40% de las enfermedades relacionadas con el trabajo, da como resultado dolor de cabeza, pies hinchados, dolor de espalda o daño en un nervio, y cuesta a las compañías estadounidenses varios miles de millones de dólares cada año. La forma más frecuente del desorden, encontrada en la muñeca, se llama **síndrome del túnel de carpo** y afecta a miles de trabajadores. Dada la magnitud de los problemas asociados con DOM, OSHA emitió sus estándares ergonómicos a finales de 2000 para combatir dicho problema; se espera que esos estándares ayuden a ahorrar cerca de \$10 mil millones por la reducción de lesiones relacionadas con el trabajo.¹²

Un medio importante para reducir los efectos potenciales de las lesiones por estrés repetitivo en una organización es el uso de la *ergonomía*. La ergonomía implica ajustar el entorno de trabajo al individuo. La realidad nos indica que cada empleado es diferente, en forma, tamaño, altura, etcétera. Esperar que cada empleado se ajuste a los enseres de una oficina “estándar” simplemente no es práctico. Más bien, al reconocer y actuar según dichas diferencias, la ergonomía busca personalizar el entorno de trabajo de manera que no sólo conduzca al trabajo productivo, sino que también mantenga saludable al empleado.

Cuando hablamos de ergonomía, nos referimos principalmente a dos áreas: el entorno y los muebles de oficina. Las organizaciones revisan el mobiliario de las oficinas, el ambiente de trabajo y la utilización del espacio en un esfuerzo por proporcionar atmósferas más productivas. Lo anterior significa comprar nuevos muebles diseñados para reducir el estrés en la espalda y la fatiga. Equipo de oficina bien diseñado y ajustado también ayuda a reducir las lesiones por estrés repetitivo. Aún más, las compañías están usando colores como lila claro y grises, que son más agra-

lesiones por estrés repetitivo ■ Lesiones ocasionadas por movimientos continuos y repetitivos de una parte del cuerpo.

desorden óseo-muscular (DOM) ■ Desórdenes por movimiento continuo causados por lesiones debidas a estrés repetitivo.

síndrome del túnel de carpo ■ Una lesión de la muñeca debida a estrés repetitivo.

¹² Vea Occupational Safety and Health Administration, *OSHA's Ergonomics Enforcement Plan* (Washington, DC: Government Printing Office, 6 de marzo de 2003).

dables a la vista, además de experimentar con luz y brillo como medio para disminuir la exposición del empleado a fatiga en la vista, asociada con las pantallas de video actuales.

Estrés

estrés ■ Algo que un individuo siente cuando se enfrenta a oportunidades, restricciones o demandas percibidas como inciertas y a la vez importantes. El estrés se manifiesta tanto de manera positiva como negativa.

Estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a oportunidades, restricciones o demandas relacionadas con lo que desea, para lo cual el resultado se percibe como incierto y a la vez importante. El estrés es un aspecto complejo, por lo que se estudiará con más detalle. El estrés se manifiesta de manera tanto positiva como negativa. Se asegura que el estrés es positivo cuando la situación ofrece una oportunidad para ganar algo; por ejemplo, la “mentalización” que experimenta un atleta es estresante, pero le lleva a un desempeño máximo. Pero cuando se colocan restricciones o demandas sobre alguien, el estrés se convierte en negativo. Exploremos estas dos características: restricciones y demandas.

Las restricciones son barreras que evitan que hagamos lo que deseamos. Quizá sea su deseo comprar un vehículo deportivo, pero si no le es posible pagar 38,000 dólares, está restringido en la compra. Entonces, las restricciones lo inhiben de manera que toman el control de una situación. Si no logra pagar la camioneta, no la obtendrá. Las demandas, por otro lado, ocasionan que renuncie a algo que desea. Si desea ir al cine con sus amigos el martes, pero tiene un examen importante el miércoles, el examen será prioritario. Así, las demandas ocupan su tiempo antes y lo obligan a cambiar sus preferencias.

Las restricciones y demandas originan un estrés potencial. Cuando se unen con la incertidumbre acerca del resultado y la importancia que éste conlleva, el estrés potencial se convierte en estrés real. Sin importar la situación, si elimina la incertidumbre o la importancia, elimina el estrés. Por ejemplo, llega a tener una restricción en la compra de la camioneta por su presupuesto, pero si acaba de ganar un Onstar que General Motors regala, el elemento de incertidumbre se reduce. Todavía más, si es oyente en una clase y no obtendrá una calificación, la importancia del examen principal es en esencia nula. Sin embargo, cuando las restricciones y demandas afectan un evento importante y el resultado no se conoce, se agrega presión y se produce estrés.

El uso continuo del teclado lleva a una enfermedad conocida como desorden óseo-muscular. OSHA ha investigado dicha ocurrencia, esperando influir en el diseño de las estaciones de trabajo para reducir tales lesiones. Para hacerlo, OSHA emitió sus estándares ergonómicos en 2000.



Aun cuando no intentamos minimizar el estrés en las vidas de las personas, es importante reconocer que factores personales tanto buenos como malos llegan a causarlo. Por supuesto, cuando se consideran los cambios, como las reestructuraciones, que ocurren en las compañías estadounidenses, es poco sorprendente que el estrés sea tan común en las compañías actuales. En Japón, el estrés de trabajadores se ha identificado en cerca de tres cuartas partes de ellos. De hecho, en Japón hay un concepto llamado *karoshi*, que significa “muerte por sobretrabajo”, aplicado a los empleados que fallecen después de haber trabajado más de 3000 horas el año anterior.

karoshi ■ Término japonés para indicar la muerte súbita causada por sobretrabajar.

¿HAY CAUSAS COMUNES DEL ESTRÉS?

El estrés es producto de muchos factores llamados **estresantes**. Los factores que crean estrés se agrupan en dos categorías importantes: organizacionales y personales (vea la figura 13-5). Ambos afectan a los empleados y, en última instancia, sus trabajos.

Muchos factores dentro de la organización provocan estrés. Las presiones para evitar errores o terminar la tarea en un tiempo límite, un supervisor demandante y compañeros de trabajo desagradables son unos cuantos ejemplos.

estresantes ■ Condiciones que causan estrés en un individuo.

¿CUÁLES SON LOS SÍNTOMAS DEL ESTRÉS?

¿Cuáles son las señales que indican un nivel de estrés demasiado alto en un empleado? El estrés se manifiesta en tres formas: fisiológica, psicológica y de comportamiento.

Gran parte del interés inicial en el estrés se centró en *preocupaciones fisiológicas* o relacionadas con la salud. Los altos niveles de estrés dan como resultado cambios en el metabolismo, aumento en el ritmo cardíaco y en la velocidad de respiración, aumento en la presión sanguínea, dolores de cabeza y mayor riesgo de ataques cardíacos. Como detectar muchos de estos síntomas requiere la habilidad de personal médico capacitado, su relevancia directa e inmediata para el supervisor es insignificante.

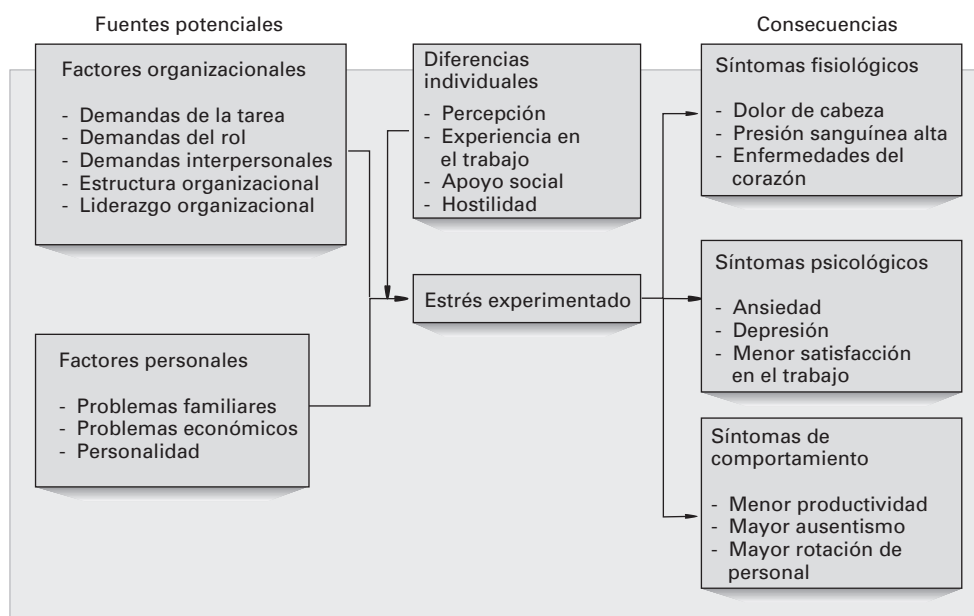


FIGURA 13-5 ■ Fuentes potenciales de estrés.

Los síntomas de estrés de gran importancia para los supervisores son los fisiológicos y los de comportamiento, que se constatan en la persona. Los *síntomas psicológicos* aparecen como mayor tensión y ansiedad, aburrimiento y ocio; todos llevan a una disminución en la productividad. Lo mismo ocurre con los *síntomas de comportamiento*: cambios en los hábitos de comida, aumento en el consumo de cigarrillos o de sustancias, hablar más rápido o desórdenes de sueño.

¿CÓMO REDUCIR EL ESTRÉS?

Reducir el estrés presenta un dilema para los supervisores, porque cierto nivel de estrés en una organización es absolutamente necesario. Sin él, las personas no tienen energía. En consecuencia, siempre que se considera la reducción de estrés, se hace referencia a los aspectos disfuncionales.

Uno de los primeros medios para reducir el estrés es asegurarse de que los empleados cuentan con el trabajo adecuado y que entienden el grado de “autoridad” que poseen. Todavía más, informar a los empleados con exactitud qué se espera de ellos disminuye la ambigüedad. Rediseñar los trabajos también ayuda a disminuir los estresantes de carga de trabajo. Los empleados deben tener una buena idea de las cuestiones que los afectan. Se ha encontrado que su entorno y la participación disminuyen el estrés.

Los supervisores deben admitir que, no importa qué hagan para eliminar los estresantes en la organización, algunos empleados estarán “estresados”. Los supervisores tienen poco, o ningún, control sobre los factores personales del empleado. También se enfrentan a un asunto ético cuando los factores personales son la causa del estrés. ¿Qué tanto habrán de entrometerse en la vida personal de un empleado? Para ayudar a manejar este aspecto, muchas compañías han iniciado programas de bienestar y asesoría al empleado. Tales programas para empleados fueron diseñados para ayudarlos en las áreas en que enfrenten dificultades, como planeación financiera, asuntos legales, salud, condición física y manejo del estrés.

Ayuda al empleado como persona

No importa en qué tipo de organización o industria se trabaje, algo es cierto: en algún momento los empleados enfrentarán problemas personales. Sea el estrés por trabajo, legal, marital, financiero o relacionado con la salud, hay algo en común: si un empleado experimenta un problema personal, tarde o temprano se manifestará en el lugar de trabajo en términos de menor productividad, mayor ausentismo o rotación de personal (síntomas de comportamiento del estrés). Para ayudar a los empleados a manejar sus problemas personales, cada vez más compañías están poniendo en marcha programas de asistencia al empleado (PAE).

programa de asistencia al empleado (PAE)

■ Un programa diseñado para actuar como primera instancia para las personas que buscan ayuda, con la meta de llevar a los empleados productivos de regreso al trabajo lo más rápido posible.

¿CÓMO SURGIERON LOS PAE?

Los PAE, como funcionan hoy en casi la mitad de las organizaciones estadounidenses, son extensiones de programas que nacieron en el país en la década de 1940.¹³

¹³ F. Hansen, “Employee Assistance Programs (EAPs) Grow and Expand Their Reach”, *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril, 2000), p. 13; “EAPs with the Most”, *Managing Benefits Plans* (marzo, 2003), p. 8; y K. Tyler, “Helping Employees Cope with Grief”, *HR Magazine* (septiembre, 2003), pp. 55-58.

Compañías como DuPont, Standard Oil y Kodak reconocieron que varios de sus empleados experimentaban problemas con el alcohol. Para ayudarlos, pusieron en marcha programas formales en sus instalaciones para instruir a tales trabajadores sobre los peligros del alcohol y ayudarlos a sobreponerse a su adicción. La premisa de dichos programas, que todavía es válida, es regresar a los empleados productivos a su trabajo tan pronto como sea posible. Se examinará esto.

Suponga que cuenta con un trabajador, Robert, quien ha estado con usted durante varios años, pero últimamente le pasa algo. Observa que su desempeño ha declinado, la calidad de su trabajo disminuye, ha llegado tarde tres veces en las últimas cinco semanas y se escucha un rumor de que enfrenta problemas maritales. Usted tiene derecho de disciplinar a Robert de acuerdo con el proceso disciplinario de la compañía. Pero duda que la disciplina ayude. En consecuencia, después de un tiempo, termina despidiéndolo. En ese caso, pierde un buen trabajador y debe contratar a alguien más para el puesto, proceso que llevará 18 meses para lograr el nivel de productividad de Robert. Sin embargo, en lugar de despedirlo, decide remitirlo al PAE de la organización. El programa confidencial trabaja con Robert para determinar la(s) causa(s) de los problemas y busca ayudarlo a superarlos. Aunque al principio Robert se reúne con frecuencia con el asesor del PAE, usted observa que después de un periodo corto él regresa al trabajo y su desempeño mejora. Después de cuatro meses, su desempeño está al nivel anterior al problema. En tal escenario, ahora cuenta con un empleado productivo de regreso en cuatro meses, en lugar de 18 meses, si lo hubiera despedido.

¿POR QUÉ DEBEN PROPORCIONARSE PROGRAMAS DE BIENESTAR?

Cuando mencionamos un **programa de bienestar** en una organización, nos referimos a cualquier tipo de programa diseñado para mantener saludables a los empleados. Dichos programas varían y se centran en dejar de fumar, controlar el peso, manejar el estrés, condición física, educación nutricional, control de presión sanguínea, protección contra la violencia e intervención en problemas de trabajo en equipo. Los programas de bienestar fueron diseñados para ayudar a reducir costos de salud de los empleados, así como disminuir el ausentismo y la rotación de personal previniendo problemas relacionados con la salud.¹⁴

Es interesante observar que, igual que los PAE, los programas de bienestar no funcionan a menos que los empleados los valoren. Por desgracia para el bienestar, las cifras en Estados Unidos no son prometedoras. Menos de la cuarta parte de los empleados los utilizan. Para contribuir a combatir dicho resultado desalentador, debe haber varios criterios clave. Primero, apoyo de la supervisión; sin ese apoyo en términos de recursos y el uso personal de los programas, se envía el mensaje equivocado a los empleados. Segundo, la necesidad de contar con programas que sirvan a la familia lo mismo que al empleado. Lo anterior no sólo proporciona una atmósfera donde las familias pueden sanar juntas, también reduce costos médicos posibles para los dependientes. Por último, está el aspecto de la opinión del empleado. Si los programas se diseñan sin considerar las necesidades de los empleados, hasta los mejores fracasarán. Los supervisores necesitan invitar a la participación preguntando a los trabajadores qué usarían si estuviera disponible. Aunque muchos super-

programa de bienestar ■ Cualquier tipo de programa diseñado para mantener saludables a los empleados, centrado en cuestiones como dejar de fumar, controlar su peso, manejar su estrés, condición física, educación nutricional, control de presión sanguínea, etcétera.

¹⁴ C. Petersen, "Value of Complementary Care Rises, But Poses Challenges", *Managed Healthcare* (noviembre, 2000), pp. 47-48.

visores saben que el ejercicio es benéfico, pocos hicieron algo para involucrar a los empleados. Pero después de averiguar que los empleados disfrutarían un gimnasio o una clases de aeróbicos, lograron iniciar el desarrollo de programas adecuados.

Verifique su comprensión 13-2

5. ¿Cuál de los siguientes *no* es un mecanismo de prevención de accidentes?
 - a. capacitación de destrezas
 - b. protección
 - c. criterios de selección válidos
 - d. reforzamiento de las reglas
6. Los homicidios en el lugar de trabajo es la causa número _____ de muertes relacionadas con el trabajo en Estados Unidos
 - a. cuatro
 - b. tres
 - c. dos
 - d. uno
7. Un entorno de trabajo no saludable se describe mejor como un(a)
 - a. violación OSHA
 - b. estructura enferma
 - c. peligro inminente
 - d. ninguna de las anteriores
8. Las lesiones debidas al movimiento continuo de una parte del cuerpo se llaman
 - a. problemas óseo-musculares
 - b. síndrome del túnel de carpo
 - c. enfermedad de coordinación ojos-manos
 - d. ninguna de las anteriores
9. ¿Qué factores deben estar presentes para que haya estrés?
 - a. importancia e incertidumbre
 - b. importancia y certidumbre
 - c. falta de importancia y certidumbre
 - d. falta de importancia e incertidumbre



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Analizar los efectos en la supervisión de la Occupational Safety and Health Act.** La Occupational Safety and Health Act (ley OSH) describe los estándares completos y específicos de seguridad y salud para las organizaciones en Estados Unidos. Dichos estándares se traducen en políticas organizacionales que los supervisores refuerzan.
2. **Enumerar las prioridades de reforzamiento de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA).** OSHA ha establecido un proceso de cinco pasos para reforzar las prioridades, que consisten en peligro inminente, accidentes serios, quejas de los empleados, inspección de industrias específicas e inspecciones aleatorias.
3. **Explicar qué acciones punitivas impone OSHA sobre una organización.** OSHA multa a una organización hasta con \$70,000 si la violación es severa, voluntaria y repetitiva. Para las violaciones que no cumplen tales criterios, la multa máxima es de \$10,000. OSHA, a su discreción, llega a levantar cargos civiles o criminales contra una organización si viola voluntariamente las regulaciones de salud y seguridad.
4. **Describe los requerimientos de la OSHA que los supervisores deben enfrentar.** Los supervisores en las industrias seleccionadas deben llenar la forma 300 OSHA para registrar los accidentes, lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo. Esta información luego se usará para calcular el índice de incidencias en la organización.
5. **Describir las causas primordiales de los accidentes de seguridad y salud.** Las causas más importantes de

los accidentes son los factores humano y ambiental. Los humanos incluyen: descuido, intoxicación, distracción, falta de habilidad para realizar el trabajo y otras deficiencias humanas. Los ambientales incluyen herramientas, equipo, la planta física y el entorno de trabajo.

6. **Explicar qué deben hacer los supervisores para prevenir la violencia en el lugar de trabajo.** Un supervisor ayuda a prevenir la violencia en el lugar de trabajo garantizando que las políticas de la organización no sean adversas a los empleados, desarrollando un plan para manejar este aspecto y capacitándose para identificar a los empleados con problemas.
7. **Definir estrés.** El estrés es una condición dinámica en la que un individuo enfrenta una oportunidad, una restricción o una demanda para la que el resultado se percibe como importante e incierto.
8. **Explicar cómo crea un supervisor un lugar de trabajo saludable.** Un supervisor ayuda a crear un lugar de trabajo saludable eliminando las sustancias dañinas como asbestos, gérmenes, moho, hongos y humo de cigarro, con lo que limita la exposición del empleado.
9. **Describir los propósitos de los programas de asistencia y bienestar para el empleado.** Los programas de asistencia y bienestar fueron diseñados para ofrecer a los empleados una variedad de servicios que les ayudarán a lograr la salud mental y física, lo cual frenará a su vez los costos de salud de la organización.

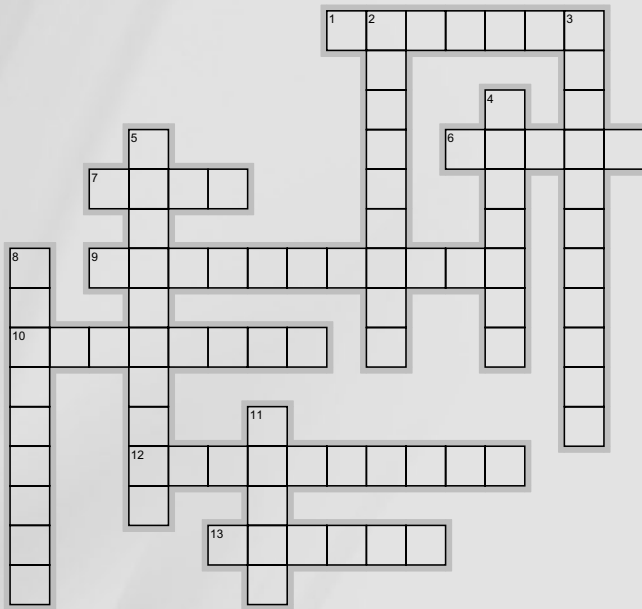
Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Occupational Safety and Health Act?
2. Describa la prioridad de las investigaciones de OSHA.
3. Identifique tres métodos para prevenir accidentes. ¿Cómo deben ayudar los supervisores a asegurar que se prevengan los accidentes?
4. ¿Cómo se calculan las tasas de incidencia? Proporcione un ejemplo.
5. ¿Qué es el estrés? ¿Cómo llega a ser positivo?
6. Explique la diferencia entre los síntomas de estrés fisiológico, psicológico y de comportamiento. ¿Cuáles son las mayores preocupaciones de los supervisores?

7. “Los supervisores deben preocuparse por ayudar a que sus empleados manejen el estrés, tanto el relacionado con el trabajo como el externo al trabajo.” ¿Está o no de acuerdo? Analice.
8. Algunos expertos médicos creen que el ejercicio diario da como resultado una mejor condición física y

una mayor tolerancia a situaciones estresantes. ¿Qué piensa acerca de ser empleado de una compañía que requiere que haga ejercicio diario durante el tiempo de la empresa? ¿Cree que eso ayudaría o dañaría la capacidad para contratar de la compañía? Explique su opinión.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

1. _____ inminente. Condición en la que un accidente está a punto de ocurrir.
6. Túnel de _____. Lesión por estrés repetitivo de la muñeca
7. _____-muscular. Desorden por el movimiento continuo causado por lesiones de estrés.
9. Condición que causa estrés en un individuo.
10. Instalaciones _____. Término que se refiere a un entorno de trabajo no saludable.
12. Tasa de _____. Medida del número de enfermedades, lesiones y días de trabajo perdidos según se relaciona con una base común de 100 empleados de tiempo completo.
13. _____ repetitivo. Lesiones causadas por movimientos continuos de una parte del cuerpo.

VERTICAL

2. Salud _____. Parte dos de la ley que refuerza condiciones de trabajo saludables y la preservación de los recursos humanos.
3. Seguridad _____ parte de la ley que refuerza condiciones de trabajo saludables y la preservación de los recursos humanos.
4. Término japonés para la muerte súbita causada por sobre trabajar.
5. _____ al empleado. Programa diseñado para actuar como el primer paso para individuos en una organización que buscan ayuda con un problema personal.
8. Tipo de programa diseñado para mantener saludables a los empleados.
11. Agencia gubernamental en Estados Unidos que investiga y establece los estándares OSHA.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 13-1

1. b 2. a 3. d 4. b

Verifique su comprensión 13-2

5. c 6. c 7. b 8. d (lesiones por estrés repetitivo) 9. a

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Estoy sobretrabajado? [Am I Burned Out? (#51)]

2. ¿Qué tan estresante es mi vida? [How Stressful Is My Life? (#50)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: SALUD Y SEGURIDAD

Su equipo actuará este caso en la clase, después discutirá lo que debe hacer el supervisor y cómo debe responder.

LA SITUACIÓN

Dana Robbins ha sido operario durante 16 años en la compañía Minneo Tool and Die, un fabricante de partes para motores grandes. Últimamente más partes de Dana se rechazan por errores; Dana parece preocupado por asuntos personales: se va temprano, pide días por enfermedad más allá de los permitidos, ha faltado tres días en dos semanas; Chris Lynch, su supervisora, se pregunta si ayer después del almuerzo había alcohol en el aliento de Dana. Chris no ha dicho nada todavía. No quiere invadir su privacidad. Piensa que Dana enfrenta problemas porque siempre ha cooperado, es positivo, altamente productivo y rara vez se enferma o falta. Además, el último mes ha sido difícil porque una orden grande ha requerido horas extras y se les ha pedido a todos los empleados que trabajen de 80 a 95 horas por semana hasta que la orden se complete.

En el almuerzo, Chris oyó sin querer un diálogo entre Dana y un compañero, Terry, cada uno culpando al

otro de una parte rechazada por aseguramiento de la calidad. Dana le exigió a Terry que “se quitara de su camino; la próxima vez lo arreglamos afuera”, picando a Terry con el dedo en el pecho. Dana aventó después al suelo un calibrador de 250 dólares, gritó malas palabras y agregó: “Ya no me importa si la parte se rompe y si este lugar se incendia; ¡ya me cansé de ti y de este lugar! Mi esposa me dejó por mi mejor amigo la semana pasada, con un hijo de dos años que tengo que criar solo y mi otro hijo hizo que lo expulsaran por posesión de droga. Realmente ya no me importa lo que pienses, así que ¡déjame en paz!”

Chris no está segura de cómo proceder.

PREGUNTAS PARA EL GRUPO

1. ¿Qué debe hacer Chris?
2. ¿Qué consejo le daría a Chris?
3. ¿Cómo debe responder a la situación inmediata?
4. ¿Qué consejo le daría respecto de la violencia en el lugar de trabajo para ayudarlo a manejar situaciones futuras con más efectividad?

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Desarrollo de sus destrezas de seguridad

Se recomiendan los siguientes pasos para elaborar un programa de seguridad y salud en una organización. Sean o no esos programas la responsabilidad principal de un individuo, todo supervisor debe trabajar para asegurarse de que el entorno de trabajo sea seguro para todos los empleados.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Involucrar a los supervisores y empleados en el desarrollo de un plan de seguridad y salud. Si ningún grupo es capaz de ver la utilidad y el beneficio de tal plan, aun el mejor fracasará.

PASO 2: Alguien tiene que ser el responsable de poner en marcha el plan. Los planes no funcionan por sí solos. Necesitan alguien que los promueva. Dicha persona debe tener recursos para poner el plan en acción, pero también debe ser responsable de lo que se supone habrá de lograr.

PASO 3: Determinar los requerimientos de seguridad y salud para el lugar de trabajo. Así como cada persona es diferente, los lugares de trabajo también lo son. Entender las necesidades específicas de la instalación ayudará a determinar qué requerimientos de seguridad y salud hay.

PASO 4: Evaluar qué peligros hay en la instalación. Identifique los problemas potenciales de salud y seguridad que hay en el trabajo. Al comprender lo que hay, se crean medidas preventivas.

PASO 5: Corregir los peligros que hay. Si se identifican algunos peligros en la evaluación, deben arreglarse o eliminarse. Lo anterior significa disminuir el efecto del peligro o controlarlo por otros medios (como ropa de protección).

PASO 6: Capacitar a los empleados en las técnicas de seguridad y salud. Debe realizarse la capacitación obligatoria en seguridad y salud de todos los empleados. Tiene que darse a éstos las instrucciones sobre cómo realizar su trabajo de la manera más segura, destacando que deberán utilizar el equipo de protección que se les asigne.

PASO 7: Desarrollar en el empleado el estado mental de que la organización debe mantenerse libre de peligros. Con frecuencia los empleados son los primeros que ven el problema. Deben establecerse los medios para que reporten lo que encuentran, incluyendo los procedimientos de emergencia, si es necesario. Asegurar que el mantenimiento preventivo del equipo sigue la programación recomendada también evita que las fallas se vuelvan peligrosas.

PASO 8: Actualizar y depurar continuamente el programa de seguridad y salud. Una vez puesto en marcha el programa, debe evaluarse continuamente y deben hacerse los cambios necesarios. Documentar el avance del programa es necesario para usarlo en este análisis.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Visite la página de OSHA (www.osha.gov). Vaya a una página que aborde alguna noticia de algo que OSHA haga. Proporcione un resumen de dos o tres cuartillas sobre la noticia, centrándose en las intenciones de OSHA, así como en sus efectos en los trabajadores y en los supervisores.
2. Vaya al sitio Web de Interlock, proveedor de programas de asistencia al empleado, en www.interlock.org.

Investigue lo siguiente: ¿Cuáles son las componentes de un PAE y cómo evalúa Interlock un PAE exitoso? También identifique la manera en que Interlock recomienda poner en marcha un PAE en una organización. Proporcione un resumen de dos o tres cuartillas de lo que encontró.

Pensamiento crítico

CASO 13-A: COMBATE CONTRA EL ESTRÉS Y MEJORAMIENTO DE LA SALUD EN LA COMPAÑÍA CATAMOUNT

La compañía Catamount se estableció en 1975 como proveedora de lonas para tiendas de campaña, mochilas, estuches y productos similares. Como en los primeros años el cliente principal de la compañía era la milicia, el negocio estaba impulsado por precios de lista y fechas de entrega rígidos. La Catamount fue iniciada y dirigida por Albert Winn, un capitán de la marina retirado que también tenía estudios en ingeniería y ciencias. Este conjunto único de talentos ayudó a la compañía a ser líder en desarrollo de productos de lona para uso militar. Otro sello de la empresa era la atención rigurosa para cumplir los contratos y entregar antes de la fecha.

En 1998, Albert Winn vendió su parte de la compañía a su sobrino, Bradford Giles, quien le dio el nombre de Advanced Engineering Inc. Brad es un administrador pendiente de todo, que había trabajado en las áreas de recursos humanos para compañías grandes durante 20 años. Brad introdujo a la compañía un estilo de administración y conexiones muy diferentes para nuevos productos en el área de telas, donde ahora cuenta con patentes de diseño. Los clientes principales son del área médica, en la cual el énfasis está en el diseño y el desempeño.

La compañía ha crecido de 100 empleados a más de 400 en los últimos ocho años. Muchos de los administradores originales ahora están por retirarse o ya lo hicieron. Brad ha notado que todavía existe ese viejo sentimiento de “fechas de entrega rígidas” y “costo bajo”

en la compañía. En una junta de empleados reciente escuchó que realmente les gustaba la compañía, pero que siente que “el estrés puede ser abrumador”. Como persona de recursos humanos, Brad sabe que los altos niveles de estrés causan problemas como afecciones del corazón y abuso de sustancias. El desempeño financiero de la compañía es fuerte y Brad se pregunta si está haciendo las inversiones adecuadas en sus empleados. Los salarios son competitivos y la compañía posee un plan estándar de salud para los empleados.

Una mañana Brad se entera de que un empleado valioso tuvo un serio accidente automovilístico. Cuando Brad le pregunta a un grupo sobre el trabajador lesionado, dos personas le dicen: “Bueno, para algunas personas, la única manera de manejar el estrés es beber. Dada la cantidad de estrés en este trabajo, me sorprende que no tengamos más problemas”. Brad convoca a una junta a su personal y le pide al grupo que exponga algunas ideas y sugerencias.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué beneficios puede agregar esta compañía a su plan de prestaciones?
2. ¿Qué síntomas de estrés son identificables en una organización?
3. ¿Cuáles son algunos beneficios potenciales de agregar un PAE y programas de bienestar?

CASO 13-B: LA SEGURIDAD ES PRIMERO EN LA COMPAÑÍA SAMSON

La compañía Samson está en medio de un concurso para impulsar la producción. Los departamentos de Joe Miller y Al Scott han estado compitiendo a la par, con el equipo de Joe ganando por el momento. Sin embargo, la semana pasada Joe tuvo descomposturas y parece que su departamento terminará después de lo programado, lo cual le costaría el primer lugar. Hubo algunas bromas bien intencionadas entre los departamentos, y los operarios del departamento de Joe decidieron no darse por vencidos sin luchar. Lo anterior se hace evidente cuando Joe llega a la planta el lunes en la mañana. Llegó como 15 minutos antes, pero casi todo su equipo estaba en sus máquinas esperando la campana de inicio.

Toda la semana sigue igual. Los empleados de Joe trabajan con su desempeño pico y para el jueves se ve que hay una buena oportunidad para estar de nuevo en primer lugar.

Después, el jueves en la tarde, una de las máquinas se atora. El operario, Tim Hanley, uno de los mejores trabajadores de Joe, intenta ahorrar tiempo arreglándola él mismo. Mete la mano para liberar la parte atorada y uno de sus dedos queda con una cortada severa. Otro trabajador trae el estuche de primeros auxilios y le pone una venda temporal. Luego Joe lleva a Tim a la enfermería.

“¿Cómo está?”, preguntan los otros cuando Joe regresa.

“La enfermera hizo lo que pudo y envió a Tim al hospital”, responde Joe.

“Tim realmente hablaba en serio cuando dijo que sólo muerto perdería”, agregó con admiración otro de los trabajadores. Varios de los otros hicieron comentarios similares y Joe se dio cuenta de que Tim era considerado un héroe por sus compañeros.

Lo que hizo Tim fue estúpido, pensó Joe, y también una violación a una regla de seguridad básica. Pero lo que más le preocupa a Joe es la admiración que los otros miembros del grupo mostraron por las acciones de Tim.

Joe no sabe qué hacer para manejar la situación. Tim es un trabajador de primera línea, pero violó un procedimiento de seguridad cuando metió la mano en la máquina atorada sin apagarla. Además, no está autorizado a hacer reparaciones. El castigo normal por ese tipo de violación de la seguridad es tres días de suspensión, pe-

ro ello pondría al departamento de Joe todavía más atrás y en definitiva fuera del concurso. Joe también sabe que Tim sólo pensaba en su departamento cuando intentó reparar la máquina. Suspende a Tim sería considerado por los otros como un castigo por la lealtad a la compañía y a sus compañeros. Joe decide esperar a que Tim regrese antes de tomar una decisión. Deja la fábrica ese día sin entregar el reporte del accidente, como lo requieren tanto la compañía como los estándares de OSHA.

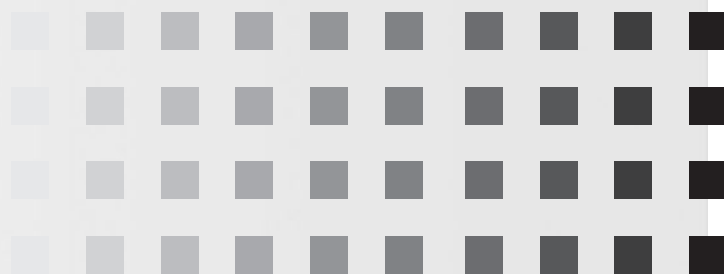
Al día siguiente en la tarde, Tim regresa con una venda cubriendo su mano. Todos los trabajadores se juntan para darle la bienvenida. Después de muchas bromas y comentarios sinceros, Joe decide unirse al grupo. Tras darle la bienvenida a Tim, le dice que estuvo mal lo que hizo. Joe le explica que aprecia sus esfuerzos por ahorrar tiempo y añade que no le dará la suspensión de tres días esta vez, debido a las circunstancias, pero que si ocurre un incidente similar en el futuro la suspensión será doble. Joe se dirige al grupo reunido y expresa lo siguiente: “La próxima vez no tendré opción y suspenderé a la persona de acuerdo con las reglas. Confío en que la experiencia de Tim sea suficiente advertencia. Ahora regresen a trabajar, todos”. Joe regresa a su oficina y comienza a llenar el reporte del accidente. En el espacio proporcionado para la explicación de las causas del accidente, Joe escribe: “La máquina del operario funcionó mal, causando una lesión menor al dedo índice del trabajador”.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Piensa que Jim hubiera manejado la situación de otra forma si Tim hubiera sido un trabajador menos valioso? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es el resultado probable de no llenar el reporte de accidente a tiempo y con completa honestidad?
3. Si usted fuera el supervisor en el caso, ¿qué habría hecho para manejar a Tim y a su grupo de trabajo?
4. ¿Qué sugiere este caso acerca de las responsabilidades de un supervisor en cuanto a la seguridad y sus esfuerzos por lograr niveles de producción más altos?

capítulo 14

Manejo de conflictos,
políticas, disciplina
de empleados y
negociaciones





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

abogado del diablo
adaptación
advertencia escrita
advertencia verbal
colaboración
compromiso
conflicto
cultura
despido
despido injusto
disciplina
disciplina progresiva
estatus
evitación
forzamiento
libertad de contratación
manejo del conflicto
negociación
negociación distributiva
negociación integradora
politiquería
regla de la “estufa caliente”
suspensión

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *conflicto*.
2. Identificar las tres fuentes generales de conflicto.
3. Enumerar cinco técnicas básicas para resolver el conflicto.
4. Describir cómo estimular el conflicto.
5. Definir *politiquería*.
6. Explicar la existencia de la política en una organización.
7. Definir *disciplina* y los cuatro tipos más comunes de problemas de disciplina.
8. Listar los pasos típicos de la disciplina progresiva.
9. Comparar la negociación distributiva y la integradora.

Respuesta a un dilema de supervisión



Imagine que trabaja en una organización con un colega en quien confía. Esta persona ha sido parte de su vida laboral durante varios años. Cuando su departamento cumplió o excedió sus metas, su colega estuvo ahí para felicitarlo. Más importante, en el pasado, cuando tuvo problemas con unos cuantos empleados, pidió consejo a este amigo. Pero últimamente siente que su colega lo ha estado poniendo en una posición comprometedora. Varias ocasiones durante los recientes dos meses él ha hecho comentarios a funcionarios de la compañía sobre su falta de habilidad para dirigir con efectividad a su equipo. Ha circulado información de que sus empleados tienen problemas con su estilo de supervisión.

Esta mañana, después de tomar una tasa de café con su amigo en la cafetería de la compañía, se dio cuenta de que tomó algo de una bolsa de papel y se dirigió al sanitario. Preocupado, lo siguió. Al abrir la puerta, fue testigo de que su amigo tomaba unas píldoras de apariencia poco usual. Usted sabe que su amigo tuvo un problema de abuso de sustancias hace años, pero venció el hábito. Ahora, su comportamiento inusual, aunado a su divorcio en proceso, le ha hecho pensar en “una recaída”. Trató de hablar con él respecto a su preocupación, pero no quiso escucharlo.

Los dos trabajan en una organización que tiene una política muy estricta respecto al abuso de sustancias. Si hay sospechas de que alguien abusa de sustancias ilegales, debe someterse a una prueba. Si el resultado es positivo, el empleado queda suspendido de inmediato, con pago, por 60 días. Durante este tiempo debe asistir diario a una clínica contra el abuso de sustancias. A la conclusión de la suspensión se administra otra prueba de drogas. Si es negativa, el empleado regresa a trabajar; si es positiva, se le despide.

Aunque usted no está seguro del grado del problema de su colega (o si tiene un problema), sí sabe que ambos compiten por una promoción. Entonces, por un lado, si habla de sus sospechas con su jefa, ella investigaría la situación. También podría concluir que su comportamiento y nivel de desempeño han cambiado y pedirle que tome la prueba. Aun cuando la prueba resulte negativa, arrojaría dudas suficientes para eliminar las posibilidades de que su colega logre la promoción. Por otro lado, se trata de su colega, alguien a quien ha pedido ayuda en el pasado. Cuando piensa quién es mejor para la promoción (sin contar los problemas de desempeño en los últimos meses), hasta usted debe admitir que él sería una mejor opción. Tiene más experiencia y siempre ha sido alguien a quien le pide ayuda.

¿Entonces qué hace? ¿Espera un poco mientras confirma sus sospechas? ¿Habla usted con su jefa ahora? Si la respuesta es esta última opción, ¿está usted adquiriendo una ventaja política sobre su colega?

Introducción

El manejo de conflictos y aspectos políticos es parte del trabajo de todo supervisor. Quienes aprenden este manejo tienen posibilidades de obtener beneficios significativos.

En este capítulo definimos el conflicto, qué lo crea y las diferentes formas de manejarlo. Después analizamos la política en las organizaciones, por qué entenderla es trascendente para todos los supervisores y cómo pueden hacer que funcione para ellos. Se verá uno de los aspectos más difíciles que enfrenta un supervisor, disciplinar a los empleados, y el conflicto que ocasiona. Por último, se concluirá con algunas sugerencias sobre cómo tener más éxito en las negociaciones.

¿Qué es un conflicto?

Conflicto es un proceso en el que una parte interfiere conscientemente en los esfuerzos que otro realiza para lograr sus metas. Esta interferencia puede ser entre un supervisor y un empleado o entre dos operativos dentro de un departamento. También es posible entre un supervisor y su jefe, o implicar a miembros de áreas distintas, como dos supervisores de dos departamentos.

conflicto ■ Proceso en el que una parte interfiere conscientemente en los esfuerzos que otro realiza para lograr sus metas.

¿TODOS LOS CONFLICTOS SON MALOS?

Muchos de nosotros crecimos con la idea de que todos los conflictos son malos. Nos prohibieron discutir con nuestros padres o maestros, nos alentaron para llevarnos bien con nuestros hermanos y hermanas, también nos dijeron que los países gastaban miles de millones de dólares en despliegues militares para preservar la paz. Pero no todos los conflictos son malos, en especial en las organizaciones.¹

El conflicto es un fenómeno natural de la vida organizacional.² No es posible eliminarlo por completo. ¿Por qué? Debido a que 1) los miembros de una organización tienen metas diferentes; 2) existen recursos escasos, como asignación de presupuestos, que varias personas quieren y están dispuestas a luchar por ellos, y 3) en las organizaciones las personas no perciben igual todas las cosas, debido a sus diversas formaciones, educación, experiencia e intereses. Sin embargo, la existencia del conflicto en las organizaciones tiene un lado positivo. Estimula la creatividad, la innovación y el cambio, y sólo a través del cambio son capaces de adaptarse y sobrevivir (vea la figura 14-1). Un nivel de conflicto positivo en las organizaciones apoya desacuerdos, abre cuestionamientos de otros y propone retos al estado existente. Si éstas estuvieran por completo libres de conflicto serían apáticas, anquilosadas y no responderían al cambio.

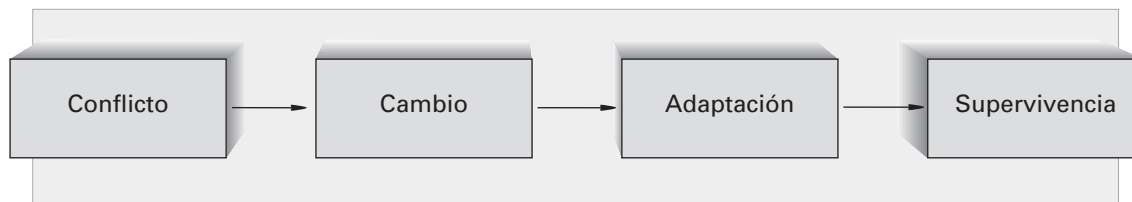


FIGURA 14-1 ■ El papel positivo del conflicto.

¹ Vea S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974).

² Vea, por ejemplo, C. Noble, "Resolving Co-Worker Disputes through 'Coaching Conflict Management'", *Canadian HR Reporter* (24 de septiembre de 2001), pp. 18-20.

Usted debe concebir al conflicto compuesto por un lado bueno y otro malo. También debe alentar un nivel de conflicto suficiente para mantener su departamento viable, con autocrítica y creatividad. Por supuesto, demasiado conflicto es malo y debe reducirse. Su meta es tener el conflicto suficiente para mantener la unidad entre la réplica y la innovación, pero no tanto que dificulte el desempeño departamental.

¿CÓMO SURGEN LOS CONFLICTOS?

Los conflictos no se dan por generación espontánea. Tienen causas, las cuales pertenecen a tres tipos de diferencias: en la comunicación, estructurales y personales. Haremos una revisión breve de las tres.

DIFERENCIAS EN LA COMUNICACIÓN. Las diferencias en la comunicación abarcan los conflictos que surgen por malos entendidos y los diferentes significados de las palabras. Uno de los mitos más grandes que muchos llevamos con nosotros es que la mala comunicación es la razón de todos los conflictos —“Si tan sólo nos pudiéramos comunicar unos con otros, podríamos eliminar nuestras diferencias”—. Esta conclusión es razonable, dada la cantidad de tiempo que pasamos comunicándonos. Sin duda la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque existe mucha evidencia de que los problemas en el proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

DIFERENCIAS ESTRUCTURALES. Como se explicó en el capítulo 4, las organizaciones se diferencian vertical y horizontalmente. Los funcionarios de la compañía dividen las tareas, agrupan labores comunes en departamentos y establecen reglas para regular las prácticas entre los departamentos.

Con frecuencia la diferenciación estructural causa conflictos. Los individuos pueden estar en desacuerdo sobre metas, alternativas de decisión, criterios de desempeño y asignación de recursos. Sin embargo, estos conflictos no se deben a la mala comunicación u hostilidad personal. Más bien, tienen sus raíces en la estructura de la organización. Las “golosinas” que quieren los supervisores —presupuestos, promociones, aumento de salarios, más personal, espacio de oficina, influencia en las decisiones— son recursos escasos que deben repartirse. La creación de unidades horizontales (departamentos) y niveles verticales (la jerarquía de la organización) lleva a eficiencias mediante la especialización y la coordinación, pero al mismo tiempo produce el potencial de conflictos estructurales.

DIFERENCIAS PERSONALES. La tercera fuente de conflicto son las diferencias personales. Éstas incluyen sistemas de valores y características de personalidad que son responsables de las idiosincrasias y diferencias individuales.

Imagine la siguiente situación. Sus valores resaltan el desarrollo de vínculos familiares fuertes; su jefe se enfoca en adquirir posesiones materiales. Un empleado en su departamento piensa que los aumentos de salario debían basarse en la antigüedad; usted cree que el criterio debe ser el desempeño. Tales diferencias en valores fomentan los conflictos. De manera similar, la falta de empatía entre algunas personas dificulta que trabajen juntas. Factores como formación, educación, experiencia y capacitación moldean a cada individuo en una personalidad única. Algunos tipos de personalidades se atraen entre sí, mientras que otros tipos son como la proverbial unión de agua y aceite, no se mezclan. El resultado es que algunos individuos son percibidos como rípidos, no saben trabajar en equipo, poco confiables o extraños. Esto crea conflictos interpersonales.

¿CÓMO SE MANEJA EL CONFLICTO?

Como supervisor, quiere tener el nivel óptimo de conflicto en su departamento. Eso significa que necesita manejarlo. Deberá resolver el conflicto cuando sea demasiado alto e interrumpa el desempeño de su unidad. Necesitará estimular el conflicto cuando sea demasiado bajo. Entonces el **manejo del conflicto** es la aplicación de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel óptimo de conflicto departamental.

manejo del conflicto ■ La aplicación de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel óptimo de conflicto departamental.

¿CUÁLES TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN SON ÚTILES?

¿De cuáles opciones dispone para eliminar o reducir los conflictos? Existen cinco técnicas básicas para resolverlos: evitación, adaptación, forzamiento, compromiso y colaboración. Como se muestra en la figura 14-2, difieren en términos de la importancia que otorgan a la preocupación por otros contra la preocupación por uno mismo. Cada técnica tiene fortalezas y debilidades particulares y ninguna es ideal para toda situación. Debe considerar cada técnica como una herramienta en su portafolio para el manejo del conflicto. Aunque puede ser mejor usar algunas que otras, el supervisor calificado sabe qué hacer con cada herramienta y cuándo es más efectiva.

EVITACIÓN. Algunas veces la **evitación** es la mejor solución —simplemente retirarse del conflicto o ignorarlo—. ¿Cuándo ocurre esto? Cuando el conflicto que se enfrenta es trivial, cuando las emociones son fuertes y el tiempo ayuda a que se enfrién las cosas, o cuando la interrupción potencial por una acción más asertiva sobrepasa los beneficios de la resolución, la evitación puede funcionar mejor. La preocupación acerca de este enfoque es que algunos supervisores creen que todos los conflictos pueden ignorarse. Estos evasores con frecuencia son malos supervisores. Frustran a sus empleados y suelen perder su respeto. Hay momentos en que la mejor acción es no actuar, pero ésa no debe ser la manera de responder a todos los conflictos.

evitación ■ Retirarse de un conflicto o ignorarlo.

ADAPTACIÓN. La meta de la **adaptación** es mantener relaciones armoniosas poniendo las necesidades y preocupaciones de otro antes que las propias. Puede, por ejemplo, ceder ante la posición de otra persona sobre algún aspecto o tratar de neutralizar

adaptación ■ Método para mantener relaciones armoniosas poniendo las necesidades y preocupaciones de otro antes que las propias.



FIGURA 14-2 ■ Técnicas básicas para resolver conflictos.

un conflicto centrándose en los puntos de coincidencia. Este enfoque es el más viable cuando el asunto en disputa no es tan importante para usted o cuando quiere guardar su carta para otros asuntos.

forzamiento ■ Intentar satisfacer las propias necesidades a costa de las de otro.

FORZAMIENTO. Con el **forzamiento** usted intenta satisfacer sus propias necesidades a costa de las de alguien más. En las organizaciones esto lo ilustran con mayor frecuencia los supervisores que usan su autoridad formal para resolver una disputa. El uso de intimidación, mayoría de votos o rehusar con terquedad a ceder en su posición son otros ejemplos de forzamiento. La fuerza funciona bien 1) cuando necesita una resolución rápida, 2) en asuntos importantes en los que debe tomar acciones no populares y 3) cuando el compromiso de otros con su solución no es trascendente.

compromiso ■ Un enfoque para la resolución de un conflicto que requiere que cada parte ceda algo de valor.

COMPROMISO. Un enfoque de **compromiso** requiere que cada parte ceda algo de valor. Es un enfoque típico tomado por el personal de la administración y los sindicatos al negociar los nuevos contratos de trabajo. Los supervisores también usan el compromiso para manejar los conflictos interpersonales. Por ejemplo, un supervisor de una imprenta pequeña quería que uno de sus empleados trabajara durante el fin de semana para terminar un proyecto importante. El empleado no quería pasar todo el fin de semana trabajando. Después de mucho discutir, llegaron a un compromiso: el empleado sólo iría el sábado y obtendría 8 horas de tiempo extra más el siguiente viernes libre; el supervisor también iría para ayudar.

¿Cuándo es una opción el compromiso? Cuando una parte con quien tiene el conflicto tiene casi el mismo poder que el suyo, cuando es deseable lograr una solución temporal para un asunto complejo o cuando las presiones de tiempo demandan una solución expedita.

Colaboración ■ Enfoque al conflicto en el que todas las partes buscan satisfacer sus intereses.

COLABORACIÓN. La mejor solución tipo ganar-ganar es la **colaboración**. Todas las partes en conflicto buscan satisfacer sus intereses. Esta técnica se caracteriza por la discusión abierta y honesta entre las partes, que escuchan con atención para entender las diferencias e identificar las áreas de acuerdo mutuo, y deliberan con detalle todas las alternativas para encontrar una solución ventajosa para todos.

¿Cuándo considera usted que la colaboración es el mejor enfoque al conflicto? Es muy útil cuando las presiones de tiempo son mínimas, cuando las partes en conflicto en realidad buscan una solución y cuando el tema es tan importante como para llegar a un acuerdo.

¿CUÁLES CONFLICTOS DEBE MANEJAR?

No todo conflicto justifica su atención. Algunos no valen la pena, otros son inmanejables. Mientras que la evitación parece un “fracaso”, en ocasiones es la respuesta más adecuada. Usted mejorará su efectividad global de supervisión y sus habilidades para manejar conflictos si evita los conflictos triviales. Elija sus batallas con sentido común. Ahorre sus esfuerzos para las que cuentan. Sin importar lo que deseamos, algunos conflictos son inmanejables. Cuando el antagonismo es profundo, o si una o las dos partes desean prolongar el conflicto o las emociones son tan fuertes que la interacción constructiva es imposible, es poco probable que sus esfuerzos para manejar el conflicto tengan éxito. No caiga en la creencia ingenua de que un buen supervisor resuelve con efectividad todos los conflictos. Algunos no

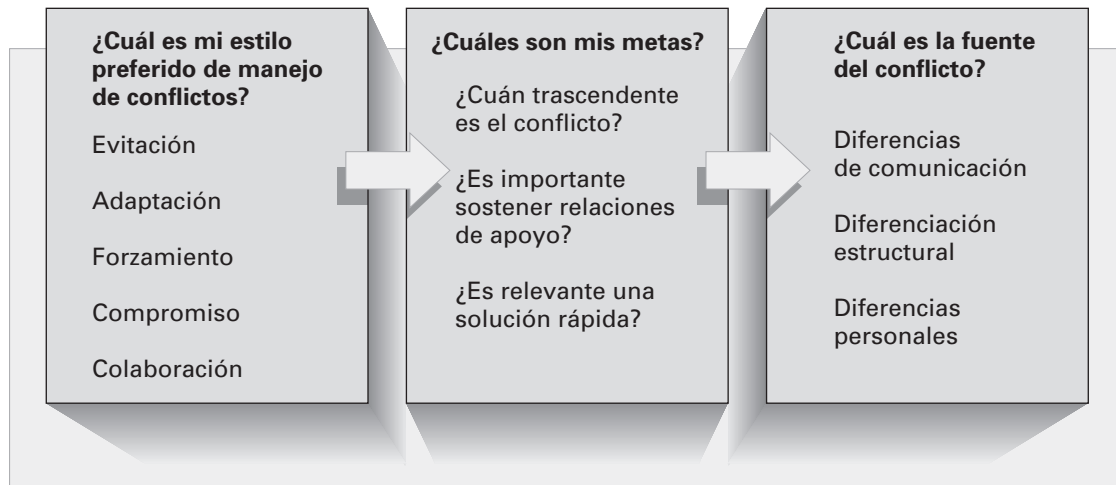


FIGURA 14-2 ■ Elección de la técnica de solución adecuada: una guía.

valen la pena. Otros están fuera de su ámbito de influencia o son funcionales y, como tales, es mejor dejarlos como están. Los que elija manejar, necesita saber cómo hacerlo de la mejor manera.

¿CÓMO ELEGIR LA TÉCNICA DE SOLUCIÓN ADECUADA?

Dado que está familiarizado con sus opciones, ¿cómo debe proceder si se encuentra ante un conflicto que necesita solución? Hemos resumido sus opciones en la figura 14-3 y las describimos en esta sección. Comience por considerar su método preferido. Cada uno de nosotros tiene un enfoque básico con el cual se siente más a gusto. ¿Trata de posponer el manejo del conflicto esperando que acabe solo (evitación)? ¿Prefiere suavizar los sentimientos de la otra parte para que el desacuerdo no dañe su relación (adaptación)? ¿Es terco y determinado en salirse con la suya (forzamiento)? ¿Busca soluciones medias (compromiso)? ¿O tal vez prefiere sentarse y discutir las diferencias para encontrar una solución que haga feliz a todos (colaboración)?

Todos tenemos un enfoque básico para la resolución y éste refleja nuestra personalidad. Usted debe entender cuál es el suyo. Muchas personas no son prisioneras de su enfoque. Son flexibles y usan enfoques diferentes si los necesitan. Por desgracia, otras son rígidas en extremo e incapaces de ajustar sus estilos. Tienen una gran desventaja porque no les es posible usar todas las opciones de solución. Usted debe conocer su estilo de solución básico y tratar de ser flexible usando otros. Sin embargo, no olvide que cuando hay una crisis, la mayoría caemos en nuestro enfoque básico porque es el que conocemos mejor y con el que nos sentimos bien.

Después debe observar sus metas; la mejor solución tiene una estrecha relación con su definición de lo *mejor*. Tres metas parecen dominar nuestro análisis de enfoques de resolución: la importancia del conflicto, la preocupación por mantener relaciones interpersonales de largo plazo y la velocidad con que debe resolverse el conflicto. Manteniendo constante todo lo demás, si el asunto es trascendente para el éxito de su unidad, se prefiere la colaboración. Si sostener relaciones interpersonales es importante, los mejores enfoques, en orden de preferencia, son la adaptación, la colaboración, el compromiso y la evitación. Si es crucial resolver el conflic-

to tan rápido como sea posible, el forzamiento, la adaptación y el compromiso —en ese orden— son preferibles.

Por último, debe considerar la fuente del conflicto. Lo que funciona mejor depende, en gran medida, de las causas. Los conflictos originados por la comunicación se resuelven aclarando la mala información y los malos entendidos. Esos conflictos llevan a la colaboración. En contraste, los derivados de diferencias personales surgen por las disparidades entre los valores y personalidades de las partes. Esos conflictos son más susceptibles a la evitación porque estas diferencias suelen ser profundas. Cuando tenga que resolver conflictos por diferencias personales, muchas veces se apoyará en el forzamiento, no tanto porque aplaca a los implicados, sino porque ¡funciona! La tercera categoría, los conflictos estructurales, ofrece oportunidades para usar casi todos los enfoques.

Este proceso de mezclar el estilo personal, las metas y la fuente del conflicto debe dar como resultado la identificación del enfoque o conjunto de enfoques con más posibilidades de ser efectivo en cualquier conflicto específico.

¿CÓMO SE ESTIMULA EL CONFLICTO?

No debemos olvidar el otro lado del manejo del conflicto, las situaciones que demandan a los supervisores el estímulo del conflicto. La noción de estimular el conflicto suele ser difícil de aceptar. Para casi todos nosotros el término *conflicto* tiene una connotación negativa y la idea de crear un conflicto a propósito parece ser contraria a las prácticas de un buen supervisor. Pocas personas disfrutan estar en situaciones conflictivas. Pero existen situaciones en que un incremento del conflicto es constructivo. La figura 14-4 proporciona un conjunto de preguntas que ayudan a determinar si la situación justifica la estimulación del conflicto. Una respuesta afir-

1. ¿Está rodeado de “personas que dicen sí”?
2. ¿Sus subordinados tienen miedo de admitir ignorancia o incertidumbre ante usted?
3. ¿Usted y los miembros de su departamento se concentran tanto en llegar a un acuerdo que pierden de vista los valores clave, los objetivos a largo plazo o el bienestar de la organización?
4. ¿Cree que lo mejor para usted es mantener la impresión de paz y cooperación en su unidad, sin importar el precio?
5. ¿En su departamento existe una preocupación excesiva por no herir los sentimientos de otros?
6. ¿Las personas de su departamento creen que la popularidad es más importante para obtener recompensas que la competencia y el alto desempeño?
7. ¿Su departamento siempre está dispuesto a llegar a consensos en todas las decisiones?
8. ¿Los empleados muestran una resistencia inusual al cambio?
9. ¿Existe una falta de ideas en su departamento?
10. ¿Hay un bajo nivel de rotación de personal?

FIGURA 14-4 ■ Una respuesta afirmativa a cualquiera de estas preguntas sugiere la necesidad de estimular el conflicto.

Fuente: Copyright © 1978 por Regents of the University of California. Adaptado de *California Management Review*, vol. 21, núm. 2. Con autorización de Regents.

mativa a una o más de estas preguntas sugiere que un incremento en el conflicto ayudará al desempeño de su unidad.

Sabemos mucho más acerca de resolver conflictos que de estimularlos. Sin embargo, las siguientes son sugerencias a considerar si encuentra que su departamento necesita un mayor nivel de conflicto.

USAR LA COMUNICACIÓN. Desde la administración de Franklin Roosevelt, y quizás antes, la Casa Blanca ha sido consistente en usar la comunicación para estimular el conflicto. Los funcionarios veteranos dejan salir información “sembrando” decisiones posibles en los medios de comunicación a través de una supuesta “fuente confiable”. Por ejemplo, el nombre de un juez prominente se filtra como señalado para la Suprema Corte. Si el candidato sobrevive el escrutinio público, el presidente anuncia su nombramiento. Sin embargo, si los medios y el público encuentran fallas en el candidato, el secretario de prensa de la presidencia o algún otro funcionario hará una declaración formal como, “En ningún momento estuvo esta persona bajo consideración”.

Use rumores y mensajes ambiguos para estimular el conflicto en su departamento. Informe que algunos empleados pueden ser transferidos, que vienen recortes de presupuesto importantes o que es posible una reducción de personal para minimizar la apatía, estimular nuevas ideas y forzar la reevaluación; todos son resultados positivos debidos al aumento del conflicto.

TRAER PERSONAS EXTERNAS. Un método ampliamente usado para sacudir un departamento estático es traer —ya sea por nueva contratación o por transferencia interna— individuos cuyos antecedentes, valores y actitudes o personalidades difieran de los miembros actuales. Uno de los principales beneficios del movimiento de diversidad (que alienta contratar o promover a las personas que son diferentes) es que puede estimular el conflicto y mejorar el desempeño de la organización.

REESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO. Sabemos que las variables estructurales son una fuente de conflicto. Por tanto, es lógico verlas como un dispositivo para estimular conflictos. Las decisiones centralizadas, la realineación de los grupos y el aumento en la formalización son ejemplos de dispositivos estructurales que interrumpen el estado actual y operan para aumentar los niveles de conflicto.

DESIGNAR UN ABOGADO DEL DIABLO. Un abogado del diablo es una persona que a propósito presenta argumentos contrarios a los propuestos por la mayoría o contra las prácticas actuales. Él o ella toma el rol de crítico, incluso al punto de discutir contra propuestas con las que está de acuerdo.

Un abogado del diablo actúa como una verificación contra el pensamiento de grupo y las prácticas que no tienen mejor justificación que “ésta es la forma en que siempre lo hemos hecho”. Cuando lo escuchan con cuidado, el abogado del diablo puede mejorar la calidad de las decisiones que toma el grupo. Por otro lado, hay quienes lo ven como una persona que hace perder el tiempo; es casi un hecho que asignar un abogado retrasará cualquier proceso de decisión.

abogado del diablo ■ Una persona que a propósito presenta argumentos contrarios a los propuestos por la mayoría o contra las prácticas actuales.

¿CON CUÁNTA PRECAUCIÓN DEBE PROCEDER AL ESTIMULAR EL CONFLICTO?

Aunque existen situaciones en que el desempeño del departamento mejora mediante la estimulación del conflicto, quizá no sea lo mejor para sus intereses usar técnicas de estimulación.

Si su cultura organizacional o su superior inmediato considera cualquier tipo de conflicto en su departamento como un reflejo negativo de su desempeño como supervisor, piense dos veces antes de estimularlo o de dejar que exista el conflicto. Cuando los funcionarios piensan que todos los conflictos son malos, no es raro que lo evalúen en cuanto a las condiciones de paz y armonía en su departamento. Mientras que un ambiente sin conflictos tiende a crear organizaciones apáticas y anquilosadas, y con el tiempo un menor desempeño, es importante para su supervivencia adoptar un estilo de manejo del conflicto compatible con su organización. En algunos casos, eso significa usar sólo técnicas de solución.

Verifique su comprensión 14-1

1. Falso o verdadero. Todos los conflictos son malos.
2. La técnica de manejo de conflictos que implica retirarse o ignorar un conflicto se conoce como
 - a. adaptación
 - b. evitación
 - c. compromiso
 - d. forzamiento
3. Cuando necesita una solución rápida para un aspecto importante y cuando el compromiso con su solución no es crucial, el estilo de solución de conflictos llamado _____ funciona mejor.
 - a. compromiso
 - b. evitación
 - c. forzamiento
 - d. adaptación
4. Un conflicto puede ocurrir por todas las razones siguientes excepto por
 - a. diferencias en la comunicación
 - b. diferencias personales
 - c. diferencias estructurales
 - d. diferencias estratégicas

Comprensión de la política en la organización

No use técnicas de estimulación de conflictos, aunque mejoraran el desempeño de su departamento, si la alta administración ve todos los conflictos como malos. Este resumen del párrafo anterior reconoce la naturaleza política de las organizaciones. No siempre será recompensado por hacer lo correcto. En el mundo real de las organizaciones, los buenos no siempre ganan. Demostrar apertura, confianza, objetividad, apoyo y cualidades humanas similares en las relaciones con otros no siempre lleva a un mejor desempeño de supervisión. Habrá ocasiones que, para hacer las cosas o proteger sus intereses contra las manipulaciones de otros, tendrá que participar en la politiquería. Los supervisores efectivos entienden la naturaleza política de las organizaciones y ajustan sus acciones a ella.

¿QUÉ ES POLÍTICA?

La política se relaciona con quién obtiene qué, cuándo y cómo. La **politiquería** consiste en las acciones que puede tomar para influir, o intentar intervenir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización. Algunos ejemplos de comportamiento político son no presentar información clave a los tomadores de decisiones, delatar, propagar rumores, filtrar información confidencial sobre las actividades organizacionales a los medios, intercambiar favores con otros en la organización para beneficio mutuo y cabildear en pro o en contra de una persona o una alternativa de decisión.³

Uno de los puntos de vista más interesantes sobre la materia es que una acción política se constituye casi por completo por un asunto de juicio. Igual que la belleza, la política está en el ojo del espectador. Un comportamiento que una persona califica como “política organizacional” es muy probable que otra lo caracterice como un ejemplo de “supervisión efectiva”. La supervisión efectiva no necesariamente es política, aunque en algunos casos puede serlo. Más bien, el punto de referencia de una persona determina lo que él o ella clasifica como política en la organización. Observe en la figura 14-5 las etiquetas que se usan para describir las mismas actividades.

politiquería ■ Acciones viables para influir, o intentar intervenir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de una organización.

¿POR QUÉ EXISTE LA POLÍTICA EN UNA ORGANIZACIÓN?

¿Es concebible una organización sin política? Es posible, pero poco probable. Las organizaciones están formadas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses. Esto determina el potencial para el conflicto sobre los recursos. Los presupuestos departamentales, asignaciones de espacios, responsabilidades de proyectos y ajustes de salarios son sólo algunos ejemplos de recursos sobre los cuales los miembros de una organización estarán en desacuerdo.

ETIQUETA POLÍTICA		ETIQUETA DE SUPERVISIÓN EFECTIVA
1. Culpar a otros	o	Responsabilidad para arreglarlo
2. Besar manos	o	Desarrollar relaciones de trabajo
3. Regalar manzanas	o	Demostrar lealtad
4. Sacar la vuelta	o	Delegar autoridad
5. Cubrirse la espalda	o	Documentar decisiones
6. Crear conflicto	o	Alentar el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	o	Facilitar el trabajo en equipo
8. Filtrar información	o	Mejorar la eficiencia
9. Criticar pequeñeces	o	Dar atención meticulosa al detalle
10. Tramar	o	Planear el futuro

FIGURA 14-5 ■ ¿Se trata de política o de supervisión efectiva?

³ Veá, por ejemplo, D.A. DeCenzo y B. Silhanek, *Human Relations: Personal and Professional Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 177-179.

Los recursos de las organizaciones son limitados. Esto con frecuencia se convierte de un conflicto potencial en uno real. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los intereses dentro de la organización podrían satisfacer sus metas. Como los recursos son limitados, no es posible darlos según los intereses de todos. Más aún, cierto o no, las ganancias de una persona o grupo con frecuencia se perciben como hechas a costa de otros. Estas fuerzas crean competencia entre los miembros de la compañía por los recursos limitados.

Tal vez el factor más importante que lleva a la política en una organización es darse cuenta de que todos los “hechos” que se usan para asignar los recursos limitados están abiertos a interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un “buen” desempeño? ¿Qué es un “buen” trabajo? ¿Qué es una mejora “adecuada”? El entrenador de cualquier equipo de la NFL sabe que un mariscal de campo con un registro de 105 tiene un desempeño alto y que uno con 43 tiene un desempeño bajo. Usted no necesita ser un genio en fútbol para saber que debe dejar jugar al bueno y poner en la banca al malo. Pero, ¿qué pasa si tiene que elegir entre dos mariscales con registro de 87 y 84? Entonces otros factores —menos objetivos— entran en juego: actitud, potencial, habilidad para desempeñarse en el grupo, etcétera.

Muchas decisiones de los supervisores se parecen más a elegir entre dos mariscales con calificaciones similares que a decidir entre una superestrella y un caliente bancas. Es en el grande y ambiguo campo medio de la vida organizacional —donde los hechos no hablan por sí solos— donde tiene lugar la política.

Por último, dado que la mayoría de las decisiones deben tomarse en un clima de ambigüedad (donde los hechos rara vez son por completo objetivos y están sujetos a interpretación), las personas dentro de una organización usarán cualquier influencia para manipular los hechos de manera que apoyen sus metas e intereses. Sin duda, esto crea motivación para las actividades que llamamos politiquería.

¿ES POSIBLE HACER POLÍTICA Y SER ÉTICO?

No todas las acciones políticas carecen de ética. Para ayudarle a diferenciar la politiquería ética de la no ética, existen algunas preguntas que debe considerar. La figura 14-6 ilustra un árbol de decisiones para guiarlo en las acciones éticas. La primera pregunta se refiere al interés en uno mismo contra las metas de la organización. Las acciones éticas son congruentes con las metas de la organización. Esparcir rumores falsos acerca de la seguridad de un nuevo producto introducido por su compañía para que se vea mal el grupo que lo diseñó, no es ético. Sin embargo,

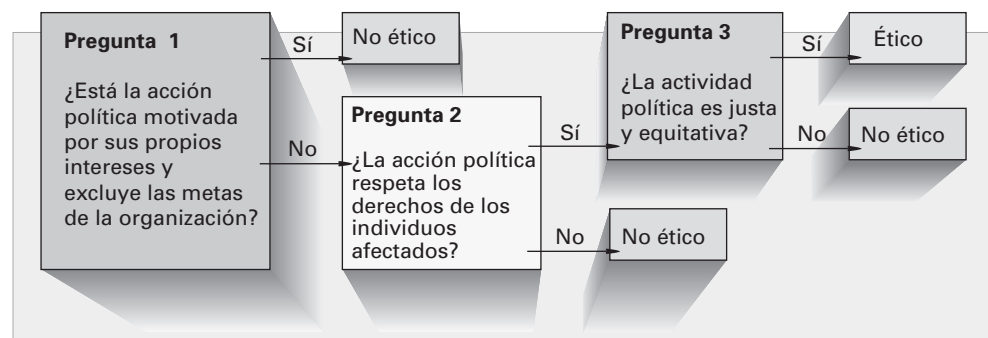


FIGURA 14-6 ■ ¿Una acción política es ética?

es ético que usted, como jefe de departamento, intercambie favores con el supervisor de compras de su división para lograr que un contrato crucial se procese con rapidez.

La segunda pregunta se refiere a los derechos de otras partes. Si en su hora del almuerzo fue al departamento de correspondencia y leyó las cartas dirigidas al supervisor de compras (descrito en el párrafo anterior) con la intención de “obtener algo contra él” para que expedito su contrato, usted está actuando sin ética. Habrá violado el derecho a la privacidad del supervisor de compras.

La última pregunta busca que la actividad política cumpla los estándares de equidad y justicia. Si usted infla la evaluación del desempeño de un empleado favorito y baja la de un empleado al que no favorece, y luego las usa para dar al primero un gran aumento y al segundo nada, está tratando de manera injusta al empleado no favorecido y su acción no es ética.

¿CÓMO SABER CUÁNDO DEBE ENTRAR EN LA POLÍTICA?

Antes de considerar sus opciones políticas en una situación, necesita evaluar esa situación. Los factores situacionales clave son la cultura de su organización, el poder de otros y su propio poder.

LA CULTURA DE SU ORGANIZACIÓN. Es necesario evaluar la cultura de su organización para determinar cuáles comportamientos son deseables y cuáles no.

Toda organización tiene un sistema de significado compartido llamado **cultura**. Esta cultura es un conjunto de normas no escritas que los miembros de la organización aceptan y entienden y que guían sus acciones. Por ejemplo, algunas culturas organizacionales alientan el correr riesgos, aceptan conflictos y desacuerdos, dan a los empleados mucha autonomía y recompensan a los miembros de acuerdo con criterios de desempeño. Otras culturas organizacionales difieren 180 grados: castigan a quien se arriesga, buscan la armonía y cooperación a cualquier precio, minimizan las oportunidades de mostrar iniciativa y asignan recompensas a las personas según criterios como antigüedad, esfuerzo o lealtad. El punto es que cada cultura organizacional es diferente, y si la estrategia política es tener éxito, debe ser compatible con la cultura (vea “¡Última noticia! Estatus en la organización”).

cultura ■ Un conjunto de normas no escritas que los miembros de la organización aceptan y entienden y que guían sus acciones.

EL PODER DE OTROS. Las personas tienen poder o no lo tienen, ¿correcto? ¡No! El poder es diferencial. En algunos aspectos, una persona es muy poderosa. Pero también es relativamente impotente en otros aspectos. Lo que debe hacerse, por tanto, es determinar cuáles individuos o grupos tendrán poder en una situación dada.

Algunos individuos tienen influencia como resultado de su posición formal en la organización. Éste es tal vez el mejor lugar para iniciar su evaluación de poder. ¿En qué decisiones o aspectos quiere influir? ¿Quién tiene autoridad formal para afectar este aspecto? La respuesta es sólo el comienzo. Tras determinar quién tiene autoridad formal, considere a otros —personas, coaliciones, departamentos— que tienen intereses en el resultado de esta decisión. ¿Quién gana o pierde como resultado de una elección sobre otra? Esto ayuda a identificar a los jugadores de poder, aquellos que están motivados para participar en la politiquería. También señala a sus probables adversarios.

Ahora necesita evaluar, en particular, el poder de cada jugador o grupo de jugadores. Además de la autoridad formal de cada uno, evalúe los recursos que controla y su localización en la compañía. El control de recursos escasos e importantes

¡Última noticia!

Estatus en la organización

Por tradición en las organizaciones, los individuos con perspicacia política tienen compensaciones apropiadas a ella. Estas cosas se agrupan con el nombre de estatus. El estatus es un rango social o la importancia que cada quien tiene en un grupo. El estatus no es algo que alguien se da a sí mismo. Aunque un individuo haya trabajado duro para lograr algo, tener estatus requiere al menos dos personas. Es decir, alguien más debe reconocer que ese individuo tiene un rango más alto (en algún sentido) que él o ella. El estatus de un supervisor proviene de varias fuentes. En general, estas fuentes se agrupan de dos maneras: formal e informal. Gran parte del análisis de poder y política, lo mismo que de autoridad, se centra en los aspectos formales del estatus. Por ejemplo, el título de *supervisor* lleva cierto nivel de prestigio. Implica que tiene la habilidad para dirigir a otros y afectar sus vidas de trabajo.

Por otro lado, el estatus se confiere de manera informal a un supervisor por características como educación, edad, habilidad o experiencia. Cualquier cosa que tenga un supervisor tiene valor de estatus si otros lo evalúan como tal. Por supuesto, que el estatus sea informal no significa que es menos importante para un supervisor o que existe menor acuerdo sobre quién lo tiene.

Es en especial importante en las organizaciones creer que el sistema de estatus formal es adecuado. Es-

to es, debe haber equidad entre el rango percibido y los “símbolos” de estatus dados. Si tiene fallas, surgen problemas entre la gente en las organizaciones.* Considere una situación en que el supervisor del departamento de control de calidad tiene una oficina más pequeña, localizada en una parte más aislada de la compañía y no tiene tan buen mobiliario como la de un empleado nuevo que acaba de entrar a la unidad. Si se califica la importancia en términos del mobiliario, entonces se puede llegar a la conclusión de que el nuevo empleado tiene un rango más alto que el supervisor. Tal vez no sea el caso, pero las inconsistencias en la calificación del estatus envían el mensaje equivocado. El estatus también afecta la voluntad del empleado para trabajar duro. Por ejemplo, imagine el potencial de conflicto si los empleados ganan más que su supervisor, lo cual no es tan poco común como podría pensarse y se debe a que un supervisor gana un salario fijo y no se le considera para cobrar horas extras. Los empleados, por otro lado, cobran por hora y después de trabajar más de 40 horas en una semana ganan tiempo y medio. Si un empleado trabaja muchas horas extras es concebible que gane más que el supervisor. Es sencillo controlar esto si el supervisor simplemente elimina el tiempo extra. Sin embargo, al hacerlo, pierde de vista las metas del departamento. En estos casos, ¡el estatus es un obstáculo para el logro de metas!

*W.F. Whyte, “The Social Structure of the Restaurant”, *American Journal of Sociology* (enero, 1954), pp. 302–308.

estatus ■ Rango social o importancia que alguien tiene en un grupo.

es una fuente de poder en las organizaciones. El control y acceso a la información clave, el conocimiento experto y la posesión de habilidades especiales son ejemplos de recursos que son escasos e importantes para las organizaciones; así, se convierten en medios potenciales de influencia en las decisiones. Además, estar en el lugar correcto en la organización puede ser una fuente de poder. Esto explica, por ejemplo, el poder frecuente de los asistentes administrativos. Muchas veces están en el flujo directo de información clave y controlan el acceso de otros a sus jefes.

Evalúe la influencia de su jefe en cualquier análisis de poder. ¿Cuál es su posición respecto al aspecto que le preocupa, está en pro, en contra o neutral? Si está en pro o en contra, ¿qué tan firme es su postura? ¿Cuál es el estatus de poder de su jefe en la organización? ¿Fuerte o débil? Las respuestas a estas preguntas le ayudan a evaluar si su apoyo u oposición serán relevantes.

SU PROPIO PODER. Después de observar el poder de otros, evalúe su poder. ¿Cuál es su poder personal? ¿Qué poder tiene dentro de la organización su puesto de supervisor? ¿En qué posición se encuentra respecto a otros que tienen poder?

Su poder puede venir de varias fuentes. Si tiene una personalidad carismática, por ejemplo, puede ejercer poder porque otros querrán conocer su posición en cuanto a los asuntos, sus argumentos se percibirán como persuasivos y es probable que su posición tenga peso sobre las decisiones de otros. Otra fuente de poder para los supervisores es el acceso a información importante que necesitan otros en la organización.

El proceso disciplinario

La frase *conflicto en una organización* conjura algunos de los elementos más emocionales en cualquier organización. Pero en ningún otro momento es más evidente el conflicto que cuando un supervisor tiene que disciplinar a un empleado.

El propósito de esta sección es ayudarle a entender por qué debe disciplinar a un empleado, cómo hacerlo bien y cómo minimizar un conflicto potencial e indebido que surja. Cualquier forma de disciplina crea temor o enojo en los empleados. Cuando el supervisor hace menos doloroso el proceso de disciplina para el empleado, se comporta con compasión y lo trata con dignidad, es posible que encuentre innecesarias las formas disciplinarias más severas. En casos en que ocurre el despido, el empleado puede manejarlo mejor.

¿Qué quiere decir el término *disciplina* en el lugar de trabajo? Se refiere a acciones tomadas por un supervisor para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización. En general, el proceso sigue una secuencia de cuatro pasos: advertencia verbal, advertencia escrita, suspensión y despido (vea la figura 14-7).

La forma más ligera de disciplina es la **advertencia verbal** documentada. Se trata de un registro temporal de una reprimenda que conserva el supervisor. Esta advertencia verbal suele establecer el propósito, la fecha y el resultado de la sesión de retroalimentación. Si la advertencia verbal es efectiva, no se requerirá otra acción disciplinaria. Sin embargo, un empleado que no mejora su desempeño enfrenta una acción más severa, la **advertencia escrita**. Ésta es la primera etapa formal del proceso disciplinario, debido a que la advertencia escrita se convierte en parte del expediente oficial del empleado. Excepto por esto, la advertencia escrita es similar a

disciplina ■ Acciones tomadas por los supervisores para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización.

advertencia verbal ■ Reprimenda, un registro temporal que conserva el supervisor.

advertencia escrita ■ La primera etapa formal del procedimiento disciplinario; la advertencia se convierte en parte del expediente oficial del empleado.

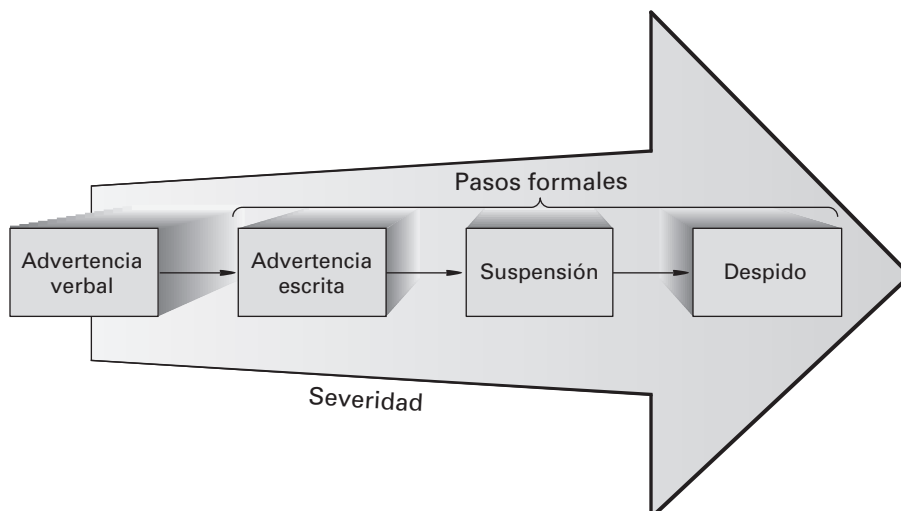


FIGURA 14-7 ■ Proceso de disciplina.

suspensión ■ Tiempo sin trabajar, sin paga; este paso suele tomarse sólo si la advertencia verbal o la escrita no lograron los resultados deseados.

despido ■ Terminación del empleo.

la advertencia verbal. Es decir, se le avisa al empleado en privado de la violación, sus efectos y las consecuencias potenciales de violaciones futuras. Además, si no surgen más problemas de disciplina después de un periodo, la advertencia se elimina del expediente del empleado.

Una **suspensión**, o tiempo fuera sin paga, es el siguiente paso disciplinario, por lo general tomado sólo si los dos pasos anteriores no lograron los resultados deseados, aunque existen excepciones en las que la suspensión sucede sin advertencia verbal o escrita, si la infracción es de naturaleza seria. ¿Por qué suspendería a un empleado? Una razón es que un despido temporal corto, sin salario, es una fuerte confrontación con la realidad. Puede convencer al empleado de que es en serio y ayudarlo a comprender y aceptar la responsabilidad de seguir las reglas de la organización.

El último castigo disciplinario es despedir al empleado. Mientras que el **despido** se usa a menudo para las ofensas más serias, es la única alternativa factible si el comportamiento del empleado interfiere gravemente con una operación del departamento o de la organización.

Aunque muchas organizaciones siguen el proceso descrito, es factible pasarlo por alto si el comportamiento de un empleado es en extremo severo. Por ejemplo, robar o atacar a otro empleado con la intención de infligir daño serio da como resultado una suspensión inmediata o el despido. No olvide que independientemente de las acciones tomadas, la disciplina debe ser justa y congruente. Es decir, el castigo que recibe un empleado debe ser adecuado para lo que hizo y otros que hacen lo mismo deben recibir el mismo tipo de acción disciplinaria.

¿A QUÉ TIPOS DE PROBLEMAS DE DISCIPLINA SE ENFRENTA?

Es fácil dar una lista de varias docenas de infracciones que los supervisores considerarían que justifican acciones disciplinarias. Por sencillez, clasificamos las violaciones más frecuentes en cuatro categorías: asistencia, comportamientos en el trabajo, deshonestidad y actividades externas.

ASISTENCIA. Los problemas de disciplina más frecuentes sin duda se relacionan con la asistencia. Al parecer, los problemas de asistencia son más comunes que los relacionados con la productividad (descuido al trabajar, negligencia respecto a las obligaciones y no seguir los procedimientos establecidos).

COMPORTAMIENTOS EN EL TRABAJO. La segunda categoría de problemas de disciplina cubre los comportamientos en el trabajo. Es tan amplia que incluye insubordinación, bromas pesadas, peleas, apuestas, no usar los dispositivos de seguridad, descuido y dos de los problemas que más se discuten en las organizaciones de hoy: alcoholismo y abuso de sustancias tóxicas.

DESHONESTIDAD. Aunque no es uno de los principales problemas que los supervisores enfrentan con los empleados, por tradición la deshonestidad ha recibido las acciones disciplinarias más severas. Es cuestión de confianza. Como supervisor, usted debe poder confiar en que sus empleados harán ciertas cosas o manejarán la información de forma adecuada. Mentir, hacer trampa u otros aspectos de la deshonestidad simplemente destruyen la credibilidad de un empleado y, por ende, su confianza en él o ella.

ACTIVIDADES EXTERNAS. Esta última categoría de problemas abarca las actividades que realizan los empleados fuera del trabajo, pero que afectan su desempeño en el



¿Qué debe ser un proceso disciplinario? Debe ser razonable y justo, y debe manejar los aspectos que tiene a la mano. Las decisiones no deben tomarse hasta que se haya investigado el comportamiento adecuado y el supuesto infractor haya expuesto su versión. Como lo tipifica este símbolo de la justicia, un empleado debe considerarse “inocente hasta que se demuestre su culpabilidad”.

trabajo o reflejan una imagen negativa de la organización. Entre estas actividades se encuentran actividades de huelga no autorizadas, actividades criminales externas y trabajar para una organización que compite.

¿LA DISCIPLINA SIEMPRE ES LA SOLUCIÓN?

Sólo porque tiene un problema con un empleado, no suponga que la disciplina es la respuesta automática. Antes de considerar estas medidas, asegúrese de que el empleado tiene tanto la habilidad como la influencia para corregir su comportamiento.

Si un empleado no tiene la habilidad —es decir, no puede desempeñarse— la acción disciplinaria no es la respuesta, sino alguna asesoría para él. De manera similar, si existen factores externos que bloquean el logro de las metas y están fuera del control del empleado —como equipo inadecuado, colegas que interrumpen o ruido excesivo— la disciplina no tiene sentido. Si un empleado puede trabajar pero no lo hace, entonces amerita una acción disciplinaria. Es claro que a los problemas de habilidad debe responderse con soluciones como capacitación, ayuda en el lugar de trabajo, rediseño del trabajo o transferencia del trabajo. Los problemas individuales serios que interfieren con el desempeño suelen resolverse mejor con asesoría profesional, una referencia a un médico o los programas de asistencia al empleado. Por supuesto, si hay obstáculos externos en el camino del empleado, debe actuar para eliminarlos. El punto es que si la causa de un problema está fuera del control del empleado, entonces la disciplina no es la respuesta.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DISCIPLINA

Con base en décadas de experiencia, los supervisores han aprendido lo que funciona mejor al manejar la disciplina. En esta sección se revisarán algunas lecciones aprendidas. Se verá el antecedente básico que debe presentarse antes de cualquier

acción punitiva, la importancia de que la disciplina sea progresiva y cómo puede guiar sus acciones la regla de la “estufa caliente” (vea “Cómo disciplinar a un empleado” en la página 415).

¿CÓMO PRESENTAR LAS BASES PARA LA DISCIPLINA?

Cualquier acción disciplinaria que tome debe percibirse como justa y razonable. Esto aumenta la posibilidad de que el empleado cambie su comportamiento para alinearse con los estándares de la organización. Tal acción también previene los embrollos legales innecesarios. El fundamento de un clima disciplinario justo y razonable se crea asegurando que los empleados tengan un aviso previo de las reglas y que una investigación apropiada preceda a cualquier acción.

AVISO PREVIO. “La mejor sorpresa es que no haya sorpresa.” Esta frase, usada hace muchos años por una cadena hotelera para describir sus cuartos y servicio, es una guía válida para supervisores al considerar la disciplina. Los empleados tienen derecho a saber qué se espera de ellos y las consecuencias probables si no cumplen con esas expectativas. También deben comprender con exactitud la seriedad de los diferentes tipos de ofensas. Esta información se comunica en folletos, el boletín de la compañía, carteles con las reglas o en el contrato laboral. Siempre es preferible tener esas expectativas por escrito. Eso ofrece protección para usted, la organización y sus empleados.

INVESTIGACIÓN ADECUADA. Un tratamiento justo de los empleados demanda una investigación adecuada que preceda a cualquier decisión. Igual que en el sistema legal estadounidense, los empleados deben ser tratados como inocentes hasta que se pruebe su culpa. También es importante que se haga un juicio antes de que todos los hechos relevantes se hayan reunido.

Como supervisor del empleado, usted será responsable de realizar la investigación. Sin embargo, si el problema incluye un conflicto interpersonal entre usted y el empleado, deberá elegirse un tercero neutral para realizarla.

La investigación debe centrarse no sólo en el evento que puede llevar a la acción disciplinaria sino en cualquier asunto relacionado. Esto es importante porque los asuntos relacionados revelan factores atenuantes que necesitarán considerarse. Por supuesto, el empleado debe ser notificado de la ofensa de que se le acusa para que prepare una defensa. Recuerde, usted tiene la obligación de escuchar con objetividad la interpretación y explicación del empleado sobre la ofensa. Una investigación justa y objetiva incluye identificar y entrevistar a cualquier testigo y documentar toda la evidencia que se descubra.

Si no se realiza una investigación completa e imparcial, el resultado tiene costos altos. Un buen empleado recibe un castigo injusto, la confianza de otros es puesta en peligro y usted coloca a la organización en riesgo de daños financieros en caso de que el empleado interponga una demanda.

¿CÓMO HACER QUE LA DISCIPLINA SEA PROGRESIVA?

El castigo debe aplicarse en pasos. Es decir, las penalizaciones deben ser progresivamente más fuertes si se repite una ofensa. Como se mencionó (vea la figura 14-7), la acción disciplinaria progresiva comienza con una advertencia verbal y luego procede a la advertencia escrita, la suspensión y, por último, en los casos más serios, al despido.

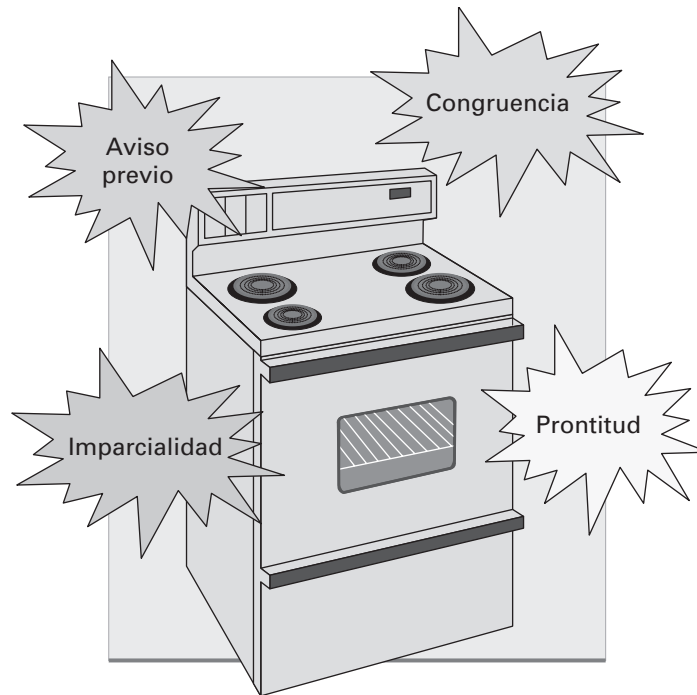


FIGURA 14-8 ■ Regla de la “estufa caliente”.

La lógica en que se fundamenta la **disciplina progresiva** tiene dos aspectos. Primero, las penalizaciones más fuertes para reincidencias desaniman la repetición. Segundo, la disciplina progresiva es congruente con las reglas marcadas por las cortes y el arbitraje sobre los factores mitigantes (como antigüedad, desempeño pasado o políticas organizacionales ambiguas) que deben considerarse al tomar una acción disciplinaria.⁴

La **regla de la “estufa caliente”** es un conjunto de principios sugerido que sirve de guía para disciplinar con efectividad a un empleado. El nombre viene de las semejanzas entre tocar una estufa caliente y recibir disciplina (vea la figura 14-8).

Las dos cosas son dolorosas, pero la analogía va más allá. Cuando se toca una estufa caliente la respuesta es inmediata. La quemadura es instantánea y no queda duda de la causa y el efecto. Se tiene una amplia advertencia: se sabe qué pasa al tocar una estufa caliente. Todavía más, el resultado es siempre el mismo. Cada vez que se toca la estufa caliente, se tiene la misma respuesta: una quemadura. Por último, el resultado es imparcial. No importa quién sea, si toca la estufa caliente, se quemará. La analogía con la disciplina debe ser evidente, pero se ampliará cada uno de estos cuatro puntos, puesto que son los principios de sus habilidades disciplinarias.

PRONTITUD. El impacto de una acción disciplinaria se reducirá conforme se alargue el tiempo entre la infracción y la implementación del castigo. Cuanto más rápido siga la disciplina a la ofensa, más probable será que el empleado asocie la disciplina con la ofensa y no con usted como quien impone la disciplina. Por tanto, es mejor comenzar el proceso disciplinario en cuanto se observe la violación. Por supuesto, el requerimiento de prontitud no debe causar acciones precipitadas. El tratamiento justo y objetivo no debe comprometerse en aras de la rapidez.

disciplina progresiva ■ Acción que comienza con una advertencia verbal y luego procede a una reprimenda escrita, la suspensión y, por último, en los casos más serios, el despido.

regla de la “estufa caliente” ■ Conjunto de principios para disciplinar con efectividad a un empleado, que demuestra la analogía entre tocar una estufa caliente y recibir la disciplina.

⁴ S. Bahls y J.E. Bahls, “Fire Proof”, *Entrepreneur* (julio, 2002), p. 70.

AVISO PREVIO. Como se observó, usted tiene la obligación de informar antes de iniciar una acción disciplinaria formal. Esto significa que el empleado debe estar consciente de las reglas de la organización y aceptar sus estándares de comportamiento. Es más probable que la acción disciplinaria sea interpretada como justa por los empleados cuando han recibido un aviso previo y claro de que una violación dada llevará a la disciplina y cuando saben en qué consiste esa disciplina.

CONGRUENCIA. El tratamiento justo del empleado demanda que la acción disciplinaria sea congruente. Si refuerza las violaciones a las reglas de manera incongruente, las reglas pierden su impacto. El ánimo declinará y los empleados cuestionarán su competencia. La productividad disminuirá como resultado de la inseguridad y ansiedad de los empleados. Ellos quieren conocer los límites del comportamiento permisible y observan sus acciones para guiarlos. Si Cindy recibe hoy una reprimenda por algo que hizo la semana pasada, momento en que no le llamó la atención, estos límites se vuelven confusos. De manera similar, si Sam y John están haciendo tonterías en sus escritorios y sólo Sam recibe una reprimenda, él cuestionará la justicia de la acción. El punto, entonces, es que la disciplina debe ser congruente. El resultado no debe ser un trato idéntico para todos, porque eso ignora las circunstancias mitigantes. Su responsabilidad es justificar con claridad las acciones disciplinarias que puedan parecer incongruentes a los empleados.

IMPARCIALIDAD. El último punto que fluye de la regla de la “estufa caliente” es ser imparcial en la disciplina. Las penalizaciones deben asociarse con una violación dada, no con la personalidad del infractor. Es decir, la disciplina debe dirigirse a lo que hizo un empleado, no a su personalidad. Como supervisor, debe aclarar que está evitando juicios propios acerca del carácter del empleado. Está penalizando la violación de la regla, no al individuo. Todos los empleados que cometen una violación deben tener un castigo. Es más, una vez impuesta la penalización, usted debe esforzarse en olvidar el incidente. Debe intentar tratar al empleado de la misma manera que lo hacía antes de la infracción.

¿QUÉ FACTORES DEBEN CONSIDERARSE EN LA DISCIPLINA?

Definir qué es “razonable respecto a la ofensa” es uno de los mayores retos del proceso disciplinario. ¿Por qué? Las infracciones varían mucho en términos de severidad. Suspendar a un empleado es mucho más riguroso que dar una advertencia verbal. Del mismo modo, despedir a alguien —el equivalente organizacional a la pena de muerte— es drásticamente más punitivo que una suspensión de dos semanas sin sueldo. Si no reconoce los factores atenuantes que afectan y hace los ajustes adecuados a la severidad de la penalización, se arriesga a que su acción se perciba como injusta. Los factores resumidos en la figura 14-9 deben tomarse en cuenta al aplicar la disciplina.

ACERCA DE LA LEY

Cometer un error al disciplinar a un empleado tiene repercusiones graves para una organización. Como resultado, muchas compañías tienen procedimientos específicos que requieren el seguimiento de los supervisores. Los supervisores suelen estar capacitados para manejar el proceso de disciplina.

- Seriedad del problema
- Duración del problema
- Frecuencia y naturaleza del problema
- Historia de trabajo del empleado
- Circunstancias atenuantes
- Grado de advertencia
- Historia de las prácticas de disciplina de la organización
- Implicaciones para otros empleados
- Apoyo de la alta administración

FIGURA 14-9 ■ Factores relevantes para determinar la severidad de las penalizaciones.

Desde finales del siglo XIX, la doctrina legal más importante que definía el derecho de un empleador para disciplinar o despedir a un empleado fue el concepto de libertad de contratación. La doctrina de **libertad de contratación** permitía a los empleadores disciplinar o despedir a los empleados según su criterio. La premisa de la doctrina era equilibrar el campo de trabajo. Si los empleados pueden renunciar en el momento que deseen, ¿el empleador no debe tener el mismo derecho para terminar la relación laboral?

Bajo la doctrina de libertad de contratación, un empleador puede despedir a un empleado “por una buena causa, sin causa o incluso por una causa moralmente equivocada, sin ser culpable de un error moral”.⁵ Por supuesto, aun en ese caso, no se puede despedir con base en religión, sexo, nacionalidad, edad o discapacidad. Aunque esta doctrina ha existido por más de cien años, las cortes, los sindicatos y la legislación han intentado evitarla. En estos casos, los trabajos se están vinculando a la propiedad privada. Es decir, los individuos tienen derecho a estos trabajos a menos que la organización lo haya especificado de otra manera. Los empleados de hoy desafían la legalidad de su despido con más frecuencia. Un empleado despedido sin motivo puede buscar la ayuda de las cortes para exponerlo como un error. Muchos estados permiten que los empleados demanden a sus empleadores si creen que su cesación fue injusta. En estas demandas la cuestión es buscar si, mediante alguna acción por parte del empleador, existen excepciones a la doctrina de libertad de contratación. En la actualidad, si se despide a un empleado, el empleador o el supervisor pueden terminar en la corte defendiéndose contra las demandas de **despido injusto** o cesación inadecuada del empleado.

Conforme las cortes han cambiado para proteger los derechos de los empleados a su trabajo, la mayoría de las organizaciones han dado como respuesta un estrechamiento de sus prácticas de contratación y disciplina. Revisan con todo cuidado sus procesos de contratación para eliminar los contratos implícitos. En el pasado, los manuales para el empleado, los entrevistadores y los supervisores daban garantías implícitas o promesas acerca de la continuación en el empleo. Las cortes han interpretado esas afirmaciones escritas y verbales como contratos implíci-

libertad de contratación ■ Una doctrina legal que define el derecho de un empleador a disciplinar o despedir a un empleado.

despido injusto ■ Terminación impropia o injusta del trabajo de un empleado.

⁵ *Payne v. Western and Atlantic Railroad Co.*, 812 Tenn. 507 (1884). Vea también C. Hirschman, “Off Duty, Out of Work”, *HR Magazine* (febrero, 2004), pp. 51-52.

tos que protegen a los empleados contra el despido. Entonces, como supervisor, debe tener cuidado de no hacer afirmaciones a un empleado como “nunca despedimos gente” o “tendrá un lugar en esta compañía mientras haga su trabajo”.

Las cortes también están cada vez más preocupadas por asegurar que cuando un empleado es despedido, no se está abusando de sus derechos y que la medida disciplinaria se impuso con justicia. La documentación adecuada de todas las acciones disciplinarias es la mejor protección contra los empleados que alegan: “Yo nunca supe que había un problema” o “Se me trató injustamente”. Además, lo más conveniente será que usted siga el debido proceso al tomar cualquier acción disciplinaria. Esto incluye 1) presumir que el empleado es inocente hasta tener prueba razonable de su papel en una ofensa, 2) el derecho de un empleado a ser escuchado y en algunos casos a ser representado por otra persona, y 3) una disciplina que sea razonable en relación con la ofensa de que se trate.

Negociación

Sabemos que los abogados y la gente que vende autos dedican una cantidad significativa de tiempo a negociar. También lo hacen los supervisores. Deben negociar salarios para los nuevos empleados, hacer tratos con sus jefes, solucionar diferencias con sus colegas y resolver conflictos con sus empleados. Para nuestros propósitos, se define **negociación** como un proceso en el que dos o más partes, que tienen preferencias diferentes, deben tomar una decisión conjunta y llegar a un acuerdo. Para lograr esta meta, ambas partes suelen usar una estrategia de negociación.

negociación ■ Proceso en el que dos o más partes que tienen preferencias y prioridades diferentes deben tomar una decisión conjunta y llegar a un acuerdo.

¿EN QUÉ DIFIEREN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN?

Existen dos enfoques generales para la negociación: la negociación distributiva y la negociación integradora.⁶ Se verá qué incluye cada uno de estos enfoques.

Suponga que ve en el periódico el anuncio de un auto usado que se vende. Parece justo lo que buscaba. Va a ver el auto. Es estupendo y lo quiere. El dueño le dice el precio que pide. Usted no quiere pagar tanto. Entonces los dos negocian el precio. El proceso de negociación en el que participan se llama **negociación distributiva**. Su característica más importante es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que logre es a costa de la otra persona y viceversa. Respecto al ejemplo del auto usado, cada dólar que logre que el dueño le baje al precio del carro es un dólar que usted ahorra. Inversamente, cada dólar más que él o ella obtenga de usted es en contra suya. Así, la esencia de la negociación distributiva es negociar sobre quién obtiene qué parte de un precio fijo.

Tal vez el ejemplo de negociación distributiva que más se cita se refiere a las negociaciones entre los trabajadores y la administración sobre salarios y prestaciones. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones decididos a obtener todo lo que puedan de la administración. Debido a que cada centavo que negocian los trabajadores aumenta los costos de la administración, cada parte discute con agresividad y con frecuencia se consideran como oponentes a vencer. En la negociación distributiva cada parte tiene un punto meta que define lo que desea lograr. Cada parte, además, tiene un punto de resistencia que

negociación distributiva ■ Un proceso de negociación que opera en condiciones de suma cero; cualquier ganancia se logra a expensas de otro y viceversa.

⁶ R.E. Walton y R.B. McKersie, *Behavioral Theory of Labor Relations: An Analysis of a Social Interaction System* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965).

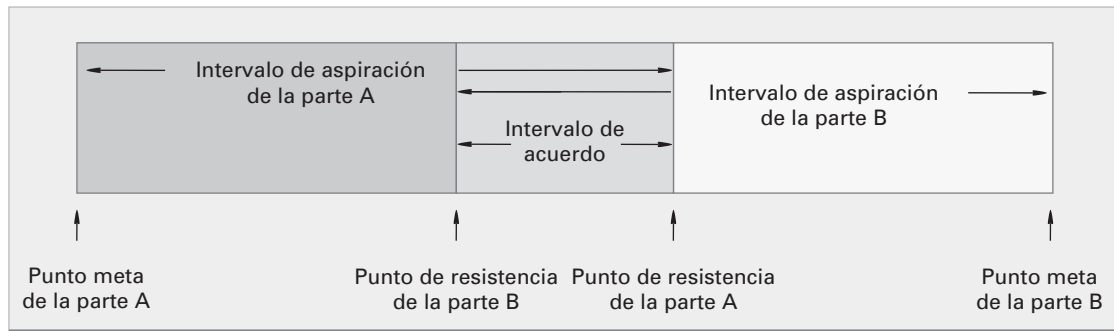


FIGURA 14-10 ■ Descripción del la zona de negociación o intervalo de acuerdo.

marca el resultado más bajo aceptable (vea la figura 14-10). El área entre sus puntos de resistencia es el intervalo de acuerdo. Mientras exista un traslape en sus intervalos de aspiración, existirá un área de acuerdo donde se pueden cumplir las aspiraciones de cada parte.

Cuando participa en una negociación distributiva, su táctica debe centrarse en tratar de que su oponente acepte su punto meta específico o en acercarse a él lo más posible. Ejemplos de esta táctica son persuadir a su oponente de la imposibilidad de llegar a su punto meta y la conveniencia de aceptar un acuerdo cerca del suyo; argumentar que su meta es justa, mientras que la de su oponente no lo es, e intentar que su oponente se sienta emocionalmente generoso hacia usted y acepte un resultado cercano a su punto meta.

Suponga que un representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para dama acaba de cerrar una orden por 35,000 dólares con una pequeña tienda de ropa. El representante de ventas turna la orden al departamento de crédito de su empresa; le dicen que la empresa no puede aprobar el crédito para este cliente porque tiene un registro de mal pagador. Al día siguiente, el representante y el supervisor de crédito se reúnen para discutir el problema. El representante no quiere perder el negocio. Tampoco el supervisor de crédito, pero tampoco quiere quedar atrapado en una deuda no cobrable. Los dos revisan abiertamente sus opciones. Después de una larga discusión, llegan a una solución que satisface las necesidades de los dos. El supervisor de crédito aprobará la venta, pero el dueño de la tienda debe otorgar una garantía bancaria que asegure el pago de la factura si él no paga dentro de los 60 días.

La negociación del crédito de venta es un ejemplo de **negociación integradora**. Al contrario de la negociación distributiva, la solución integradora de un problema opera bajo la suposición de que existe al menos un acuerdo que crea una solución de ganar-ganar. En general, la negociación integradora es preferible a la distributiva. ¿Por qué? La integradora construye relaciones a largo plazo y facilita el trabajo conjunto en el futuro, une a los negociadores y permite que cada uno deje la mesa de negociación sintiendo que logró la victoria. La negociación distributiva, por otro lado, deja a una parte como perdedor potencial. Tiende a crear animosidad y a ahondar las divisiones entre las personas obligadas a trabajar juntas.

¿Por qué, entonces, no se hace más negociación integradora en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito. Estas condiciones incluyen apertura con la información y franqueza entre las partes; sensibilidad de cada una hacia las necesidades de la otra; la capacidad de confiar una en otra, y la voluntad de ambas para mantener la flexibilidad.⁷ Dado que muchas culturas organizacionales y las relaciones dentro de ellas no se caracterizan por la apertura, confianza y flexibilidad, no sorprende que las nego-

negociación integradora ■ Un proceso de negociación que opera bajo la suposición de que existe al menos un acuerdo que crea una solución de ganar-ganar.

⁷ K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.

ciaciones con frecuencia tomen una dinámica de “ganar a toda costa”. Con esto en mente, se verán algunas sugerencias para negociar con éxito.

¿CÓMO DESARROLLAR HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN EFECTIVAS?

La esencia de la negociación efectiva se resume en las seis recomendaciones siguientes.⁸

CONSIDERAR LA SITUACIÓN DE LA OTRA PARTE. Adquiera toda la información posible acerca de los intereses y metas de su oponente. ¿Qué áreas debe aliviar? ¿Cuál es su estrategia? Esta información le ayudará a entender su comportamiento, predecir las respuestas a sus ofertas e idear soluciones en términos de los intereses de su oponente. Además, cuando es capaz de anticipar la posición de su oponente, está mejor preparado para contestar a sus argumentos con hechos y cifras que apoyan su propia posición.

TENER UNA ESTRATEGIA CONCRETA. Maneje la negociación como un partido de ajedrez. Los jugadores expertos de ajedrez tienen una estrategia. Saben de antemano cómo responderán a una situación dada. ¿Qué tan fuerte es su situación y qué tan importante es el asunto? ¿Está dispuesto a dividir las diferencias para lograr una solución pronta? Si el asunto es muy importante para usted, ¿su posición es suficientemente fuerte para jugar fuerte y mostrar poca o ninguna disposición para llegar a un compromiso? Éstas son preguntas que debe contestar antes de comenzar una negociación.

COMENZAR CON UNA APERTURA POSITIVA. Los estudios sobre negociaciones muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y llevan a acuerdos. Así, debe comenzar la negociación con una apertura positiva —tal vez una pequeña concesión— y luego ser recíproco hacia las concesiones de su oponente.

ANALIZAR PROBLEMAS, NO PERSONALIDADES. Concéntrese en los aspectos de la negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se compliquen, evite la tendencia a atacar a su oponente. Son las ideas o la posición de su oponente con las que no está de acuerdo, no con él o ella personalmente. Separe a las personas del problema y no personalice las diferencias.

NO DAR MUCHA IMPORTANCIA A LA OFERTA INICIAL. Maneje la oferta inicial sólo como punto de partida. Todos deben tener una posición inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas o idealistas. Trátelas como tales.

DAR IMPORTANCIA A LAS SOLUCIONES DE GANAR-GANAR. Los negociadores muchas veces suponen que su ganancia debe venir a costa de la otra parte. Como se observó en la negociación integradora, eso no tiene que ocurrir necesariamente. Es posible que existan soluciones de ganar-ganar. Si supone un juego de suma cero, puede perder oportunidades para los trueques que benefician a ambos lados. Entonces, si las condiciones lo permiten, busque una solución integradora. Desarrolle opciones en términos de los intereses de su oponente y busque soluciones que permitan tanto a su oponente como a usted declarar una victoria.

⁸ Basado en R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981); J.A. Wall, Jr. y M.W. Blum, “Negotiations”, *Journal of Management* (junio, 1991), pp. 295-296, y M.H. Bazerman y M.A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: Free Press, 1992).

Verifique su comprensión 14-2

5. Las acciones tomadas para influir en la distribución de las ventajas y desventajas en la organización se llaman
 - a. poder
 - b. influencia
 - c. politiquería
 - d. todas las anteriores
6. Un conjunto de normas no escritas que aceptan y entienden los miembros de una organización se llama
 - a. código de ética
 - b. cultura
 - c. influencia
 - d. supervisión
7. El rango social de un empleado en una organización refleja su
 - a. posición
 - b. influencia
 - c. autoridad
 - d. estatus
8. El primer paso formal en el proceso disciplinario es la
 - a. suspensión
 - b. advertencia escrita
 - c. advertencia verbal
 - d. ninguna de las anteriores
9. ¿Cuál de las siguientes *no* es una característica de la regla de la “estufa caliente”?
 - a. aviso previo
 - b. flexibilidad
 - c. imparcialidad
 - d. prontitud



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

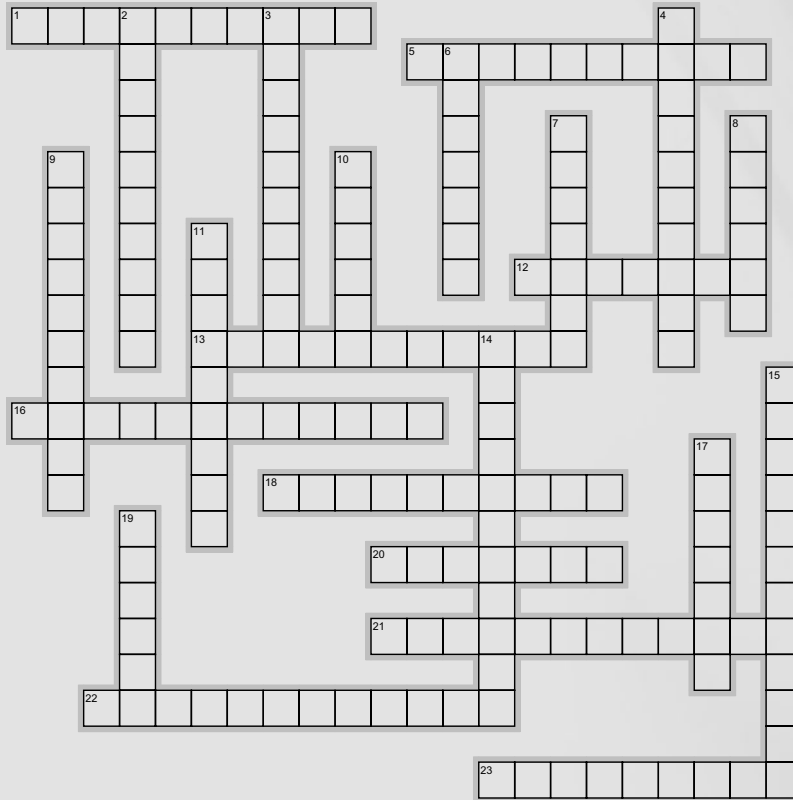
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Definir *conflicto*.** Conflicto es un proceso en que una parte interfiere conscientemente con el logro de metas de la otra parte.
2. **Identificar las tres fuentes generales de conflicto.** Los conflictos surgen de una de tres fuentes: diferencias en la comunicación, diferenciación estructural o diferencias personales.
3. **Enumerar las cinco técnicas básicas para resolver conflictos.** Las cinco técnicas básicas para resolver conflictos son evitación, adaptación, forzamiento, compromiso y colaboración.
4. **Describir cómo estimula el conflicto un supervisor.** Un supervisor estimula el conflicto enviando mensajes ambiguos o sembrando rumores, incorporando externos con antecedentes o personalidades distintas, reestructurando el departamento o designando un abogado del diablo.
5. **Definir *politiquería*.** La politiquería consiste en acciones que se toman para influir, o intentar intervenir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro del departamento.
6. **Explicar la existencia de la política en las organizaciones.** La política existe en las organizaciones porque los individuos tienen diferentes valores, metas e intereses; los recursos organizacionales son limitados; los criterios para asignar los recursos limitados son ambiguos, y los individuos buscan influir para poder dar forma a los criterios de manera que apoyen sus metas e intereses.
7. **Definir *disciplina* y los cuatro tipos más comunes de problemas de disciplina.** La disciplina se refiere a las acciones para reforzar las reglas y estándares de la organización. Los cuatro tipos más comunes de problemas de disciplina que enfrentan los supervisores son 1) aspectos de asistencia como ausentismo, llegar tarde y abusar de días libres por enfermedad; 2) comportamientos en el trabajo como insubordinación y abuso de sustancias tóxicas; 3) deshonestidad, y 4) actividades externas que afectan el desempeño en el trabajo o dan mala imagen a la organización.
8. **Listar los pasos típicos en la disciplina progresiva.** Los pasos típicos en un proceso disciplinario progresivo son 1) advertencia verbal que se documenta, 2) reprimenda escrita, 3) suspensión y 4) despido.
9. **Comparar la negociación distributiva y la negociación integradora.** La negociación distributiva crea una situación de ganar-perder porque el objetivo es manejar una cantidad fija. La negociación integradora trata los recursos disponibles como variables y por ello crea soluciones potenciales de ganar-ganar.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cómo beneficia un conflicto a una organización?
2. ¿Qué es manejo del conflicto?
3. ¿Cuándo debe evitar el conflicto? ¿Cuándo debe buscar un compromiso?
4. ¿Qué es un abogado del diablo? ¿De qué manera un abogado del diablo produce un conflicto en el departamento?
5. ¿Una organización puede no tener política? Explique.
6. ¿Cómo evalúa el poder de otra persona en una organización?
7. “Un buen supervisor nunca tendrá que usar la disciplina.” ¿Está o no de acuerdo con esta afirmación? Analice.
8. ¿Por qué es importante documentar cualquier acción disciplinaria que tome contra un empleado?
9. ¿Por qué la disciplina no siempre es la mejor solución?
10. Suponga que encuentra un departamento que desea rentar y que el anuncio dice: “\$550 mensuales, a negociar”. ¿Qué debe hacer para mejorar la probabilidad de negociar el menor precio posible?

¿A qué concepto clave se refiere?



Horizontal

1. Enfoque al conflicto que requiere que cada parte ceda algo de valor.
5. Método para mantener relaciones armoniosas al colocar las necesidades de otros antes que las propias.
12. Advertencia _____. El primer paso formal del proceso disciplinario.
13. Enfoque al conflicto en el que una parte intenta satisfacer las propias necesidades a costa de la otra parte.
16. Proceso de negociación que opera con la premisa de suma cero.
18. _____ de conflictos. Aplicación de técnicas diseñadas para lograr un nivel óptimo de conflicto departamental.
20. Rango social de la importancia que tiene una persona en un grupo.
21. Acciones que se pueden tomar para influir en la distribución de ventajas.
22. Libertad de _____ doctrina legal que define los derechos del empleador para disciplinar o despedir a un empleado.
23. Enfoque al conflicto donde la persona se retira de un conflicto.

VERTICAL

2. Tipo de disciplina que comienza con una advertencia verbal y termina con el despido.
3. Proceso de negociación que opera bajo la suposición de que existe al menos un acuerdo que puede crear una situación de ganar-ganar.
4. Acciones tomadas por un supervisor para reforzar los estándares de una organización.
6. Terminación del empleo.
7. Despido _____. Terminación impropia o injusta del empleo.
8. Advertencia _____ reprimenda oral.
9. Tiempo sin trabajo, sin paga .
10. _____ caliente. Analogía para un conjunto de principios para disciplinar con efectividad a un empleado.
11. Proceso en el que una parte interfiere concientemente en los esfuerzos de la otra parte.
14. Proceso en el que dos o más partes que tienen preferencias diferentes llegan a un acuerdo.
15. Enfoque al conflicto en el que todas las partes buscan satisfacer sus necesidades.
17. Conjunto de normas no escritas que los miembros de una organización aceptan y entienden, y que guían sus acciones.
19. Abogado del _____. Persona que a propósito presenta argumentos en contra de los propuestos por la mayoría.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 14-1

1. Falso 2. b 3. c 4. d

Verifique su comprensión 14-2

5. c 6. b 7. d 8. b 9. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Cuál es mi estilo preferido de manejo de conflictos? [What's My Preferred Conflict-Handling Style? (#39)]
2. ¿Cuál es mi estilo de negociación? [What's My Negotiating Style? (#40)]
3. ¿Qué tan creativo soy? [How Creative Am I? (#5)]

4. ¿Qué tan bueno soy en la política? [How Good Am I at Playing Politics? (#37)]
5. ¿Qué tan bien manejo las impresiones? [How Well Do I Manage Impressions? (#38)]
6. ¿Qué tan bueno soy para disciplinar a otros? [How Good Am I at Disciplining Others? (#33)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: NEGOCIACIÓN DE UN AUMENTO

El grupo debe dividirse en pareja para este ejercicio de representación de papeles. Uno será Terry, el supervisor del departamento. El otro será Dale, el jefe de Terry.

LA SITUACIÓN

Terry y Dale trabajan para Nike en Portland, Oregon. Ambos fueron corredores en la universidad y han trabajado para Nike más de seis años. Terry supervisa un laboratorio de investigación. Dale es el gerente de investigación y desarrollo. Dale ha sido jefe de Terry durante dos años.

Una de las empleadas de Terry, Barbara, ha impresionado bien a Terry. Barbara fue contratada hace 11 meses. Tiene 26 años y una maestría en ingeniería mecánica. Su salario de ingreso es de \$42,000 anuales. Terry le dijo que, de acuerdo con la política de la compañía, tendría una evaluación de desempeño a los seis meses y una revisión completa después de un año. Le dijo a Barbara que con base en un registro de desempeño, podía esperar un ajuste de salario después de su evaluación anual.

La evaluación que Terry hizo de Barbara después de seis meses fue muy positiva. Terry comentó sobre las largas horas que Barbara trabajaba, su espíritu de cooperación, el hecho de que otros en el laboratorio disfrutaban trabajar con ella y que está logrando un impacto positivo en el proyecto que le asignaron. Ahora que el primer aniversario de Barbara está por llegar, Terry ha hecho otra eva-

luación de su desempeño. Él piensa que Barbara es la mejor nueva contratación del grupo de investigación y desarrollo. Después de sólo un año, Terry calificó a Barbara en el lugar número 3 en un departamento de 11. Los salarios en el departamento varían mucho. Terry, por ejemplo, tiene un salario básico de \$67,000 más elegibilidad para bonos que pueden agregar otros \$8,000 a \$11,000 al año. El rango de salarios de los 11 miembros del departamento es de \$36,400 a \$61,350. El salario más bajo corresponde a una contratación reciente con licenciatura en física. Las dos personas que clasifican más arriba que Bárbara ganan salarios base de \$49,700 y \$53,350. Ambos tienen 31 años y han trabajado para Nike tres y cuatro años, respectivamente. La mediana de salarios en el departamento de Terry es de \$52,660.

PAPEL DE TERRY

Usted quiere darle a Barbara un buen aumento. Aunque ha estado en su unidad sólo 11 meses, ha demostrado ser una excelente adición al departamento. No quiere perderla. Más importante, ella sabe en términos generales lo que ganan otros compañeros del departamento y piensa que le están pagando poco. La compañía suele dar aumentos de 5%, aunque no es raro 10%, y se han aprobado aumentos de 20 a 30% en algunas ocasiones. Usted quiere que Barbara obtenga el mayor aumento que Dale apruebe.

PAPEL DE DALE

Todos sus supervisores tratan de exprimirle la mayor cantidad de dinero para su gente. Usted entiende esto porque hizo lo mismo cuando era supervisor. Sin embargo, su jefe quiere mantener un tope en los costos. Quiere que mantenga los aumentos para las contrataciones recientes entre 5 y 8%. De hecho, envió un memorando a todos los gerentes y supervisores con ese mensaje. No obstante, su jefe también está muy preocupado por la equidad y por pagar a la gente lo que vale. Usted se sien-

te seguro de que apoyará cualquier recomendación de salario que le haga, siempre que lo justifique. Su meta, congruente con la reducción de costos, es mantener los aumentos lo más bajo posible.

Terry tiene programada una junta con Dale para discutir la evaluación de desempeño de Barbara y el ajuste de salario. Tomen 15 minutos para realizar su negociación. Cuando la negociación esté completa, la clase comparará las diferentes estrategias de negociación usadas y los resultados.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Cómo disciplinar a un empleado

Disciplinar a un empleado no es una tarea fácil. Con frecuencia es dolorosa para las dos partes implicadas. Los 12 principios siguientes deben guiarlo cuando tenga que disciplinar a un empleado.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Hacer la tarea antes de acusar a alguien. ¿Qué ocurrió? Si no vio personalmente la infracción, investigue y verifique cualquier acusación hecha por otros. ¿Fue culpa sólo del empleado? Si no, ¿qué o quién más estuvo implicado? ¿Conocían y entendían los empleados la regla o reglamento que se violó? Documente los hechos: fecha, hora, lugar, personas relacionadas, circunstancias atenuantes y cosas por el estilo.

PASO 2: ¿Proporcionó una advertencia exhaustiva? Antes de realizar una acción formal, asegúrese de haberle dado al empleado avisos previos que estaban documentados. Pregúntese: ¿Si la objetan, es defendible mi acción? ¿Le ofrecí suficiente advertencia al empleado antes de tomar una acción formal? Es muy probable que al aplicar acciones punitivas rígidas, más tarde serán juzgadas como injustas por el empleado, un árbitro y las cortes si se determina que el empleado no pudo haber anticipado estas acciones punitivas.

PASO 3: Actuar a tiempo. En cuanto se entere de una infracción y su investigación lo apoye, haga algo y hágalo rápido. El retraso debilita el vínculo entre las acciones y las consecuencias, envía el mensaje equivocado a otros, destruye su credibilidad con sus subordinados, crea duda respecto a si se tomarán medidas e invita a la repetición del problema.

PASO 4: Realizar la sesión disciplinaria en privado. Elogie a los empleados en público, pero mantenga privado el castigo. Su objetivo no es humillar al infractor. Las reprimendas públicas avergüenzan al empleado y es poco probable que produzcan el cambio deseado en el comportamiento.

PASO 5: Adoptar un tono de calma y seriedad. Muchas situaciones interpersonales se facilitan con un modo relajado e informal por parte del supervisor. La idea en esas situaciones es que el empleado se sienta cómodo. Administrar disciplina no es una de esas situaciones. Evite respuestas con enojo o emocionales, transmita sus comentarios en un tono calmado y serio. No trate de disminuir la tensión haciendo bromas o conversando. Esas acciones sólo crearán confusión en el empleado porque envían señales opuestas.

PASO 6: Ser específico acerca del problema. Cuando se reúna con el empleado, indique que tiene docu-

mentación y sea específico acerca del problema. Defina la violación en términos exactos en vez de sólo citar las reglas de la compañía o el contrato laboral. No es el hecho de que se rompa una regla lo que más le preocupa. Es el efecto que la violación de la regla tiene en el desempeño de la unidad de trabajo. Explique por qué el comportamiento no es permisible mostrando cómo afecta directamente al desempeño del empleado en el trabajo, la efectividad de la unidad y la de los compañeros de trabajo del empleado.

PASO 7: Mantener el asunto impersonal. La crítica debe enfocarse en el comportamiento del empleado y no en su persona. Por ejemplo, si un empleado ha llegado tarde varias veces, señale la manera en que este comportamiento ha aumentado la carga de trabajo de otros o ha bajado el ánimo del departamento. No critique a la persona por ser desconsiderada o irresponsable.

PASO 8: Escuchar la versión del empleado. Sin importar lo que su investigación reveló, e incluso si tiene la proverbial “arma echando humo” para apoyar sus acusaciones, el debido proceso demanda que le dé al empleado la oportunidad para explicar su posición. Desde la perspectiva del empleado, ¿qué ocurrió?, ¿por qué ocurrió?, ¿cuál es su percepción de las reglas, reglamentos y circunstancias? Si existen discrepancias significativas entre su versión de la infracción y la del empleado, puede ser necesario que investigue más. Por supuesto, necesitará documentar la respuesta del empleado para el expediente.

PASO 9: Mantener el control de la discusión. En la mayoría de los intercambios con los empleados debe alentar el diálogo abierto. También debe ceder el control y crear un clima de comunicación entre iguales. Esto no funciona en una acción disciplinaria. ¿Por qué? Los infractores tienden a usar cualquier señal de igualdad para que usted se ponga a la defensiva. En

otras palabras, si usted no toma el control, ellos lo harán. La disciplina, por definición, es un acto basado en la autoridad. Usted está reforzando la aplicación de los estándares y reglas de la organización. Entonces, tome el control. Pregúntele al empleado su versión de la historia. Obtenga hechos. Pero no le permita al empleado interrumpirlo o desviarlo de su objetivo.

PASO 10: Llegar a un acuerdo para prevenir errores en el futuro. La disciplina debe incluir guía y dirección para corregir el problema. Deje al empleado establecer qué planea hacer en el futuro para asegurar que la violación no se repita. En caso de violaciones serias, haga que el empleado desarrolle un plan paso por paso para cambiar el comportamiento problema. Después establezca fechas, con juntas de seguimiento para evaluar el avance.

PASO 11: Seleccionar una acción disciplinaria progresiva y considerar las circunstancias atenuantes. Elija un castigo adecuado para la infracción. El castigo seleccionado debe verse como justo y congruente. Una vez que llegue a una decisión, comuníquelo al empleado cuál será la acción, sus razones y cuándo se llevará a cabo.

PASO 12: Documentar por completo la sesión disciplinaria. Para completar su acción disciplinaria, confirme que su documentación actual (qué ocurrió, los resultados de su investigación, sus advertencias iniciales, las explicaciones del empleado, la decisión de disciplina y las consecuencias de otro error) está completa y es fiel y precisa. Toda la documentación debe formar parte del expediente permanente del empleado. Además, es buena idea enviarle al empleado una carta formal que resalte la resolución acordada durante la junta, el castigo específico, las expectativas futuras y cuáles acciones tomará si no se corrige el comportamiento o se repite la infracción.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Investigue sobre el manejo de conflictos con hombres comparado con mujeres. Prepare un resumen de dos a tres cuartillas de lo que encontró. Las siguientes son dos preguntas guía: ¿Los hombres y las mujeres manejan los conflictos de manera diferente? Si así es, ¿cuáles son las implicaciones para los supervisores?
2. Elabore un trabajo argumentando las ventajas y desventajas de la doctrina de libertad de contratación desde la perspectiva del supervisor. Después de presentar los dos lados de este tema, seleccione el punto de vista que apoya y describa por qué.

Pensamiento crítico

CASO 14-A: POLÍTICA BARATA

Myrna Clark es supervisora de brigada en la línea de producción del turno nocturno en Kraft Cheese. Myrna ha tenido este puesto durante cuatro años y ha aprendido mucho sobre el comportamiento de los empleados. Algunos de sus trabajadores están motivados por sí solos; otros son flojos y necesitan supervisión constante para obtener una producción promedio. Unos estarían clasificados como informantes (correveidiles), criticones y perversos. Incluso tiene a un par de personas que les encanta crear conflictos y parecen soñar con nuevas formas de intriga contra otros trabajadores y los funcionarios de la compañía.

La brigada de Myrna obtiene puntuaciones aceptables en la mayoría de los indicadores que son importantes para Kraft: calidad, seguridad, rotación de personal y trabajo en equipo. Este último es el que más preocupa a Myrna, ya que los demás factores dependen de él. Ella cree que constantemente ha estado vigilando el “juego” de equipo en que interviene su brigada, y se pregunta que tan eficientemente en realidad estará previniendo el conflicto.

Myrna ha tenido algunas discusiones acerca de estos

problemas con su jefe de brigada, Rasheed Smirt. Él ha ofrecido varias sugerencias que valen la pena y que han mejorado la habilidad de Myrna para resolver los problemas y manejar los conflictos potenciales. Cuando Rasheed le sugirió a Myrna que fuera con él a un seminario sobre política y resolución de conflictos, ella estuvo de acuerdo. Myrna no quiere mezclarse en la política organizacional y espera que el seminario le enseñe formas de evitar la politiquería.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué esperan aprender Myrna y Rasheed en el seminario sobre política y resolución de conflictos?
2. Suponga que les piden evaluar la perspectiva política de su entorno de trabajo. ¿Qué factores deben evaluar?
3. Suponiendo que el seminario resalta las guías para mejorar las habilidades políticas, ¿qué ventaja le aportan a Myrna? ¿Cómo puede aplicar las guías?

CASO 14-B: MANEJO DE CONFLICTOS EN ECO LANDSCAPE

Janet Ramírez es supervisora de una sección de diseño con 10 personas en Eco Landscape, una compañía cuyos dueños son los empleados, que planean, diseñan y construyen exteriores para grandes proyectos de desarrollos comerciales. Aunque la compañía tiene proyectos en todo Estados Unidos, su trabajo se concentra en el área de Minnesota, donde la temporada para exteriores se limita a seis meses durante primavera y verano. La programación obliga a la compañía a una fuerte dependencia de los meses de invierno para completar todo el trabajo de diseño para sus proyectos. Janet está muy consciente de que la calidad y producción de su departamento de enero a marzo tendrá un impacto serio en el desempeño financiero de la compañía en el año.

En diciembre, Janet observa que uno de sus diseñadores, Alex, está bosquejando planos para un lote que tiene su familia en un lago vacacional cercano. Alex es un empleado que Janet valora por su competencia en el diseño y su iniciativa en los proyectos. Por el momento, Janet decide ignorar este incidente, pensando que sólo es una ocurrencia inusual. Dos semanas más tarde, Janet revisaba algunos planos de diseño para un proyecto importante con otros dos diseñadores. En la junta se da cuenta de que este proyecto está seriamente retrasado y tiene muchos problemas que deben resolverse. Janet les pregunta a los dos diseñadores qué está deteniendo el proyecto y qué están haciendo al respecto para terminarlo a tiempo. Ted, un diseñador con experiencia y antigüedad, dice: “Bueno, necesitamos información de Alex que le hemos pedido varias veces, pero parece que está ocupado en otras cosas”. Becky, la otra diseñadora, se

une con: “Y no vamos a quedarnos tarde y trabajar en este proyecto cuando otros miembros del departamento salen temprano para trabajar en proyectos personales”.

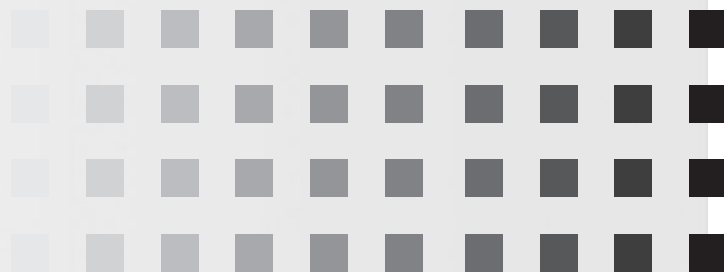
En este punto Janet se da cuenta de que hay un problema potencial con Alex y lo llama a una junta. En la reunión Alex niega trabajar en proyectos personales y no puede recordar o entender lo que según los otros diseñadores los está retrasando. Alex piensa en la situación y le dice a Janet: “Ya sabes, esos dos diseñadores constantemente están retrasados en los proyectos y siempre culpan a alguien más por su mala programación y trabajo descuidado. ¿Recuerdas el año pasado cuando el proyecto del Banco estaba retrasado? Ése era su proyecto, y trabajé horas extras durante tres semanas para arreglar su diseño y terminar su documentación”. Una semana más tarde, Janet se detiene a tomar un café con un grupo de diseñadores en la cafetería, y uno de ellos dice: “Bueno, el ánimo y la productividad están más bajos que nunca. Pienso que las discusiones nos costarán todo nuestro bono anual, sin mencionar lo divertido que era el trabajo en Eco”.

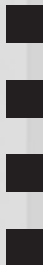
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Dónde se originó este conflicto?
2. ¿Qué tipo de resolución de conflictos debe aplicarse en este caso?
3. En este caso, ¿cuál sugeriría que es un buen primer paso para el supervisor?

capítulo 15

Manejo del cambio y de la innovación





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

actitudes
agente de cambio
cambio
creatividad
desarrollo de la organización (DO)
innovación
proceso de cambio

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Describir los puntos de vista tradicional y contemporáneo del cambio.
2. Explicar por qué los empleados se resisten al cambio.
3. Identificar maneras en que los supervisores pueden reducir la resistencia al cambio.
4. Listar los pasos que el supervisor puede seguir para cambiar las actitudes negativas de sus empleados.
5. Diferenciar entre creatividad e innovación.
6. Explicar cómo estimulan la innovación los supervisores.

Respuesta a un dilema de supervisión



Se llama *desarrollo de la organización (DO)* al esfuerzo que hacen los supervisores, junto con los directivos de la compañía, para realizar cambios extensos en los departamentos a fin de obtener alternativas positivas. Debido a que las intervenciones de DO suelen apoyarse en la participación de los miembros de la organización, fomentan una atmósfera de apertura, confianza y respeto entre los colegas de trabajo. Dichas intervenciones también delegan autoridad en los empleados y los impulsan a tomar riesgos. La pretensión es que estas características —apertura, confianza, respeto, delegación de autoridad y toma de riesgo— lleven a un mejor desempeño organizacional.

Los supervisores que aplican el DO en ocasiones imponen sus sistemas de valores a quienes intervienen en este esfuerzo. Esto sucede en especial cuando la causa de la intervención es la desconfianza entre compañeros de trabajo. Por ejemplo, para tratar este problema, el supervisor debe reunir a las partes afectadas para que discutan con amplitud su percepción del dilema. Aunque algunos supervisores conocen bien las prácticas de DO, otros no, y estos últimos a menudo caminan por la fina línea entre el éxito y el fracaso. Esto se debe a que los problemas personales en el lugar de trabajo sólo se resuelvan si los participantes revelan información privada y muchas veces delicada. Aun cuando una persona tenga el derecho de rehusarse a divulgar esta información, su negativa acarrea ramificaciones negativas dentro del grupo. Por ejemplo, si el problema no se aborda, conduce a evaluaciones de desempeño bajas, menores aumentos de salario o a la percepción del empleado como incapaz de formar parte del equipo.

Por otro lado, la participación activa permite a los empleados decir lo que piensan. Pero esto también trae ciertos riesgos. Por ejemplo, piense en un empleado que cuestiona la capacidad de un supervisor. Este empleado está convencido de que el comportamiento del supervisor es perjudicial para la unidad de trabajo. Pero manifestar su preocupación quizás ocasione represalias por parte del supervisor. Aunque el supervisor, al principio, parezca receptivo a la retroalimentación, podría atacar más tarde. En cualquier caso —con participación o sin ella— los empleados pueden resultar agraviados. Aun cuando la intención es ayudar a superar la desconfianza del empleado o la incompetencia del supervisor, los resultados podrían ser más puñaladas por la espalda, más sentimientos heridos y mayor desconfianza.

¿Cree que los supervisores deben conducir intervenciones de DO? Cuando lo hacen —aun con la ayuda de alguien externo al departamento—, ¿le parece que los colegas de trabajo pueden ser abiertos y honestos? ¿Qué debe hacer como supervisor para asegurar que los derechos de los empleados estarán protegidos?

Introducción

cambio ■ Alteración del entorno, la estructura, la tecnología o la gente de una organización.

El **cambio** es una alteración en el entorno, la estructura, la tecnología o la gente de una organización. Si no fuera por el cambio, el trabajo del supervisor sería sencillo. La planeación no implicaría problemas porque el mañana no sería diferente del hoy. Dado que en el ambiente no habría incertidumbre, tampoco habría necesidad de adaptarse. La toma de decisiones se simplificaría porque el resultado de cada alternativa podría predecirse casi con certeza. De hecho, el trabajo del supervisor sería muy sencillo si, por ejemplo, no se introdujeran productos nuevos, las regulaciones gu-

bernamentales nunca se modificaran, la tecnología jamás cambiara y las necesidades de los empleados no variarían.

Sin embargo, el cambio es una realidad organizacional. Manejar el cambio es parte integral del trabajo de todo supervisor. Las fuerzas que están “allá afuera” simplemente lo exigen (vea “¡Última noticia! EA Sports”).

Las fuerzas para el cambio

En el capítulo 2 se señaló que existen fuerzas tanto externas como internas que restringen a los supervisores. Estas mismas fuerzas provocan también la necesidad de cambiar. Se verán brevemente los factores que generan la necesidad de cambio (vea la figura 15-1).

¿CUÁLES SON LAS FUERZAS EXTERNAS QUE CREAN LA NECESIDAD DE CAMBIO?

Las fuerzas externas que generan la necesidad de cambio provienen de varias fuentes. En años recientes, el mercado ha afectado a compañías como Domino's Pizza al introducir nuevos competidores. Ahora Domino's debe contender con varios competidores como Pizza Hut y Pizza Boli's, que se han orientado al mercado de entrega a domicilio. Las leyes y regulaciones gubernamentales son una fuente constante de impulso para el cambio. En 1990, la aprobación de la ley de estadounidenses con discapacidades exigió que miles de negocios ampliaran sus puertas, reconfiguraran los sanitarios, agregaran rampas y llevaran a cabo otras acciones para mejorar el acceso. A mediados de la década de 1990, Internet se convirtió en un vehículo multifacético para obtener información y vender productos.

La tecnología también genera la necesidad de cambio. Recientes desarrollos de equipos sofisticados han creado economías de escala significativas para muchas organizaciones. Por ejemplo, en Charles Schwab y en Ameritrade (firmas de descuento de correduría), la nueva tecnología ofrece la capacidad para procesar miles de transacciones de fondos mutuos por día. La línea de ensamble en muchas industrias

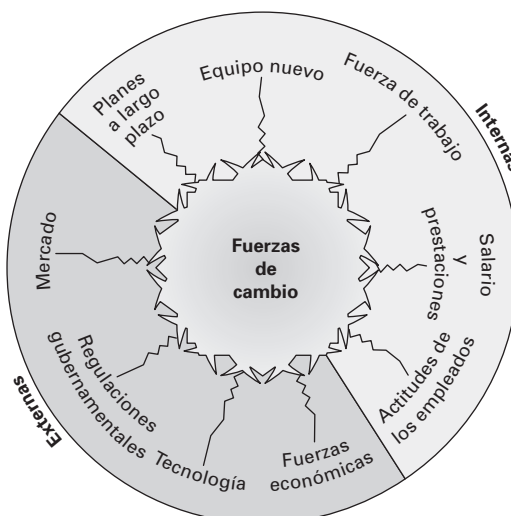


FIGURA 15-1 ■ Fuerzas de cambio.

¡Última noticia!

EA Sports

Al entrar a un dormitorio universitario bien amueblado, encontrará todas las comodidades básicas: cama, cajonera, escritorio y computadora. También es posible que vea algún tipo de aparato de juegos de video. No es de sorprender que la industria del videojuego sea un negocio serio. Está en todas partes. Pero, en una industria en la que los clientes están buscando “el siguiente juego” y donde la competencia abunda, una compañía ha prosperado: Electronic Arts (EA). Esta compañía ahora es la productora número uno de videojuegos en Estados Unidos y ofrece sus productos bajo los nombres de tres marcas principales: EA Sports, EA Games y EA Sports Big. Con juegos como *Freedom Fighters*, *Madden NFL 2004*, *SimCity 4* y *Lord Of the Rings: The Two Towers*, la compañía ha creado más de 50 best-sellers, cada uno con más de un millón de copias vendidas e ingresos en el 2003 que excedieron los 2,500 millones de dólares, cerca de 50% más que los ingresos del 2002.

EA no se conforma con estos logros. Al contrario. La administración tiene paranoia por mantener el liderazgo en el mercado. Siguen arriesgando tiempo y dinero para desarrollar juegos nuevos, creativos y líderes del mercado. Por ejemplo, EA tarda de 12 a 36 meses en producir un juego con las ventas más altas, con costos que superan los \$10 millones para desarrollarlo. John Riccitello, presidente y jefe operativo de EA, dice que “el aspecto olvidado de la creatividad es la disciplina”. La creatividad en EA es indispensable, y los empleados buscan sin descanso crear juegos que las personas quieran jugar. Para alcanzar este objetivo, EA ha formado el mejor equipo de desarrollo posible, soluciona todos y cada uno de los problemas técnicos que encuentra, termina los nuevos juegos a

tiempo y los posiciona en el mercado adecuadamente. ¿Cómo lo hace?

Comienza y termina con disciplina. Los diseñadores de juegos tratan de identificar el centro creativo de un juego —al que llaman “creativo X”— para poder entender de qué se trata el juego. Después, siguen con la disciplina de comprender a los clientes usando grupos de enfoque para determinar con precisión sus gustos y desagrados. Esta información se coloca en la biblioteca (librería en Intranet) de la compañía, para que todos tengan la información más reciente (la disciplina de compartir). La compañía también está comprometida con la disciplina de desarrollar la siguiente generación de líderes creativos. El programa de líderes emergentes da a empleados seleccionados la oportunidad de trabajar en otros departamentos para obtener una apreciación del funcionamiento de otras partes de la compañía.

EA también participa en la disciplina de estudiar la competencia. Alienta a los empleados para que conozcan las características de los productos competidores. La última disciplina es la administración de proyectos. Como afirma Riccitello, “Si trabajas en un juego y se pasa la fecha de entrega, no trabajarás mucho tiempo con nosotros”.

La presión constante de crear ganadores podría ser un estrés increíble para los empleados. Sin embargo, no parece ser el caso en EA. En ocasiones los programadores pasan días trabajando en algo que toma tres segundos en el juego real. Esto se debe a que los programadores, como todos en EA, sienten pasión por lo que hacen. Aman el reto creativo que representan los juegos de video y están inspirados para aceptar el siguiente reto creativo. Es esta clase de pasión, devoción, disciplina e innovación lo que hace triunfar a EA.

Fuente: Basado en información del sitio en Internet de Electronic Arts (www.ea.com) (2004); C. Salter, “Playing to Win”, *Fast Company* (diciembre, 2002), pp. 80–91; G.L. Cooper y E.K. Brown, “Video Game Industry Update”, *Bank of America Equity Research Brief* (7 de junio de 2002); y M. Athitakis, “Steve Rechscaffner, Game Wizard”, *Business 2.0* (mayo, 2002), p. 82.

está sufriendo cambios drásticos a medida que los empleadores reemplazan el trabajo humano con robots mecánicos de tecnología avanzada, y la fluctuación en los mercados de trabajo está obligando a los administradores a iniciar cambios.

Por supuesto, los cambios económicos nos afectan a la mayoría. Los impresionantes aumentos en los precios del petróleo y la gasolina en 2005, provocaron que muchas compañías en Estados Unidos, que dependían de estos productos para transportar sus bienes, tuvieran que buscar técnicas de entrega alternativas para reducir los costos en este servicio.

¿QUÉ FUERZAS INTERNAS CREAN LA NECESIDAD DE CAMBIO?

Además de las fuerzas externas descritas, las fuerzas internas también pueden estimular la necesidad de cambio. Estas fuerzas internas suelen originarse en las operaciones internas de la organización o por el impacto de los cambios externos.

Cuando los directivos redefinen o modifican la estrategia de la organización, a menudo introducen muchos cambios. Por ejemplo, cuando Herman Miller, Inc., elaboró una nueva estrategia para competir con más agresividad en el mercado de muebles para oficina, los miembros de la organización tuvieron que cambiar la forma en que realizaban su trabajo: los esfuerzos de marketing dieron un giro impresionante y los procesos de manufactura se renovaron.¹ La introducción de nuevo equipo representa otra fuerza interna para el cambio. Quizá los empleados encuentren rediseñados sus trabajos, necesiten entrenamiento para operar el equipo nuevo o se requiera que establezcan nuevos patrones de interacción dentro de su grupo formal. La fuerza de trabajo de una organización rara vez es estática. Su composición cambia en términos de edad, educación, sexo, nacionalidad, etcétera. En una organización estable, en la cual los supervisores han mantenido su puesto durante años, podría haber necesidad de reestructurar los puestos para retener a los empleados más ambiciosos, permitiéndoles flexibilidad de horarios y quizá cierta movilidad hacia arriba. Los sistemas de salario y prestaciones también tendrían que revisarse para reflejar las necesidades de una fuerza de trabajo diversa, así como las fuerzas de mercado en el que ciertas destrezas son difíciles de encontrar. Las actitudes de los empleados como la creciente insatisfacción laboral llevan a un incremento en el ausentismo, más renunciaciones voluntarias e incluso huelgas. Estos eventos llevarán, a su vez, a cambios en las políticas y prácticas de la compañía.

¿CÓMO PUEDEN LOS SUPERVISORES SER AGENTES DE CAMBIO?

Los cambios dentro de una organización necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad para supervisar el proceso de cambio se llaman **agentes de cambio**. Lo hacen dentro de un proceso llamado **desarrollo de la organización (DO)**.

Cualquier supervisor es un agente de cambio. El agente de cambio también puede ser alguien que no es supervisor, por ejemplo, un especialista interno o un consultor externo cuya especialidad es la implementación de cambios. Para cambios radicales en todo el sistema, los directivos de la compañía a menudo contratan la ayuda y consejo de consultores externos. Como son externos, ofrecen una perspectiva objetiva que no tienen los internos. Sin embargo, en ocasiones los consultores externos son una desventaja porque tienen una comprensión inadecuada de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. También son proclives a iniciar cambios más drásticos que los internos, lo que puede ser una ventaja o una desventaja, porque no tienen que vivir con las repercusiones una vez que se implanta el cambio. En contraste, los supervisores que actúan como agentes de cambio son más reflexivos (y tal vez más cuidadosos) porque deben vivir con las consecuencias de sus acciones.

agente de cambio ■ Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad para supervisar el proceso de cambio.

desarrollo de la organización (DO) ■ Proceso de hacer cambios sistemáticos en una organización.

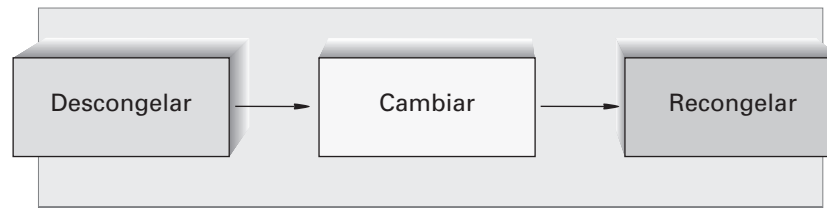
Dos puntos de vista sobre el proceso de cambio

Existen dos formas muy diferentes de enfocar el **proceso de cambio**. La forma tradicional es ver a la organización como un gran barco que cruza un mar en calma.

proceso de cambio ■ Modelo que permite el cambio exitoso exigiendo el descongelamiento del *statu quo* (estado de equilibrio), cambiando a un nuevo estado y recongelando el nuevo cambio para hacerlo permanente. El descongelamiento del estado de equilibrio se logra al 1) incrementar las fuerzas impulsoras, 2) disminuir las fuerzas restrictivas o 3) combinar ambos enfoques.

¹ D. Rocks, "Reinventing Herman Miller", *Business Week E. Biz* (3 de abril de 2000), pp. EB89-EB96.

FIGURA 15-2 ■ Los tres pasos del proceso de cambio según el punto de vista tradicional.



El capitán y la tripulación del barco saben exactamente lo que tienen que hacer porque han hecho este viaje muchas veces. El cambio surge como una tormenta ocasional, una breve distracción en un viaje, que de otra manera es tranquilo y predecible. El punto de vista contemporáneo concibe a la organización como una pequeña fragata que navega por un río encrespado y con rápidos sin interrupción. A bordo de la fragata hay media docena de personas que nunca antes han trabajado juntas, no conocen el río, desconocen su destino final y, por si fuera poco, viajan en medio de una noche oscura. En el punto de vista contemporáneo, el cambio es un estado natural y dirigir el cambio es un proceso continuo. Estos dos puntos de vista presentan enfoques muy diferentes en cuanto a la comprensión y respuesta al cambio. Se examinará cada uno más de cerca.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL DEL CAMBIO?

Este punto de vista dominó durante un tiempo el pensamiento de la mayoría de los individuos conocedores de las organizaciones. Este pensamiento se ilustra mejor con la descripción de tres pasos del proceso de cambio² (vea la figura 15-2).

De acuerdo con este modelo, un cambio exitoso requiere descongelar el *statu quo*, cambiar a un nuevo estado y recongelar este nuevo estado para hacerlo permanente. El *statu quo* se considera como un estado de equilibrio. Para salir de este equilibrio, es necesario el descongelamiento, que se puede lograr mediante una de tres formas:

1. Las fuerzas impulsoras, que orientan el comportamiento lejos del *statu quo*, deben incrementarse.
2. Las fuerzas restrictivas, que obstaculizan el movimiento lejos del equilibrio existente, deben disminuirse.
3. Ambos enfoques se pueden combinar.

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, el cambio es posible. Sin embargo, la simple introducción del cambio no asegura que se mantendrá. Por tanto, la nueva situación necesita recongelarse para mantenerse al pasar el tiempo. A menos que este último paso sea atendido, existe una probabilidad alta de que el cambio sea de corta duración y que los empleados vuelvan al estado de equilibrio anterior. El objetivo del recongelamiento, entonces, es estabilizar la nueva situación balanceando las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Observe cómo este proceso de tres pasos trata al cambio como si fuera un freno para el estado de equilibrio de la organización. El *statu quo* ha sido perturbado y es necesario el cambio para establecer un nuevo estado de equilibrio. Este punto de vista fue adecuado para el ambiente de cierta tranquilidad que enfrenaban la mayoría de las organizaciones de las décadas de 1950 y 1960, e inicios

² K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York; Harper & Row, 1951).

de la siguiente. Pero este punto de vista tradicional del cambio es cada vez más obsoleto para describir el tipo de mares que los administradores actuales tienen que navegar.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE VISTA CONTEMPORÁNEO DEL CAMBIO?

El punto de vista contemporáneo del cambio toma en consideración la idea de que los entornos son tanto inciertos como dinámicos. Para tener una idea de lo que es dirigir un cambio cuando debe maniobrar continuamente por rápidos ininterrumpidos, considere ir a esquiar y enfrentarse a pendientes que varían en longitud y dificultad. Por desgracia, cuando inicia una “bajada”, no sabe cómo será la ruta. Podría tratarse de una ruta sencilla o de una desafiante. Más aún, usted ha planeado sus vacaciones para esquiar suponiendo que las pistas de esquí estarán abiertas. Después de todo es enero, y ésta es la temporada alta en los lugares para esquiar. Pero las pistas no siempre están abiertas. Como si esto no fuera suficientemente malo, en ciertos días las pendientes están cerradas sin razón aparente. ¡Ah sí!, hay una cosa más: los precios cambian cada hora. Y al parecer no hay un patrón para las fluctuaciones. Para salir airoso en estas condiciones, tendrá que ser increíblemente flexible y responder con rapidez a cualquier condición cambiante. Quienes son demasiado lentos o estructurados tendrán dificultades y está claro que no se divertirán.

Cada vez más los supervisores aceptan que su trabajo es muy parecido a lo que se enfrenta durante unas vacaciones para esquiar. La estabilidad y lo predecible del punto de vista tradicional del cambio podrían no existir. Las perturbaciones en el *statu quo* no son ocasionales ni temporales, seguidas por un retorno a la calma. Muchos de los supervisores actuales nunca salen de los rápidos. Enfrentan constantes cambios que lindan con el caos. Estos supervisores están forzados a participar en un juego que nunca habían jugado, regido por reglas creadas a medida que avanza el juego.

¿ENFRENTARÁ UN MUNDO DE CAMBIO CONSTANTE Y CAÓTICO?

No todos los supervisores enfrentan un mundo de cambios constantes y caóticos. Sin embargo, el conjunto de quienes no lo hacen decrece con rapidez. Hoy en día pocos supervisores tratan el cambio como si fuera una molestia ocasional en un mundo normalmente pacífico. Hacerlo, puede ser un gran riesgo. Demasiadas cosas cambian demasiado rápido como para que se sienta satisfecho. Como el autor sobre negocios Tom Peters observó acertadamente, el antiguo dicho “Si no está descompuesto, no lo arregles” ya no funciona. En su lugar él sugiere: “Si no está descompuesto, no lo has observado con detenimiento, arréglalo de todos modos”.³

¿POR QUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

Uno de los hallazgos mejor documentados al estudiar a las personas en el trabajo, es que los individuos se resisten al cambio. Como alguien dijo, “La mayoría de los individuos odian cualquier cambio que no produzca un tintineo en sus bolsillos”.

³ T. Peters, *Thriving on Chaos* (Nueva York: Knopf, 1987).

El cambio en un ambiente dinámico está lleno de incertidumbre. Igual que estos balseros tienen que enfrentar cambios “rápidos”, la mayoría de los supervisores deben reaccionar a eventos inesperados.



La resistencia al cambio surge en formas diferentes. Es abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para los supervisores enfrentar la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con lanzarse a la huelga, etcétera. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Las respuestas implícitas son más sutiles (pérdida de lealtad a la organización, pérdida de motivación al trabajo, aumento de errores o equivocaciones, incremento de ausentismo debido a “enfermedad”) y, por ende, más difíciles de reconocer. De forma parecida, las acciones diferidas hacen borroso el vínculo entre la fuente de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir lo que pareciera ser sólo una reacción mínima cuando inicia, pero la resistencia emerge semanas, meses e incluso años después. Un cambio que en sí podría tener poco impacto, se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio crecen y después explotan en una respuesta fuera de proporción respecto a la acción de cambio que la provocó. La resistencia, claro está, sólo se difirió y acumuló. Lo que surge es una respuesta a la acumulación de cambios anteriores.

Entonces, ¿por qué la gente se resiste al cambio? Hay varias razones. Se enumeran en la figura 15-3 y se describen en la siguiente sección.

HÁBITOS. Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida tiene suficiente complejidad; no necesitamos tomar en cuenta la gama completa de opciones para los cientos de decisiones que debemos tomar cada día. Para enfrentar esta complejidad nos apoyamos en hábitos o respuestas programadas. Cuando confrontamos el cambio, esta tendencia a responder empleando nuestras formas habituales se convierte en una forma de resistencia. Entonces, si su departamento se transfiere a un nuevo edificio de oficinas en el centro de la ciudad, significa que sus empleados tendrán que cambiar muchos hábitos: despertarse diez minutos antes, tomar una ruta nueva al trabajo, encontrar otro lugar para estacionarse, adaptarse a la nueva distribución de la oficina, desarrollar una rutina diferente para almorzar, etcétera.

AMENAZA EL TRABAJO Y LOS INGRESOS. Los empleados temen que cualquier cambio reduzca la seguridad de su trabajo o su ingreso. Por ejemplo, la instalación de un nuevo equipo que ahorra mano de obra podría interpretarse como un presagio de despidos. Las personas se sienten amenazadas por cambios en las tareas de trabajo o en las rutinas de trabajo establecidas si temen que no podrán realizarlas con éxito. Esto resulta amenazante cuando el salario está ligado estrechamente a la productividad.

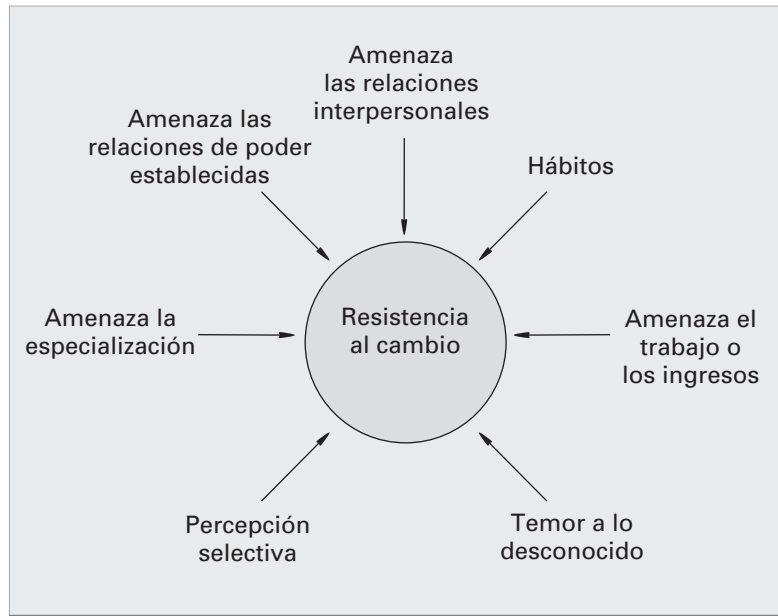


FIGURA 15-3 ■ Por qué las personas se resisten al cambio.

TEMOR A LO DESCONOCIDO. Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad e incertidumbre, y a los seres humanos no les gusta la ambigüedad. Si un pequeño editor de libros introduce un sistema de tipografía computarizada y esto significa que el personal de edición tendrá que aprender a hacer todo su trabajo en computadoras, algunos podrían sentirse incapaces de aprender las complejidades del sistema. Por tanto, desarrollarían una actitud negativa para trabajar con el nuevo sistema o tendrían un comportamiento disfuncional —quejándose, trabajando con lentitud a propósito, minando el ánimo del departamento— si se les exige que usen el sistema.

PERCEPCIÓN SELECTIVA. Las personas moldean el mundo a partir de sus percepciones. Una vez que lo han creado, se resisten a cambiarlo. Así, los individuos son culpables de procesar de manera selectiva lo que ven y oyen para mantener intactas sus percepciones. A menudo oyen lo que quieren oír. Ignoran la información que desafía el mundo que han creado. Los editores de libros, ante la introducción del sistema computarizado, quizá ignoren los argumentos de sus supervisores cuando explican por qué se compró un nuevo equipo o los beneficios potenciales que proporcionará el cambio.

AMENAZA LA ESPECIALIZACIÓN. Los cambios en las políticas y prácticas organizacionales podrían amenazar las habilidades de los grupos y departamentos especializados. La introducción de computadoras personales, que dan a los supervisores acceso directo a la información de la computadora principal de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que se resistieron muchos departamentos de sistemas de información al inicio de la década de 1980. ¿Por qué? La computación descentralizada era una amenaza para las habilidades especializadas de quienes trabajaban en los departamentos de sistemas de información centralizados.

AMENAZA LAS RELACIONES DE PODER ESTABLECIDAS. Cualquier redistribución en la autoridad para la toma de decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas dentro de la organización. Los intentos de los directivos de la compañía para delegar autoridad y responsabilidad en los empleados operativos o para introducir equipos de trabajo autodirigidos, encuentran resistencia de los supervisores que se sienten amenazados por la redistribución del poder.

AMENAZA LAS RELACIONES INTERPERSONALES. El trabajo es más que el medio para ganarse la vida. Las relaciones interpersonales, como parte del trabajo de una persona, juegan un papel importante para satisfacer las necesidades sociales del individuo. Esperamos ir a trabajar para interactuar con nuestros colegas y hacer amigos. El cambio puede ser una amenaza para esas relaciones. Las reorganizaciones, transferencias y reestructuración de la distribución de oficinas o de la planta cambian a las personas con quienes trabajan los empleados, a quienes les reportan o con quienes interactúan de forma regular. Como estos cambios a menudo se ven como amenazas, tienden a causar resistencia.

¿CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

La resistencia al cambio descrita puede superarse. A continuación se ofrecen cinco técnicas específicas para ello. La resistencia tiene más posibilidad de ser eliminada cuando se implementan las cinco técnicas.

CONSTRUIR CONFIANZA. Si los empleados confían en usted, tienen menos probabilidad de sentirse amenazados por los cambios que proponga. La implementación de equipos de trabajo autodirigidos en la planta de procesamiento de Ocean Spray, en Vero Beach, Florida, encontró al inicio una fuerte resistencia porque los empleados no confiaban en sus supervisores. Durante años los supervisores no confiaron en sus empleados para tomar decisiones; de pronto, estos mismos supervisores les pedían a los empleados que tomaran sus propias decisiones. Les tomó a los empleados más de un año aceptar la responsabilidad de resolver sus propios problemas. Se requiere mucho tiempo para desarrollar la confianza. También es muy frágil; puede destruirse fácilmente. Las ideas presentadas en el capítulo 9 le ayudarán a construir la confianza entre sus empleados.

ABRIR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN. Es posible reducir la resistencia mediante la comunicación con los empleados para ayudarlos a comprender la razón del cambio. Cuando los empleados obtienen todos los hechos y se aclaran los malos entendidos, la resistencia se desvanece. Esto explica por qué, por ejemplo, los directivos de la compañía Apex Environmental le permiten a cualquiera de sus 100 empleados revisar los estados de resultados de la compañía y responden las preguntas que les hacen sobre el desempeño financiero de la firma. Sin embargo, los canales de comunicación abiertos sólo serán efectivos si existe un clima de confianza y cuando la organización se preocupe en serio por el bienestar de sus empleados. Mejorar la comunicación es especialmente efectivo para reducir las amenazas generadas por la ambigüedad. Por ejemplo, cuando la vía del rumor está activa con rumores de recortes y despidos, la comunicación honesta y abierta de los hechos verdaderos es una fuerza tranquilizadora. Aun cuando las noticias sean malas, un mensaje claro gana puntos y hace que la gente se abra para aceptar el cambio. Cuando la comunicación es ambigua y los individuos se sienten amenazados, inventan escenarios mucho peores que las “malas noticias” reales.

INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS. Organizaciones tan diversas como American Express, Boeing, Delmarva Power, U.S. Internal Revenue Service y SEI Investments están pidiendo a sus empleados que ayuden a planear los programas de cambios importantes. ¿Por qué? Es difícil que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que participaron. Entonces solicite la opinión de sus empleados al inicio del proceso de cambio. Cuando los empleados afectados participan en un cambio desde el inicio, lo apoyarán activamente. Nadie desea oponerse a algo que ayudó a desarrollar.

BRINDAR INCENTIVOS. Asegúrese de que las personas entiendan que su apoyo al cambio actúa en bien suyo. ¿Cuál es la fuente de su resistencia? ¿Qué controla usted que

puede vencer esa resistencia? ¿Temen no poder realizar la nueva tarea? Proporcione capacitación en las nuevas habilidades o tal vez una licencia con goce de sueldo breve para que tengan tiempo de pensar en sus temores, calmarse y darse cuenta de que sus preocupaciones son infundadas. De forma similar, los despidos son oportunidades para quienes se quedan. Los trabajos se rediseñan para ofrecer nuevos retos y responsabilidades. Un incremento de sueldo, un nuevo título, horario de trabajo flexible o aumento en la autonomía para trabajar son ejemplos adicionales de incentivos que ayudan a reducir la resistencia. La empresa Polaroid, por ejemplo, desea que sus empleados amplíen sus habilidades y sean más flexibles. Para animarlos, ofrece pagar compensaciones de hasta 10% a quienes desarrollen nuevas competencias.

MANEJAR LOS SENTIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS. “Odio mi trabajo”, “Mi jefe es insensible con las mujeres”, “Creo que los productos médicos que fabricamos marcan la diferencia en la vida de las personas”. Estas afirmaciones de los empleados son ejemplos de **actitudes**. Es decir, son afirmaciones o juicios que evalúan objetos, gente o eventos. Reflejan cómo se siente la gente acerca de algo. ¿Qué puede hacer, como supervisor, para cambiar las actitudes negativas de un empleado? Primero, identifique la actitud que desea cambiar. Después determine qué sostiene dicha actitud. A continuación, descongele la actitud y ofrezca una actitud alterna. Por último, refuerce y apoye la nueva actitud.

actitudes ■ Afirmaciones o juicios de evaluación respecto a objetos, gente o eventos.

Verifique su comprensión 15-1

1. La alteración del ambiente, estructura, tecnología o gente de una organización se llama
 - a. cambio
 - b. planeación estratégica
 - c. conflicto administrativo
 - d. ninguna de las anteriores
2. ¿Cuál de las siguientes *no* es una fuerza interna para el cambio?
 - a. nuevo entorno
 - b. fuerza de trabajo
 - c. actitudes de los empleados
 - d. mercado
3. La persona que actúa como catalizador para el cambio y asume la responsabilidad de ese cambio se llama
 - a. administrador
 - b. agente de cambio
 - c. administrador de alto nivel
 - d. consultor
4. ¿Cuál de los siguientes *no* se asocia con el punto de vista tradicional del cambio?
 - a. recongelar
 - b. cambio
 - c. caos
 - d. congelar
5. Las personas se resisten al cambio por todas las siguientes razones excepto por
 - a. la amenaza al trabajo e ingreso
 - b. los hábitos
 - c. el temor a lo desconocido
 - d. el temor a construir confianza

Estimulación de la innovación

“¡Innovar o morir!” Estas duras palabras cada vez más se convierten en un grito común de los supervisores actuales. En el dinámico mundo de la competencia global, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnología moderna y avanzada si quieren competir exitosamente.⁴ El estándar de innovación por el que luchan muchas organizaciones ha sido logrado por compañías como DuPont, Sharp, Eastman Chemical y 3M.⁵ Por ejemplo, los supervisores de 3M han desarrollado una reputación de ser capaces de estimular la innovación durante un periodo largo. Uno de sus objetivos establecidos es que 25% de las ganancias de cada división, deben venir de productos que tengan menos de cinco años. Para ese fin, 3M lanza más de 200 nuevos productos por año. Durante un periodo reciente de cinco años, 3M generó más de 30% de sus 13,000 millones de dólares en rendimientos por sus productos introducidos durante los cinco años anteriores.

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? ¿Qué deben hacer otros supervisores para que sus organizaciones sean más innovadoras? En las siguientes páginas se intentará responder a esas preguntas al analizar los factores detrás de la innovación.

¿CÓMO SE RELACIONAN LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN?

creatividad ■ La habilidad para combinar ideas de manera única o hacer asociaciones poco usuales entre las ideas.

Creatividad significa habilidad para combinar ideas en una forma única o realizar asociaciones poco usuales entre las ideas. Por ejemplo, en Mattel, los directivos de la compañía introdujeron el Proyecto Platypus. Esta división especial reúne gente de todas las disciplinas —como ingeniería, marketing, diseño y ventas— para que los empleados “piensen fuera de la caja” para “entender la sociología y psicología detrás de los patrones de juego de los niños”. Para hacer que esto suceda, los miembros del equipo participan en actividades como ejercicios de imaginación, llanto en grupo y lanzamiento de conejos de felpa.⁶ El primer producto del Proyecto Platypus, Ello, fue lanzado al mercado en 2002, después de dos años de desarrollo.

innovación ■ Proceso de convertir ideas creativas en productos, servicios o métodos de operación útiles.

Innovación es el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.⁷ Una organización innovadora se caracteriza por la habilidad de canalizar sus corrientes creativas en resultados útiles. Cuando los administradores hablan de cambiar una organización para hacerla más creativa, quieren decir que desean estimular la innovación. La compañía 3M se describe como innovadora porque ha tomado ideas novedosas y las ha convertido en productos lucrativos como la cinta autoadherible de celofán, las cubiertas protectoras Scotch Guard, los Post-It y los pañales con bandas elásticas. También es innovador el microchip altamente exitoso producido por Intel. Éste lidera todos los chips manufacturados en miniatura y el éxito de su chip Pentium M le da a la compañía 75% de participación del mercado de microprocesadores para las computadoras personales compatibles con IBM. Con ventas anuales por \$26 mil millones, el compromiso de Intel por permanecer adelante de la competencia introduciendo una oleada de productos nuevos y más poderosos está apoyado por gastos anuales que

⁴ J. Benditt, “Lessons from Innovation”, *Technology Review* (julio-agosto, 2002), p. 9.

⁵ K.H. Hammonds, “How to Design the Perfect Product Start with Craig Vogel and Jonathan Cagan: Integrate Style and Technology with a Dash of Fantasy. Apply Everything from Toasters to Cars”, *Fast Company* (julio, 2002), pp. 122-127.

⁶ L. Bannon, “Think Tank in Toyland”, *Wall Street Journal* (6 de junio de 2002), pp. B1, B3.

⁷ “Learning from Leading Innovators”, *The Futurist* (mayo, 2002), p. 62.



Los gerentes corporativos de recursos humanos, especializados en áreas como capacitación y relaciones de empleados, deben reconocer al cambio como uno de los retos más grandes que enfrenta un supervisor en las organizaciones actuales. Aunque el cambio es una constante en una compañía cuya meta es seguir siendo rentable, cuando el cambio interrumpe las responsabilidades normales de los empleados es difícil que ellos vean el lado positivo. En momentos así, un supervisor debe comunicar magistralmente por qué es necesario el cambio.

exceden los \$7 mil millones en su planta y equipo, y casi \$4 mil millones en investigación y desarrollo.⁸

¿QUÉ IMPLICA LA INNOVACIÓN?

Algunos opinan que la creatividad es innata; otros creen que con entrenamiento cualquiera llega a ser creativo. Desde este último punto de vista, la creatividad se percibe como un proceso de cuatro partes que consiste en percepción, incubación, inspiración e innovación.⁹

La *percepción* es la forma de apreciar las cosas. Ser creativo significa verlas desde una perspectiva única. Esto es, un empleado encuentra soluciones para un problema que otros no ven. Sin embargo, pasar de la percepción a la realidad no es instantáneo. Más bien, las ideas pasan por un proceso de *incubación*. En ocasiones los empleados necesitan “sentarse” en sus ideas. Esto no quiere decir sentarse y no hacer nada. Durante este periodo de incubación, los empleados deben recolectar datos masivos que almacenan, recuperan, estudian, remoldean y finalmente forman algo nuevo. Este periodo en ocasiones toma años.

Piense un momento en el tiempo que pasó luchando por encontrar una respuesta en un examen. Aunque intentaba con vehemencia refrescar su memoria, nada parecía funcionar. Después, de pronto, como un rayo de luz, la respuesta surgió en su mente. ¡La encontró! La *inspiración* del proceso creativo es parecida. Es el momento en que todos los esfuerzos anteriores se reúnen exitosamente.

Aunque la inspiración lleva a la euforia, el trabajo creativo no termina. Se requiere un esfuerzo innovador. La *innovación* implica tomar la inspiración y convertirla en algo útil, un producto, servicio o forma de hacer las cosas. Con frecuencia se da crédito a Thomas Edison por haber dicho que “la creatividad es 1% de inspiración y 99% de transpiración”. Este 99%, o la innovación, incluye realizar pruebas, evaluar y volver a probar lo que la inspiración encontró (vea “Estimulación de la creatividad” en la página 439). Por lo general, en esta etapa una persona involucra a otros más en lo que él o ella ha estado trabajando. Esta participación es im-

⁸ Vea, por ejemplo, L.P. Livinstone, L.E. Palicyh y G.R. Carini, “Promotion Creativity Through the Logic and Contradiction”, *Journal of Organizational Behavior* (mayo, 2002), pp. 321-327; e Intel company information (www.intel.com), 4 de julio de 2002.

⁹ C. Vogel y J. Cagan, *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

portante, porque aun la más grande invención puede retrasarse, o perderse, si una persona no trata a otros con efectividad para comunicarla y lograr que la idea creativa haga lo que tenga que hacer.

¿CÓMO PUEDE UN SUPERVISOR PROMOVER LA INNOVACIÓN?

Se han encontrado tres conjuntos de variables que estimulan la innovación. Se refieren a la estructura, cultura y prácticas de recursos humanos de la organización.

VARIABLES ESTRUCTURALES. Con base en una extensa investigación, podemos hacer tres afirmaciones respecto al efecto que las variables estructurales tienen en la innovación. En primer lugar, las estructuras menos formalizadas tienen una influencia positiva en la innovación. Debido a su menor especialización del trabajo, poseen menos reglas y son más descentralizadas que las burocracias, facilitan la flexibilidad, la adaptación y la fertilización cruzada, facilitando la adopción de innovaciones. En segundo lugar, la sencilla disponibilidad de recursos abundantes proporciona un ladrillo clave en la construcción de la innovación. La abundancia de recursos permite a los supervisores costear la compra de innovaciones, resistir el costo de instituir innovaciones y absorber los fracasos. Por último, establecer comunicaciones frecuentes fuera de la unidad ayuda a eliminar las barreras posibles para la innovación al estimular la interacción entre departamentos.

VARIABLES CULTURALES. Las organizaciones innovadoras tienden a tener culturas similares.¹⁰ Alientan la experimentación. Recompensan tanto los éxitos como los fracasos. Celebran los errores. Por ejemplo, en Sony se dan estímulos a los empleados por experimentar con nuevos productos en el mercado. A diferencia de otras organizaciones, Sony lleva muchos productos al mercado sabiendo que no todos serán un éxito comercial. Su cultura, por lo tanto, promueve este comportamiento de toma de riesgos. Es posible que una cultura innovadora tenga las siguientes siete características:

- *Aceptación de la ambigüedad.* Demasiado énfasis en la objetividad y la especificidad restringe la creatividad.
- *Tolerancia a lo impráctico.* Las personas que ofrecen respuestas poco prácticas e incluso tontas a preguntas de tipo “qué pasa si...” no son rígidas. Lo que al inicio parece impráctico, quizá lleve más tarde a soluciones innovadoras.
- *Controles externos bajos.* Las reglas, regulaciones, políticas y controles semejantes se mantienen en un mínimo.
- *Tolerancia al riesgo.* Se anima a los empleados a experimentar sin temor a las consecuencias en caso de fracaso. Los errores se manejan como oportunidades de aprendizaje.
- *Tolerancia al conflicto.* Se estimula la diversidad de opiniones. La armonía y el acuerdo entre personas o unidades no son evidencia de un alto desempeño.

¹⁰ Creating the Innovation Culture: Leveraging Visionaries, Dissenters, and Other Useful Troublemakers in Your Organization”, *Indianapolis Business Journal* (4 de febrero de 2002), p. 63.

- *Enfoque en los fines, no en los medios.* Las metas se aclaran y se anima a los individuos a considerar rutas alternativas hacia el logro. Enfocarse en los fines sugiere que existen varias respuestas correctas para un problema dado.
- *Enfoque de sistemas abiertos.* La organización monitorea de cerca el entorno y responde pronto a los cambios conforme ocurren.

VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS. Dentro de la categoría de recursos humanos, encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que sus conocimientos estén actualizados, ofrecen a sus empleados una gran seguridad laboral para reducir el temor de ser despedidos por cometer errores e incitan a los individuos a convertirse en defensores del cambio. Una vez que una nueva idea se desarrolla, los defensores del cambio la promueven activa y entusiastamente, construyen el apoyo necesario, vencen la resistencia y se aseguran de que se implemente la innovación. La investigación ha encontrado que los defensores del cambio tienen características de personalidad similares: tienen gran confianza en sí mismos, persistencia, energía y tendencia a correr riesgos. Los defensores también muestran aptitudes asociadas con el liderazgo dinámico. Inspiran y energizan a los demás con su visión del potencial de una innovación y mediante una fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para comprometer a los demás con el apoyo a su misión. Además, los defensores cuentan con trabajos que dejan a su juicio gran parte de la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implementar las innovaciones.

Verifique su comprensión 15-2

6. La habilidad para combinar ideas en una forma única se llama
 - a. creatividad
 - b. innovación
 - c. ingeniería del proceso de trabajo
 - d. todas las anteriores
7. Tomar una nueva idea y convertirla en un producto, servicio o método operativo útil se conoce como
 - a. creatividad
 - b. innovación
 - c. ingeniería del proceso de trabajo
 - d. todas las anteriores
8. ¿Qué tipo de variable cultural mantiene las reglas, regulaciones y políticas en un mínimo?
 - a. tolerancia al conflicto
 - b. tolerancia a lo impráctico
 - c. controles externos bajos
 - d. tolerancia a los riesgos
9. ¿Qué tipo de variable estimula a los empleados a experimentar sin temor a las consecuencias en caso de fracasar?
 - a. tolerancia al riesgo
 - b. tolerancia al conflicto
 - c. enfoque en los fines y no en los medios
 - d. enfoque de sistemas abiertos



Reforzamiento de la comprensión

Resumen

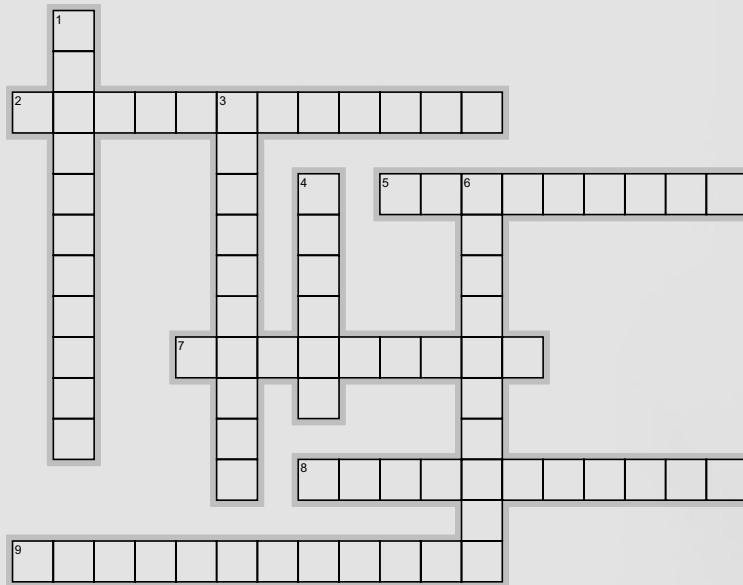
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Describir los puntos de vista tradicional y contemporáneo del cambio.** El punto de vista tradicional concibe el cambio como una ruptura en el estado de equilibrio de la organización. El cambio se inicia y después se estabiliza en un nuevo equilibrio. El punto de vista contemporáneo dice que el cambio es constante. El desequilibrio es el estado natural.
2. **Explicar por qué los empleados se resisten al cambio.** Los empleados se resisten al cambio debido a los hábitos, al temor a lo desconocido o a la percepción selectiva, o si perciben que el cambio es una amenaza para su trabajo, ingresos, especialización, relaciones de poder establecidas o relaciones interpersonales.
3. **Identificar las formas en que los supervisores pueden reducir la resistencia al cambio.** Los supervisores pueden disminuir la resistencia construyendo confianza, abriendo canales de comunicación, involucrando a los empleados en la toma de decisiones, brindándoles incentivos por aceptar el cambio y ayudándolos a cambiar sus actitudes.
4. **Listar los pasos que un supervisor puede seguir para cambiar las actitudes negativas de los empleados.** Los cinco pasos para el cambio de actitudes son 1) identificar la actitud que se desea cambiar, 2) determinar lo que apoya la actitud, 3) descongelar la actitud, 4) ofrecer una actitud alternativa y 5) recongelar la nueva actitud.
5. **Diferenciar entre creatividad e innovación.** La creatividad es la habilidad para combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones poco usuales entre las ideas. La innovación es el proceso de concebir ideas nuevas y convertirlas en productos, servicios o métodos operativos útiles.
6. **Explicar cómo pueden los supervisores estimular la innovación.** Los supervisores estimulan la innovación mediante estructuras flexibles, dando acceso sencillo a los recursos y manteniendo una comunicación fluida; una cultura relajada, que apoya ideas nuevas e incita al monitoreo del entorno; y personas creativas bien calificadas, actualizadas en sus campos de trabajo y que se sienten seguras en sus puestos.

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. Dé varios ejemplos de fuerzas en el entorno que afectan a los supervisores y exijan cambios en un departamento.
2. Describa el modelo tradicional del proceso de cambio. ¿En qué difiere del punto de vista contemporáneo del cambio?
3. ¿Qué señales o claves podrían indicar que un empleado se resiste al cambio que está planeando implementar?
4. ¿Cómo se relaciona la percepción del empleado con su resistencia al cambio?
5. ¿Cómo puede la construcción de confianza aminorar la resistencia al cambio?
6. ¿Por qué los supervisores deben preocuparse por las actitudes del empleado relacionadas con el trabajo?
7. ¿Qué sucede si un cambio de actitud no se recongela?
8. ¿En qué difieren la creatividad y la innovación? Dé un ejemplo de cada una.
9. ¿Cómo es que la cultura innovadora hace que una organización sea más efectiva? ¿Cree que dicha cultura podría hacer menos efectiva a una organización? ¿Por qué si o por qué no?
10. ¿Considera que los cambios en una organización se logran sin un defensor que fomente maneras nuevas e innovadoras de hacer las cosas? Explique su respuesta.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

2. Fuerzas que obstaculizan el movimiento del equilibrio existente.
5. Fuerza que orienta el comportamiento a alejarse del status quo.
7. Afirmaciones que evalúan objetos, personas o eventos.
8. Momento en el que se unen con éxito todos los esfuerzos anteriores.
9. Desarrollo de la _____. Proceso de hacer un cambio sistemático en una organización.

VERTICAL

1. Habilidad para combinar ideas en una forma única que permite una asociación poco usual.
3. Proceso de convertir una idea creativa en un producto útil.
4. Proceso de _____. Modelo que permite el cambio exitoso descongelando, cambiando y recongelando.
6. Modo de ver las cosas.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 15-1

1. a 2. d 3. b 4. c 5. d

Verifique su comprensión 15-2

6. a 7. b 8. c 9. a

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Soy Tipo A? [Am I a Type A? (#3)]
2. ¿Qué tan creativo soy? [How Creative Am I? (#5)]

3. ¿Qué tan bien respondo a los cambios turbulentos? [How Well Do I Respond to Turbulent Change? (#49)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: LA COMPAÑÍA SPACE COWBOYS

OBJETIVOS

1. Ilustrar cómo se manejan las fuerzas para el cambio y la estabilidad en las organizaciones.
2. Ilustrar los efectos de las técnicas de cambio alternativo en la fortaleza relativa de las fuerzas para el cambio y las fuerzas para la estabilidad.

LA SITUACIÓN

La división de marketing de Space Cowboys Company (SCC) ha pasado por dos reorganizaciones importantes en los últimos siete años. Al principio, la estructura cambió de ser funcional a forma matricial. Pero ésta no satisfizo a algunos supervisores funcionales de área, ni tampoco llevó a mejoras organizacionales. Su queja fue que la estructura confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad. En reacción a estas quejas, la alta administración revisó la estructura y la regresó a su forma funcional. Esta “nueva” forma mantuvo el mercado y los equipos de proyecto, que manejaban supervisores de proyecto con unos cuantos miembros del personal general. Sin embargo, no se asignaron especialistas funcionales a estos grupos. Después del cambio comenzaron a surgir algunos problemas. Los supervisores de proyecto se quejaban de que no obtenían la ayuda necesaria del personal funcional. No sólo se requirió más tiempo para obtener la ayuda necesaria, sino que también se crea-

ron problemas para mantener relaciones estables con los miembros del personal funcional. Como estos problemas afectaron los servicios al cliente, los supervisores de proyecto exigieron un cambio en la estructura organizacional. Ante estas quejas y exigencias de los supervisores de proyecto, la alta administración está ponderando otra reorganización para la división. Han solicitado a un consultor externo (usted) que les ayude con el plan de reorganización, uno que le proporcionará cierta estabilidad a la estructura, analizará sus problemas y ayudará a la organización a tener éxito en el logro de sus metas estratégicas.

1. Divídanse en equipos de cinco a siete personas y tomen el papel de consultores.
2. Cada grupo debe identificar las fuerzas que necesitan el cambio y la resistencia que ese cambio encuentra en la compañía.
3. Cada grupo debe desarrollar un conjunto de estrategias para manejar la resistencia al cambio e implementar esas estrategias.
4. Reúna de nuevo a todo el grupo y escuche las recomendaciones y explicaciones de cada equipo.
5. Después de que cada equipo haya hecho su presentación, otro “equipo de consultores” debe proponer preguntas sobre las recomendaciones de los equipos.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA WEB

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Estimulación de la creatividad

La creatividad es un marco en la mente. Debe abrir su mente a nuevas ideas. Cada persona tiene la capacidad de ser creativo. Pero muchos individuos simplemente no tratan de desarrollar su habilidad para ser creativos. En las organizaciones contemporáneas, estas personas tienen dificultad para lograr el éxito. Los entornos dinámicos y el manejo del caos exigen que los supervisores busquen formas innovadoras para alcanzar sus objetivos, así como las metas de la organización.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Piense en usted como creativo. Aunque ésta es una simple sugerencia, la investigación ha demostrado que si alguien no se considera creativo, no lo será. Creer en sí mismo es el primer paso para convertirse en creativo.

PASO 2: Ponga atención en su intuición. Cada persona tiene un subconsciente que trabaja bien. Algunas respuestas llegan cuando menos las espera. Por ejemplo, si está por quedarse dormido, en ocasiones la mente relajada murmura la solución al problema que enfrenta. Escuche esa voz. De hecho, las personas más creativas mantienen un cuaderno cerca de su cama y escriben esas “grandes” ideas cuando les llegan. De esa manera, no las olvidarán.

PASO 3: Aléjese de su zona de confort. Cada individuo tiene una zona de confort en la que existe certidumbre. Pero la creatividad y lo conocido no se mezclan. Para ser creativo, debe alejarse del *statu quo* y enfocar la mente en algo nuevo.

PASO 4: Realice actividades que lo coloquen fuera de su zona de confort. No sólo debe pensar diferente; debe hacer las cosas de forma distinta. Al emprender

actividades diferentes, se retará a sí mismo. Aprender a tocar un instrumento musical o un idioma extranjero, por ejemplo, abre su mente y le permite desafiarse.

PASO 5: Busque un cambio de escenario. Casi siempre las personas son criaturas de hábitos. Las personas creativas se esfuerzan por salir de sus hábitos cambiando su escenario. Esto quiere decir, irse a un área serena y tranquila en la que esté a solas con sus pensamientos.

PASO 6: Encuentre varias respuestas correctas. Ser creativo significa seguir buscando soluciones aun cuando piense que ha resuelto el problema. Tal vez encuentre una solución mejor y más creativa.

PASO 7: Juegue a ser su propio abogado del diablo. Retarse a sí mismo para defender sus soluciones le ayuda a desarrollar confianza en sus esfuerzos creativos. Adivinarse a sí mismo también le permite encontrar soluciones más creativas.

PASO 8: Crea que encontrará una solución que funciona. Así como es importante confiar en sí mismo, también necesita creer en sus ideas. Si no cree que encontrará una solución, tal vez no lo hará.

PASO 9: Haga una lluvia de ideas con otros. La creatividad no es una actividad aislada. Intercambiar ideas con otros genera un efecto de sinergia.

PASO 10: Convierta las ideas creativas en acción. Tener ideas es sólo la mitad del proceso. Una vez que se han generado, deben implementarse. Mantener ideas grandiosas en su mente, o en papeles que nadie leerá, hace poco por expandir sus habilidades creativas.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Describa un cambio significativo que haya experimentado (por ejemplo, al pasar de preparatoria a la universidad, cambiar de trabajo, etcétera). ¿Cómo se preparó para el cambio? ¿Qué temores enfrentó y cómo los superó? Con lo que ahora sabe acerca del cambio, ¿qué haría diferente hoy que no hizo entonces? ¿Cómo aplicará estos “hubiera” a los cambios que enfrentará en el futuro?
2. Los programas de estudio de administración tradicionales se han enfocado en el desarrollo de la racionalidad. No han enfatizado la creatividad. Esto puede ser un error. Describa en dos o tres cuartillas cómo cambiaría el currículum de administración para promover la creatividad de los alumnos. Especifique el tipo de cursos o actividades que deberían incluirse en las materias académicas de negocios, para promover la creatividad y la innovación.

Pensamiento crítico

CASO 15-A: LA TECNOLOGÍA IMPULSA EL CAMBIO

Crystal Company es una desarrolladora de software para nómina y áreas de registro del personal. Joshua y Alyson Bennett fundaron la compañía hace 15 años. Los Bennett cuentan con gran experiencia en programación y contabilidad. Alyson escribió los programas iniciales de la compañía cuando su hija era un bebé. En ese tiempo, Joshua era gerente en una firma de contadores y estaba muy involucrado con las actividades de mantenimiento de registros de clientes. Sus productos, llamados Crystal Payroll y Crystal Personnel, han sido pilares para cerca de 300 compañías que usan el software para calcular y procesar sus nóminas y mantener todos los registros del personal. Cuando se desarrollaron los productos Crystal, eran los únicos que integraban el procesamiento de registros de personal y la nómina.

La compañía emplea a 12 representantes de servicio al cliente, quienes pasan su tiempo ayudando a los clientes a utilizar los sistemas y a resolver cualquier tipo de problemas. Un personal de ventas, formado por 10 empleados, llama por teléfono a las compañías pequeñas y medianas y hace visitas personales en todo Estados Unidos. La Crystal Company es conocida por prestar un excelente servicio a clientes y por sus lazos cercanos con la Asociación de Administración de Personal. Alyson y Joshua son conferencistas frecuentes en las juntas de la asociación, que se llevan a cabo en diferentes momentos en todo el país. La combinación de un buen producto, excelente servicio al cliente y el vínculo con la asociación, ha hecho de Crystal una compañía muy exitosa.

Al inicio de este año, ocurrieron algunos cambios drásticos en las reglas de impuestos de nómina. Además, las compañías competidoras han introducido un nuevo producto de software, escrito en un formato de base de datos fácil de revisar que se ha llevado una cantidad significativa de negocios que antes estaban con Crystal Company. Estos nuevos productos se ofrecen a precios muy bajos y dan mayor flexibilidad a los usuarios. Los Bennett desean iniciar de inmediato un proyecto para encontrar la manera de convertir o reescribir sus productos a un formato nuevo que contenga algunos de los beneficios de los nuevos productos de la competencia. Este proyecto requerirá la concentración de toda la compañía y un gran esfuerzo. Asimismo, será sumamente caro. Tan caro que podría poner a la compañía fuera del negocio si no tiene éxito.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Cuáles son algunas razones por las cuales las personas en Crystal podrían oponerse a este cambio?
2. ¿Qué acciones sugiere para ayudar a Crystal Company a manejar los cambios de una manera positiva?
3. ¿Cómo puede el desarrollo de este nuevo producto convertirse en un caso de innovación?

CASO 15-B: LOGRAR CAMBIOS PARA LA INTROL SYSTEMS

Casi desde el principio Introl Systems (la compañía que produce chips para computadoras de escritorio y portátiles) se ubicó en Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Esta ubicación era conveniente para una gran cantidad de empleados. Aquellos que vivían en la ciudad de Nueva York tenían que hacer un viaje de sólo 20 minutos. Quienes vivían en las áreas suburbanas podían elegir entre más de una docena de pequeñas comunidades en Nueva Jersey. Incluso los que preferían el estilo de vida rural podían encontrarlo a 45 minutos del trabajo.

Sin embargo, en 2003, los directivos de la compañía determinaron que la organización había superado la instalación en Englewood Cliffs. Los intentos por obtener permisos del gobierno local para expandir la instalación, encontraron una fuerte resistencia. Como resultado, la compañía compró las instalaciones que antes poseía la Eastern Union en Morris Plains, Nueva Jersey. Después de algunas remodelaciones acordes con las necesidades de la compañía, Introl Systems empezó a operar en Morris Plains en junio de 2003.

El problema principal que enfrentaron los supervisores, referente a la mudanza, fue darse cuenta de que podía afectar la contratación y retención de los empleados, en particular en los departamentos de ingeniería y diseño. Esto se debía a que muchos de estos empleados vivían en la ciudad de Nueva York. Lo que antes era un viaje de 20 minutos, ahora tomaba casi una hora. Para agravar más este cambio, se dieron cuenta de que no ha-

bía transporte público disponible. Para ir a trabajar, los empleados necesitaban tener automóvil.

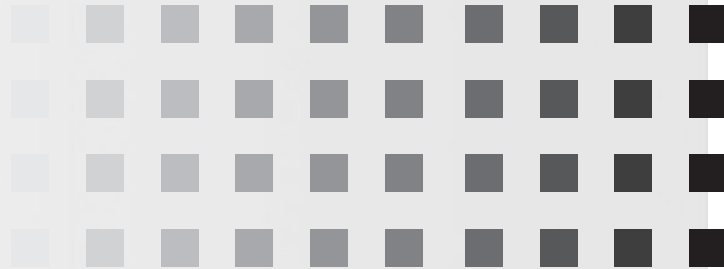
Kathy Wilson supervisaba a un pequeño grupo en Introl Systems que trabajaba exclusivamente diseñando chips de computadora. Sus seis empleados vivían en la ciudad de Nueva York. Cuando Kathy supo de la mudanza a Morris Plains, de inmediato lo informó a sus empleados. Al inicio, la noticia de la mudanza pareció tener poco efecto. Pero a medida que se acercaba la fecha, había muchos rumores de que casi todo su personal estaba buscando trabajo en la ciudad de Nueva York.

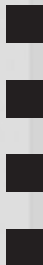
RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Por qué la mayoría de los empleados de Kathy Wilson se resistían a la mudanza? Describa los factores que llevan a esta resistencia.
2. Suponga que usted es Kathy Wilson y es la primavera de 2003. Usted no desea perder a ninguna de las hábiles y talentosas personas que tiene entre su personal. ¿Qué pasos específicos tomaría para asegurar que sus empleados se queden en Introl Systems?
3. ¿Considera que los directivos de la compañía podrían haber evitado alguna de las resistencias al cambio, en particular para aquellos empleados que vivían en la ciudad de Nueva York? Explique su respuesta.

capítulo 16

Papel del supervisor en las relaciones de trabajo





conceptos **clave**

Al terminar este capítulo, será capaz de definir los siguientes términos de supervisión:

agencia sindical
arbitraje de interés
arbitraje de quejas (derechos)
boicot secundario
búsqueda de hechos
cierre patronal
compañía sindicalizada
descuento de cuotas
elección de certificación de representación
elección de descertificación de representación
empresa abierta
huelga económica
huelga no emplazada
Ley contra organizaciones corruptas y con influencia del crimen organizado
Ley Landrum-Griffin
Ley Taft-Hartley
Ley Wagner
mantenimiento de la membresía
National Labor Relations Board (NLRB)
negociación colectiva
procedimientos de quejas
relaciones laborales
Servicio Federal de Conciliación y Arbitraje (FMCS)
sindicato
tarjeta de autorización

resultados **del capítulo**

Después de leer este capítulo, será capaz de:

1. Definir *sindicato*.
2. Analizar el efecto de las leyes de Wagner y Taft-Hartley en las relaciones obrero-patronales.
3. Describir el proceso sindicato-organización.
4. Describir los componentes de la negociación colectiva.
5. Identificar los pasos en el proceso de negociación colectiva.
6. Explicar los tipos de los acuerdos de seguridad de los sindicatos.
7. Describir el rol de un procedimiento de quejas en la negociación colectiva.
8. Identificar las técnicas de solución de un punto muerto.

Respuesta a un dilema de supervisión



Unida a la negociación colectiva está una oportunidad para que cualquier parte genere una base de poder que puede inclinar las negociaciones en su favor. Por ejemplo, cuando la mano de obra es escasa, o cuando los inventarios tienen faltantes, una huelga sindical puede tener ramificaciones serias para la compañía. De la misma manera, cuando la situación es la opuesta, la compañía tiene ventaja y podría con facilidad acorralar al sindicato para lograr sus metas de negociación. De hecho, dos leyes importantes para trabajadores y administración intentan nivelar en lo posible el campo de batalla requiriendo a ambos lados negociar con buena fe y permitir la solución de callejones sin salida en caso de que se justifiquen.

Durante décadas, este escenario ocurrió una y otra vez. La expiración del contrato era crucial para los dos lados. Por ejemplo, en la industria del carbón, que un contrato expirara justo antes de los meses de invierno —cuando se necesitaba más carbón para electricidad y calefacción— era una ventaja para el sindicato, a menos que las compañías hubieran guardado suficiente carbón para sobrevivir una huelga larga en invierno. Este juego, aunque serio para ambos lados, nunca pareció más que una estrategia de negociación, misma que podía mostrar la seriedad de los dos lados. Aunque un caso en la Suprema Corte en 1938, *NRLB vs. MacKay Radio*, dio a los empleadores el derecho a contratar trabajadores para reemplazar a quienes emprendieran una huelga económica, pocas veces se usó. De hecho, para resolver una huelga, y para que las organizaciones recuperaran a sus trabajadores calificados, una estipulación frecuente sería que todos los trabajadores de reemplazo se fueran.

Pero a principios de la década de 1980, la situación comenzó a cambiar. Cuando el presidente Ronald Reagan despidió a controladores de vuelos en huelga y contrató a sus reemplazos, las empresas comenzaron a darse cuenta del arma que tenían a su disposición. Conforme lograron deteriorar a los sindicatos, algunas organizaciones como Caterpillar, la National Football League y John Deere, se dieron cuenta que usar trabajadores de reemplazo podía ser ventajoso. Los miembros del sindicato regresaban a trabajar en los términos de la compañía o bien perdían su trabajo... punto.

Sin duda, en cualquier situación de huelga, una compañía tiene el derecho de mantener sus puertas abiertas y producir lo que vende. Con frecuencia eso puede significar usar al personal de supervisión en el lugar de los trabajadores en huelga, o en algunos casos, traer sustitutos. Pero, ¿una ley que permite trabajadores de reemplazo perjudica la intención de las leyes nacionales de trabajo? ¿Crea una ventaja injusta para las compañías, que pueden jugar fuerte para deshacer un sindicato? ¿Debe aprobarse un proyecto de ley de reemplazos de huelga (que impediría contratar trabajadores de reemplazo permanentes)? ¿Deben protegerse los puestos de los trabajadores en huelga mientras ejercen su derecho según la ley federal? ¿Cuál es su opinión?

Introducción

En este capítulo se analizarán los elementos particulares de la supervisión que existen cuando está presente un sindicato de trabajadores. Se verá qué son los sindicatos, las leyes que regulan este proceso, por qué los empleados se unen en sindicatos y el rol único que desempeñan los supervisores en el proceso de relaciones laborales.

¿QUÉ SON LAS RELACIONES LABORALES?

Relaciones laborales es un término usado para incluir todas las actividades dentro de una compañía que consideran tratar con un sindicato y sus afiliados.¹ El componente clave en esta definición es un sindicato.

Un **sindicato** es una organización de trabajadores que actúan en forma colectiva buscando promover y proteger sus intereses mutuos mediante la negociación colectiva. Sin embargo, antes de poder examinar sus actividades en torno al proceso de negociación, es importante entender las leyes que gobiernan el proceso trabajadores-administración, qué son los sindicatos y cómo se sindicalizan los trabajadores. Mientras que se sabe que sólo poco más de 12% de la fuerza de trabajo del sector privado está sindicalizada, los éxitos o fracasos de las actividades de trabajadores organizados afectan a casi todos los segmentos de la fuerza de trabajo de dos formas. Primero, como gran parte de las industrias en Estados Unidos —como la del automóvil, acero y fabricantes de artículos eléctricos, lo mismo que todas las ramas del transporte— están sindicalizadas, los sindicatos tienen un efecto importante en algunos sectores de la economía (vea la figura 16-1). Segundo, los logros sindicales a menudo se expanden a otros sectores no sindicalizados de la economía. Entonces los salarios, horas y condiciones de trabajo de los empleados no sindicalizados de una maderera en Linden, Nueva Jersey, pueden afectarse por la negociación colectiva entre el sindicato de trabajadores de la industria automotriz y General Motors en una de sus plantas de ensamble norteamericanas.

Para muchos supervisores, las actividades en una organización sindicalizada consisten principalmente en seguir los procedimientos y políticas establecidas en el contrato laboral. Este contrato es un acuerdo de la administración y los sindicatos que estipula, entre otras cosas, la tasa salarial, las horas de trabajo y los términos y condiciones de empleo para quienes están cubiertos por el acuerdo de negociación.

relaciones laborales ■ Todas las actividades dentro de una compañía que incluyen tratar con un sindicato y sus afiliados.

sindicato ■ Organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses mediante la negociación colectiva.

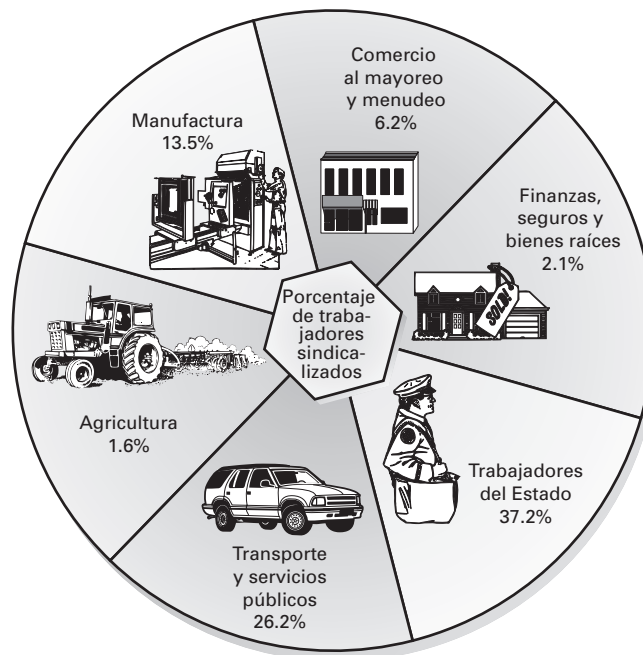


FIGURA 16-1 ■ Afiliación a sindicatos por concentración industrial.

Fuente: adaptado de Bureau of Labor Statistics, "Union affiliation of Employed Wage and Salary Workers by Occupation" (27 de enero, 2005), tabla 3. Disponible en Internet en www.bls.gov/news.release/union2.t03.htm.

¹ El material de este capítulo es una adaptación de D. A. DeCenzo y S. P. Robbins, *Human Resource Management*, 8a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), cap. 16.

Las decisiones acerca de cómo seleccionar y compensar a los empleados, las prestaciones ofrecidas, los procedimientos para tiempo extra, etcétera, ya no son prerrogativas unilaterales de la administración para los trabajos que están dentro de la jurisdicción de un sindicato. Esas decisiones en general se toman en el momento de negociar el contrato colectivo.

El concepto de relaciones laborales y el proceso de negociación colectiva pueden tener significados distintos para diferentes individuos dependiendo de su experiencia, antecedentes, etcétera. Una manera de centrar la atención en estas áreas es comprender por qué las personas se unen a sindicatos y las leyes que sirven de base para las relaciones entre los trabajadores y la administración.

¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE UNEN A SINDICATOS?

Las razones para que las personas se sindicalicen son tan diversas como las personas mismas. ¿Qué esperan ganar cuando se sindicalizan? La respuesta varía con el individuo y el contrato del sindicato, pero el siguiente análisis capta las razones más comunes.

MEJORES SALARIOS Y PRESTACIONES. Existe poder y fuerza en el número. Como resultado, los sindicatos llegan a obtener paquetes de salarios y prestaciones más altos para sus miembros si se comparan con el logro de la negociación individual.² Si uno o dos empleados renuncian por una disputa de salarios es poco probable que afecten de manera significativa a un negocio, pero cientos de ellos que se van a la huelga pueden desestabilizar por un tiempo o incluso causar el cierre de una compañía. Por otro lado, los negociadores profesionales que usan los sindicatos tienen mayores habilidades para negociar que una persona que aboga por sí misma.

MAYOR SEGURIDAD DE TRABAJO. Los sindicatos proporcionan a sus miembros una sensación de independencia respecto del poder del supervisor para contratar, promover o despedir de manera arbitraria. La negociación del contrato colectivo estipulará reglas que se aplican a todos los miembros, lo cual proporciona un trato más justo y uniforme. Por ejemplo, después de una huelga larga que implicó al sindicato de los Teamsters y la Giant Food Company, las partes llegaron a un acuerdo que garantizaba a los sindicalizados seguridad en el trabajo de por vida, sin importar qué factores externos afectaran a la compañía.

INFLUENCIA SOBRE LAS REGLAS DE TRABAJO. Cuando existe un sindicato, los trabajadores participan en la determinación de las condiciones en las que trabajarán y cuentan con un canal efectivo para protestar por las condiciones que creen injustas. Por lo tanto, un sindicato no sólo representa al trabajador, también proporciona reglas que definen los canales por los que se pueden registrar la quejas y preocupaciones. Los procedimientos de querellas y el derecho al arbitraje por terceras personas son prácticas que se definen y regulan como resultado de los esfuerzos del sindicato.

MEMBRESÍA OBLIGATORIA. Muchos acuerdos de trabajo contienen cláusulas que se conocen como *cláusulas de seguridad sindical*. Cuando se considera la importancia de los arreglos de seguridad para los sindicatos —importancia establecida en términos de números e ingreso garantizado— no es de sorprender que ese énfasis se dirija al logro del arreglo de seguridad que se ajuste mejor a sus metas. Tales arreglos van desde la membresía obligatoria en el sindicato hasta otorgar libertad a los em-

² Vea AFL-CIO, “How and Why People Join Unions”, disponible en www.aflcio.org/aboutunions/joinunions (2005).

Compañía sindicalizada	El acuerdo más fuerte de seguridad sindical. Obliga a los empleados a sindicalizarse en un período específico —o renuncian a su trabajo—. Las compañías sindicalizadas son ilegales en los estados con “derechos de trabajo”.
Agencia sindical	La membresía no es obligatoria, pero los trabajadores no sindicalizados dentro de una unidad de negociación deben pagar sus cuotas. Esos trabajadores tienen el derecho a exigir que su dinero se use sólo para la negociación colectiva. Igual que la compañía sindicalizada, la agencia sindical es ilegal en los estados con “derechos de trabajo”.
Empresa abierta	La forma más débil de seguridad sindical. Los trabajadores tienen libertad de elegir si se sindicalizan o no. Quienes lo hacen deben pagar sus cuotas. Salir del sindicato, en general, ocurre sólo durante el periodo de salida cuando expira el contrato. En los estados con leyes de “derecho al trabajo” la empresa abierta es el único acuerdo de seguridad sindical permitido.
Mantenimiento de la membresía	En una empresa abierta se requiere la membresía mientras dure el contrato.
Descuento de cuotas	El empleador descuenta las cuotas sindicales directamente del pago de los miembros del sindicato. El empleador reúne el dinero y turna un cheque al tesorero del sindicato. La administración suele ofrecer este servicio sin cargo para el sindicato.

FIGURA 16-2 ■ Acuerdos de seguridad sindical (y elementos relacionados).

pleados para unirse o no al sindicato. En esta sección se analizan los diferentes tipos de arreglos sindicales —compañía sindicalizada, agencia sindical y empresa abierta, al igual que algunas estipulaciones concernientes a los acuerdos de seguridad sindical— y se resumen en la figura 16-2.

La relación más poderosa disponible legalmente (no en los estados con leyes de “derecho al trabajo”³) para un sindicato es la **compañía sindicalizada**. Este arreglo estipula que los empleadores, aunque tienen libertad de contratar a quienes elijan, sólo pueden retener a los miembros del sindicato. Es decir, todos los empleados contratados para puestos que cubren los términos del contrato colectivo, después de un periodo específico de prueba que suele ser de 30 días, deben unirse al sindicato o renunciar al trabajo.

Un acuerdo que requiere que los empleados no sindicalizados paguen al sindicato una suma igual a las cuotas sindicales como condición para continuar trabajando se conoce como **agencia sindical**. Este arreglo se diseñó como un compromiso entre los deseos del sindicato de eliminar a los “beneficiados gratis” y el deseo de la organización de que la membresía fuera voluntaria. En esos casos, si por alguna razón (religiosa, de valores, etcétera) el empleado decide no unirse al sindicato, de todas formas debe pagar las cuotas. Puesto que los trabajadores recibirán las prestaciones negociadas por el sindicato, deben pagar la parte que les corresponde. Sin embargo, en 1988 una resolución de la Suprema Corte apoyaba la exigencia de

compañía sindicalizada ■ Acuerdo que estipula que los empleadores, aunque libres para contratar a quienes elijan, pueden conservar sólo a los trabajadores sindicalizados.

agencia sindical ■ Acuerdo que requiere que los empleados no sindicalizados paguen al sindicato una suma igual a las cuotas sindicales como condición para continuar trabajando.

³ Actualmente existen 22 estados con “derecho al trabajo”: Alabama, Arizona, Arkansas, Florida, Georgia, Idaho, Iowa, Kansas, Louisiana, Mississippi, Nebraska, Nevada, Carolina del Norte, Dakota del Norte, Oklahoma, Carolina del Sur, Dakota del Sur, Tennessee, Texas, Utah, Virginia y Wyoming. Vea National Right to Work Legal Defense Foundation, Inc., *Right to Work States* (2005), disponible en línea en www.nrtw.org.

empresa abierta ■ Arreglo en el que unirse al sindicato es totalmente voluntario.

mantenimiento de la membresía ■ Un acuerdo que establece que si los empleados se sindicalizan deben permanecer en el sindicato durante la vigencia del contrato existente. Este acuerdo con frecuencia proporciona una cláusula de escape cuando el contrato expira, mediante la cual los empleados pueden elegir retirar su membresía sin multas.

descuento de cuotas ■ Estipulación que existe a menudo en los acuerdos de seguridad sindical, mediante la cual el empleador retiene las cuotas sindicales del sueldo de los miembros.

los miembros del sindicato de que aunque estén forzados a pagar las cuotas sindicales, éstas deben usarse específicamente para la negociación colectiva y no para el cabildeo político.

La forma de seguridad sindical menos deseable desde la perspectiva del sindicato es la **empresa abierta**, que es un arreglo en el que unirse al sindicato es totalmente voluntario. Quienes no se unen no tienen que pagar las cuotas sindicales ni otras cuotas asociadas. Para los trabajadores que se unen, en el contrato existe la cláusula de mantenimiento de la membresía que establece ciertas condiciones. En particular, un acuerdo de **mantenimiento de la membresía** estipula que si un empleado se sindicaliza debe permanecer en el sindicato durante la vigencia del contrato existente. Cuando el contrato expira, la mayor parte de los acuerdos de mantenimiento proporcionan una cláusula de escape —un periodo corto, casi siempre de 10 días a dos semanas— que permite a los empleados elegir retirar su membresía sin penalización.

Una medida común en los acuerdos de seguridad sindical es un proceso llamado **descuento de cuotas**, que ocurre cuando el empleador retiene las cuotas sindicales de los salarios de los miembros y las envía al sindicato. Existen varias razones para que el empleador proporcione este servicio, y una por la que el sindicato le permite hacerlo. Recolectar las cuotas lleva tiempo, de modo que el descuento reduce el “tiempo sin trabajar” al eliminar la necesidad de que un representante la recolecte. Aún más, al reconocer que las cuotas sindicales son la fuente primordial de ingreso para el sindicato, saber cuánto dinero hay en la tesorería del sindicato le indica a la compañía la fuerza financiera para soportar una huelga. Dados estos hechos, ¿por qué un sindicato estaría de acuerdo con ese procedimiento? Es sencillo, la respuesta es ¡ingresos garantizados! Al dejar que la compañía deduzca las cuotas, el sindicato está seguro de recibir su dinero. Se eliminan las excusas de los miembros por no tener dinero o porque pagarán la semana próxima.

DESACUERDOS CON EL SUPERVISOR. Una de las muchas razones por las que los empleados se sindicalizan parece ser la administración, en especial el supervisor de primera línea. Si los empleados están molestos con la manera en que su supervisor maneja los problemas, por cómo disciplinó a un compañero, etcétera, es posible que busquen la ayuda del sindicato. De hecho, es razonable creer que cuando los empleados votan para sindicalizarse, con frecuencia es un voto contra su supervisor inmediato más que un voto para apoyar un sindicato.⁴

Leyes del trabajo

El marco legal para las relaciones administración-trabajadores ha jugado un papel crucial en su desarrollo. Por tanto, en esta sección se analizarán los desarrollos más importantes en la ley del trabajo. No es posible hacer un análisis exhaustivo de estas leyes y sus repercusiones legales y prácticas dentro del alcance de este libro. Sin embargo, se centrará la atención en dos leyes importantes que han dado forma a gran parte del proceso de relaciones laborales. Después se resumirán otras leyes que han ayudado a formular las actividades de la administración y los trabajadores.

⁴ Vea, por ejemplo, M. Romano, “Hospital Accused of Iron-Fist Tactics”, *Modern Hospital* (8 de enero, 2001), p. 16.

LEY WAGNER

La Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935, conocida como **Ley Wagner** (*Wagner Act*), es la “declaración de derechos” básica para los sindicatos. Esta ley garantiza a los trabajadores el derecho a organizarse y unirse en sindicatos, para negociar de manera colectiva y actuar en conjunto para lograr sus objetivos. En términos de relaciones laborales, la Ley Wagner específicamente requiere que los empleadores negocien con buena fe respecto de todos los aspectos obligatorios, como salarios, horas y términos y condiciones de empleo.

La Ley Wagner se cita como el cambio en el péndulo de poder en favor de los sindicatos por primera vez en la historia del trabajo en Estados Unidos. Esto se logró, en parte, mediante el establecimiento del **Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, National Labor Relations Board)**. Este cuerpo administrativo consiste en cinco miembros designados por el presidente de Estados Unidos y tiene la responsabilidad de determinar las unidades de negociación adecuadas, llevar a cabo elecciones para designar a los representantes sindicales y prevenir o corregir las acciones de los empleadores que conlleven prácticas injustas de trabajo. Sin embargo, el NLRB sólo tiene poder correctivo y no punitivo.

Las prácticas de trabajo injustas (sección 8[a] de la Ley Wagner) incluyen cualquier táctica del empleador que

- interfiera con, restrinja o coaccione a los empleados en el ejercicio de su derecho a sindicalizarse y a negociar de manera colectiva;
- domine o interfiera con la formación o la administración de cualquier organización de los trabajadores;
- discrimine a alguien debido a su actividad sindical;
- despidan o discrimine de otra manera a cualquier empleado que levante un acta o dé testimonio bajo la ley; o
- se rehúse a negociar de manera colectiva con los representantes elegidos por los empleados.

En tanto que la Ley Wagner proporciona reconocimiento legal a los sindicatos como grupos de intereses legítimos en la sociedad estadounidense, muchos empleadores se oponían a sus propósitos. Algunos también dejaban de cumplir los requerimientos estipulados. Esto se debía a que los empleadores reconocían que la Ley Wagner no tomaba en cuenta la protección para ellos en caso de prácticas de trabajo injustas por parte del sindicato. Así, la creencia de que la balanza del poder se había inclinado demasiado al lado de los trabajadores y el clamor general que surgía de las huelgas de la posguerra después de la Segunda Guerra Mundial, llevaron a la aprobación de la Ley Taft-Hartley (*Taft-Hartley Act*) o Ley de Relaciones Obreiro-Patronales, en 1947.

LEY TAFT-HARTLEY

El objetivo primordial de la Ley Taft-Hartley era enmendar la Ley Wagner considerando las preocupaciones de los empleadores en cuanto a la especificación de las prácticas injustas del sindicato. Bajo la sección 8(b), Taft-Hartley establece como práctica injusta cuando los sindicatos

- restringen o coaccionan a los empleados para que se sindicalicen, o coaccionan a los empleadores al seleccionar a los representantes de negociación o querellas;
- discriminan a un empleado a quien le niegan la membresía o causan que un empleador discrimine a un empleado;
- se rehúsan a realizar la negociación colectiva;

Ley Wagner ■ También conocida como Ley Nacional de Relaciones Laborales, ofrece a los empleados el legítimo derecho de formar sindicatos o unirse a éstos, así como participar en las negociaciones colectivas.

Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, National Labor Relations Board) ■ Grupo que tiene la responsabilidad primordial de realizar la elección para designar a los representantes sindicales, además de interpretar y aplicar la ley contra prácticas laborales injustas.

Ley Taft-Hartley (Ley de Relaciones Obreiro-Patronales) ■ Ley aprobada en 1947 que especifica las prácticas de trabajo injustas por parte de los sindicatos y declara ilegal a la compañía cerrada o sindicalizada.

- participan en huelgas y boicots con propósitos considerados ilegales en la ley;
- cobran cuotas excesivas o discriminatorias amparados en contratos de empresa sindicalizada, o
- cuando obtienen compensaciones por servicios no realizados o que no deben realizar.

Además, Taft-Hartley declara ilegal un tipo de acuerdo de seguridad sindical: la empresa cerrada. Hasta la aprobación de la Ley Taft-Hartley, la empresa cerrada dominaba en los contratos laborales. La empresa cerrada era un arreglo en el que el sindicato “controlaba” la fuente de trabajo. En este arreglo un individuo se sindicalizaba, el sindicato lo capacitaba y lo enviaba a trabajar para un empleador. En esencia, el sindicato actuaba como agencia de colocación de empleados. Cuando un empleador necesitaba cierto número de empleados —por el tiempo que fuera— debía contactar al sindicato y solicitar que estos empleados comenzaran a trabajar. Cuando el trabajo terminaba y los empleados ya no eran requeridos, el empleador los enviaba de regreso al sindicato. Al declarar ilegal a la empresa cerrada, Taft-Hartley comenzó a disminuir el poder del sindicato. Más aún, al hacerlo, la ley dio pie para que los estados promulgaran leyes que reducían todavía más la sindicalización obligatoria. Taft-Hartley también incluyó medidas que prohibían boicots secundarios y dio al presidente de Estados Unidos el poder para promulgar un periodo de ocho días de enfriamiento cuando las disputas obrero-patronales afectaran la seguridad nacional. Un **boicot secundario** ocurre cuando un sindicato se declara en huelga contra el empleador A (huelga primaria legal) y luego hace una huelga y toma las instalaciones del empleador B (contra el cual el sindicato no tiene queja) debido a la relación entre los empleadores A y B, como cuando el empleador B maneja bienes producidos por el empleador A. Taft-Hartley también estableció procedimientos para que los trabajadores desacreditaran o pudieran hacer renunciar a sus representantes sindicales.

Dado que la ley de Wagner requería sólo que los empleadores negociaran de buena fe, la Ley Taft-Hartley impuso la misma obligación para los sindicatos. Aunque el proceso de negociación se describe más adelante, es importante entender qué significa *negociar de buena fe*. Esto no quiere decir que las partes deban llegar a un acuerdo, más bien deben ir a la mesa de negociación listos, dispuestos y con la capacidad de reunirse y negociar, abiertos a las propuestas de la otra parte y con la intención de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

Al comprender que los sindicatos y los empleadores pueden no llegar a un acuerdo y que tal vez haya interrupciones de trabajo, Taft-Hartley también creó el Servicio Federal de Conciliación y Arbitraje (FMCS, *Federal Mediation and Conciliation Service*) como una oficina independiente del Departamento del Trabajo. La misión del FMCS es enviar un representante capacitado para que asista en las negociaciones. Tanto el empleador como el sindicato son responsables de notificar al FMCS cuando fallan otros intentos de llegar al acuerdo en la disputa o cuando el contrato está por vencerse. El mediador del FMCS no tiene poder para forzar a las partes a llegar a un acuerdo, pero puede usar la persuasión y otros medios diplomáticos para ayudarlos a encontrar sus propias soluciones para las diferencias.

boicot secundario ■ Un sindicato hace una huelga al empleador A (huelga primaria legal) y después hace una huelga contra el empleador B (contra el cual no tiene queja) debido a la relación entre los empleadores A y B, como cuando el empleador B maneja bienes producidos por el empleador A.

Servicio Federal de Conciliación y Arbitraje (FMCS, Federal Mediation and Conciliation Service) ■ Una oficina del gobierno que ayuda a resolver las disputas obrero-patronales.

OTRAS LEYES QUE AFECTAN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Aunque las leyes Wagner y Taft-Hartley son las más importantes respecto de las relaciones en obreros y administración en Estados Unidos, existen otras pertinentes para este estudio: la Ley Landrum-Griffin de 1959 y la Ley de Organizaciones Corruptas y con Influencia del Crimen Organizado (*Racketeering Influenced and Corrupt Organizations Act*) de 1970. Se revisarán los aspectos notables de estas dos leyes.

LEY LANDRUM-GRIFFIN. La Ley Landrum-Griffin (*Landrum-Griffin Act*) de 1959 (Ley de Denuncia y Divulgación para Administración y Trabajadores) fue aprobada para atender el clamor público sobre el mal uso de los fondos sindicales y la corrupción en el movimiento laboral. Esta ley, igual que la Taft-Hartley, es una enmienda a la Ley Wagner.

El énfasis de la Ley Landrum-Griffin está en supervisar la actividad interna del sindicato haciendo a los representantes y los afiliados (miembros, síndicos, etcétera) responsables de los fondos sindicales, las elecciones y otras actividades y asuntos de representación. Las restricciones también afectan a los fideicomisos impuestos por sindicatos nacionales e internacionales y regula la conducta durante las elecciones sindicales. Gran parte de esta ley es un esfuerzo continuo para prevenir las prácticas corruptas y evitar que el crimen organizado logre el control del movimiento de los trabajadores. Los mecanismos usados para lograr esta meta son los requerimientos a los sindicatos y a los individuos empleados por ellos, como informes anuales al Departamento del Trabajo referentes a asuntos administrativos, informes sobre su constitución y estatutos, políticas administrativas, representantes electos y finanzas. Esta información, entregada en las formas L-M 2, L-M 3 o L-M 4,⁵ al Departamento del Trabajo, está disponible al público. Todavía más, la Ley Landrum-Griffin incluye una cláusula que permite a todos los miembros de un sindicato votar sin importar su raza, sexo, nacionalidad, etcétera. Esta cláusula dio a los sindicalizados ciertos derechos que no estarían disponibles al público en general durante otros cinco años, hasta la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Landrum-Griffin también requería que todos los que votaran en asuntos sindicales lo hicieran en secreto, en especial cuando el voto se relacionaba con la elección de representantes.

LEY CONTRA ORGANIZACIONES CORRUPTAS Y CON INFLUENCIA DEL CRIMEN ORGANIZADO (RICO). Aunque esta ley tiene implicaciones importantes, la Ley contra Organizaciones Corruptas y con Influencia del Crimen Organizado (*RICO, Racketeering Influenced and Corrupt Organizations Act*) de 1970 tiene un propósito vital en las relaciones laborales. El objetivo primordial de la ley RICO respecto a los sindicatos es eliminar cualquier influencia ejercida sobre ellos por miembros del crimen organizado. Durante la década pasada, RICO se ha usado para expulsar a muchos representantes sindicales que tenían nexos con el crimen organizado.

Ley Landrum-Griffin ■ También conocida como Ley de Denuncia y Divulgación para Administración y Trabajadores, esta legislación protege a los miembros de los sindicatos de posibles malos manejos de sus representantes. Pone énfasis en el hecho de que los sindicatos deben informar con transparencia de la situación de sus finanzas.

Ley contra Organizaciones Corruptas y con Influencia del Crimen Organizado (RICO, Racketeering Influenced and Corrupt Organizations Act) ■ Legislación cuyo énfasis primordial respecto a los sindicatos es eliminar cualquier influencia ejercida sobre ellos por miembros del crimen organizado.

Verifique su comprensión 16-1

1. Una organización de trabajadores que actúan de manera colectiva para promover sus intereses mutuos se llama
 - a. grupo de trabajo
 - b. equipo de trabajo
 - c. sindicato
 - d. grupo laboral
2. ¿Qué porcentaje aproximado de la fuerza de trabajo está sindicalizado?
 - a. 12
 - b. 16
 - c. 17
 - d. 21

(continúa)

⁵ Los informes L-M 2 se requieren a los sindicatos que tienen ingresos anuales de 200,000 dólares o más y los que tienen fideicomisos. Los informes L-M 3 son un reporte anual simplificado que pueden entregar los sindicatos con ingresos totales menores a 200,000 dólares si no tienen fideicomiso. L-M 4 es una forma abreviada y la pueden usar los sindicatos con menos de 10,000 dólares de ingresos anuales totales si no tienen fideicomisos. Estos informes deben entregarse 90 días después de finalizar el año fiscal.

3. ¿Cuál de las siguientes no es una razón para que las personas se sindicalicen?
 - a. búsqueda de mejores salarios y prestaciones
 - b. búsqueda de una voz individual con los empleadores
 - c. intención de influir en las reglas de trabajo
 - d. intención de crear mayor seguridad de trabajo
4. Una empresa sindicalizada
 - a. requiere que los empleados no sindicalizados paguen una suma de dinero igual a las cuotas sindicales
 - b. estipula que un empleador puede conservar sólo a miembros del sindicato
 - c. establece que la sindicalización es voluntaria
 - d. es ilegal
5. ¿Cuál ley de trabajo dio a los empleados el legítimo derecho de afiliarse a un sindicato?
 - a. Ley Wagner
 - b. Ley Taft-Hartley
 - c. Ley Landrum-Griffin
 - d. Ley de Relaciones Obrero-Patronales
6. ¿Cuál de las siguientes no es una práctica de trabajo injusta para los sindicatos?
 - a. restringir a los empleados para sindicalizarse
 - b. cobrar cuotas sindicales excesivas
 - c. rehusarse a la negociación colectiva con los representantes de los empleados
 - d. ninguna de las anteriores

¿Cómo se sindicalizan los empleados?

Los empleados se sindicalizan después de un proceso amplio y a veces largo llamado campaña de organización. La figura 16-3 contiene un modelo sencillo de cómo suele fluir el proceso en el sector privado. Se verán sus elementos.

Los esfuerzos por organizar un grupo de empleados pueden comenzar con la solicitud de sus representantes a un sindicato para que visiten la organización y los inviten a que se afilien. En algunos casos los sindicatos usan Internet para promover sus beneficios con los trabajadores. Sin importar “cómo”, según lo establece el NLRB, el sindicato debe asegurar **tarjetas de autorización** firmadas de por lo menos 30% de los empleados que desea representar. Los empleados que las firmen aceptan que ese sindicato en particular sea su representante en las negociaciones con el empleador.

tarjeta de autorización ■ Una tarjeta firmada por los posibles miembros del sindicato que indica que están interesados en tener una elección sindical en su lugar de trabajo.

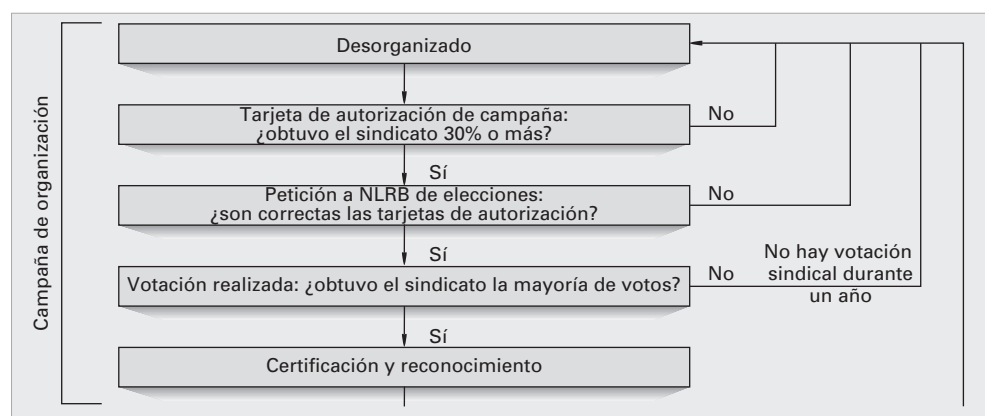


FIGURA 16-3 ■ Proceso de relaciones laborales.

Aunque al menos 30% de los miembros potenciales del sindicato deben firmar la tarjeta de autorización antes de una elección, los sindicatos pocas veces propician votaciones en las que sólo cumplen con el mínimo del NLRB. ¿Por qué? La respuesta es simplemente matemáticas y negocio: para convertirse en la unidad de negociación certificada, el sindicato debe ser aceptado por la mayoría de esos trabajadores elegibles. La aceptación en este caso se determina mediante un voto secreto. Esta elección realizada por la NLRB, llamada **elección de certificación de representación (CR)**, sólo puede ocurrir una vez en un periodo de 12 meses; entonces, cuantas más firmas se tengan en las tarjetas de autorización, mayor será la oportunidad de una victoria.

Aun cuando una parte considerable de los trabajadores firme las tarjetas de autorización, de ninguna manera está garantizada la victoria. Con frecuencia, la compañía no está pasiva durante la iniciativa de organización (vea “¡Última noticia! Cuando llega el sindicato”). Aunque existen leyes que rigen lo que pueden hacer o no hacer los supervisores de la compañía, ellos intentarán persuadir a los miembros potenciales para que voten en sentido negativo. Los organizadores del sindicato se dan cuenta que algunos firmantes iniciales pueden ser persuadidos a votar que no, y por ello los sindicatos requieren un porcentaje más alto de tarjetas de autorización para aumentar sus posibilidades de obtener una mayoría. Cuando se recibe la mayoría de los votos, el NLRB certifica al sindicato y lo reconoce como la unidad de negociación exclusiva. Sin importar si un individuo en el sindicato certificado votó por él o en contra, cada trabajador está cubierto por el contrato negociado y debe acatar sus reglas. Una vez que un sindicato queda certificado, ¿se queda para toda la vida? Por supuesto que no. En algunas ocasiones los afiliados pueden estar insatisfechos con las acciones de representación y querer que otro sindicato se haga cargo o regresar a su estado no sindicalizado. En cualquier caso, los trabajadores miembros solicitan al NLRB que realice una elección de **descertificación de representación (DR)**. Una vez más, si la mayoría de los miembros votan que salga el sindicato, éste se va. Sin embargo, una vez realizada la elección, no puede ocurrir otra acción hasta 12 meses después. Este periodo de gracia protege al empleador de que los empleados descertifiquen un sindicato hoy y certifiquen otro mañana.

Aún más raro que una DR es una elección de descertificación de representación iniciada por la administración (AR). Los lineamientos para la AR son los mismos que para la DR, excepto que el empleador lleva a cabo la iniciativa. Aunque las DR y AR son vías para descertificar a los sindicatos, debe señalarse que casi todos los acuerdos laborales prohíben el uso de cualquier elección de descertificación durante la vigencia del contrato.

Las iniciativas para organizarse pueden no tener éxito, pero cuando los sindicatos logran su meta de convertirse en el agente exclusivo de negociación, el siguiente paso es negociar el contrato. En la siguiente sección se verán los aspectos específicos que rodean a la negociación colectiva.

elección de certificación de representación (CR) ■ Proceso de elección mediante el cual los miembros del sindicato votan para que éste los represente.

elección de descertificación de representación (DR) ■ Proceso de elección mediante el cual los miembros del sindicato votan que éste ya no los represente.

Negociación colectiva

El término **negociación colectiva** en general se refiere a la negociación, administración e interpretación de los acuerdos escritos entre dos partes, que cubren un periodo específico. Este acuerdo, o contrato, describe en términos específicos las condiciones de empleo; esto es, qué se espera de los empleados y los límites en la autoridad de la administración. En el siguiente análisis se verá una perspectiva más amplia, también se considerarán los esfuerzos de organización, certificación y preparación que preceden a la negociación real.

negociación colectiva ■ Proceso para desarrollar un contrato sindical, que incluye preparar la negociación del contrato, negociarlo y administrarlo una vez que se ha ratificado.

¡Última noticia!

Cuando llega el sindicato

¿Qué pueden hacer los representantes de una compañía cuando descubren que existe una iniciativa para organizar un sindicato en su empresa? Según las leyes del trabajo, aunque tienen derecho a “defenderse” contra la campaña sindical deben hacerlo de manera adecuada. Se dan aquí algunas directrices de qué hacer y qué no hacer durante la iniciativa de organización.

- Si los empleados le piden su opinión sobre la sindicalización responda de manera neutral. Por ejemplo, “en realidad no estoy a favor ni en contra, haga lo que piense que es lo mejor”.
- Puede prohibir las actividades de organización sindical en el lugar y durante las horas de trabajo sólo si interfieren con las operaciones de trabajo. Esto se aplica también al correo electrónico de la organización.
- Evitar que los organizadores externos distribuyan información sindical en el lugar de trabajo.
- Los empleados tienen derecho a difundir información sindical a otros empleados durante los recesos y la hora de comida.
- No haga preguntas a los empleados, en público ni en privado, acerca de las actividades sindicales; por

ejemplo, “¿planea ir al evento del sindicato este fin de semana?” Pero si un empleado libremente le comenta sobre las actividades puede escucharlo.

- No espíe las actividades sindicales de los empleados; por ejemplo, ir a la cafetería para ver quién distribuye literatura con propaganda sindical.
- No haga tratos o promesas que se relacionen con la posibilidad de sindicalizarse; por ejemplo, “si los esfuerzos de este sindicato tienen éxito, la alta administración está pensando seriamente cerrar la planta. Pero si no lo tienen, tal vez luchen por un aumento inmediato en los salarios”.
- No discrimine a un empleado que participa en las actividades de sindicalización.
- Esté pendiente de las actividades del sindicato que puedan coaccionar a los empleados para que se afilien. Esta actividad por parte del sindicato es una práctica laboral injusta. Si ve que ocurre, repórtelo a su jefe o a recursos humanos. Su organización tal vez considere entablar una demanda contra el sindicato ante el NLRB.

Fuente: Adaptado de M. K. Zachary, “Labor Law for Supervisors: Union Campaigns Prove Sensitive for Supervisory Employees”, *Supervision* (mayo, 2000), pp. 23–26; S. Greenhouse, “A Potent, Illegal Weapon against Unions: Employers Know It Costs Them to Fire Organizers”, *New York Times* (24 de octubre, 2000), p. A-10; J. E. Lynchski y L. D. Heller, “Cyber Speech Cops”, *HR Magazine* (enero, 2001), pp. 145–150; y J. A. Mello, “Redefining the Rights of Union Organizers and Responsibilities of Employers in Union Organizing Drives”, *SAM Advanced Management Journal* (primavera, 1998), p. 4.

La mayor parte de nosotros oímos o leemos acerca de la negociación colectiva sólo cuando un contrato está por vencerse o cuando las negociaciones se interrumpen. Cuando un contrato ferrocarrilero está por expirar, es cuando nos damos cuenta de que existe un contrato colectivo en la industria del transporte. De manera similar, una huelga de maestros en Cleveland, trabajadores en huelga contra Verizon Communications o jugadores de beisbol en huelga contra las Ligas Mayores nos recuerdan que el trabajo organizado trata con la administración de manera colectiva. De hecho, los acuerdos de negociaciones colectivas cubren cerca de la mitad de los empleados de gobierno en todos los estados y la novena parte de los empleados en el sector privado. Los salarios, horas y condiciones de trabajo de estos empleados sindicalizados se negocian generalmente por periodos de dos o tres años. Sólo cuando estos contratos expiran y los representantes de las compañías y los sindicatos no pueden llegar a un acuerdo en el nuevo contrato nos damos cuenta de que la negociación colectiva es una parte muy importante del trabajo del supervisor.

¿CUÁLES SON EL OBJETIVO Y EL ALCANCE DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA?

El objetivo de la negociación colectiva es acordar un contrato aceptable para la administración, los representantes sindicales y los miembros del sindicato. Pero, ¿qué cubre este contrato? El acuerdo final reflejará los problemas del lugar de trabajo y la industria particular en los que se negocia el contrato.

Además de los aspectos específicos contenidos en los diferentes contratos laborales, existen cuatro que aparecen constantemente en todos los contratos laborales. Tres de los cuatro son asuntos de negociación obligatorios, lo que significa que la administración y el sindicato deben negociar de buena fe al respecto. Estos asuntos obligatorios están definidos en la Ley Wagner como salarios, horas y términos y condiciones de empleo. El cuarto aspecto incluido en casi todos los contratos laborales es el procedimiento de querellas, que se diseña para permitir la adjudicación de las quejas.

¿QUÉ ES EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA?

Consideraremos el proceso real de negociación colectiva. La figura 16-4 contiene un modelo sencillo de la manera general en que fluye el proceso en el sector privado, mismo que incluye la preparación de la negociación, la negociación en sí y la administración del contrato una vez ratificado.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN. Cuando un sindicato ha sido certificado como la unidad de negociación, los representantes de las dos partes comienzan la actividad en marcha de preparar las negociaciones. Nos referimos a ella como una actividad “en marcha” porque en teoría debe iniciar en cuanto se acuerda el contrato anterior o se logra la certificación del sindicato. En forma realista, tal vez comience en algún momento entre uno y seis meses antes de la expiración del contrato vigente. La preparación para una negociación se compone de tres actividades: reunión de hechos, establecimiento de metas y desarrollo de estrategia.

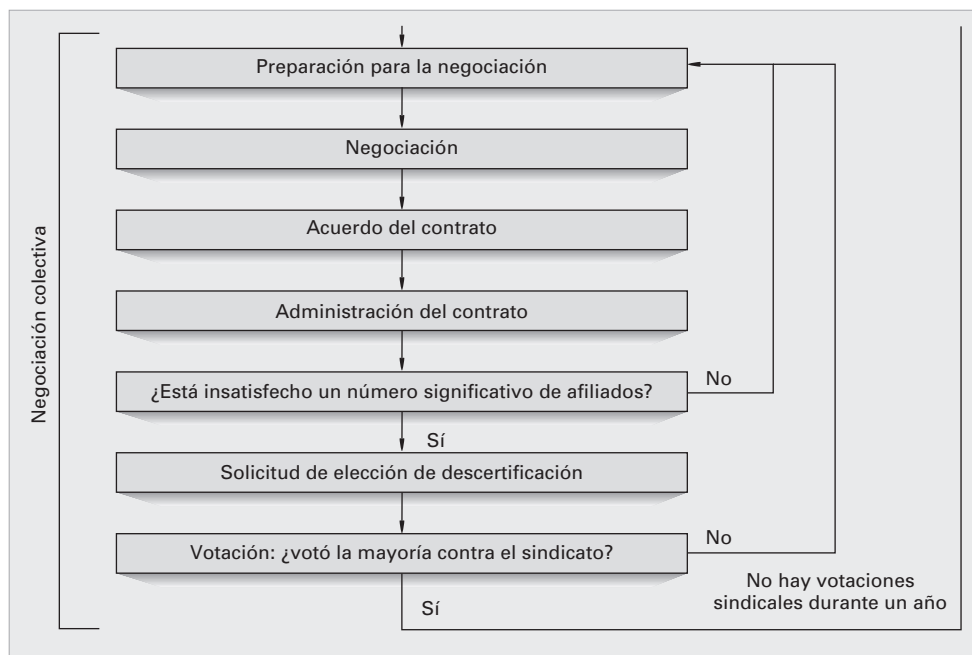


FIGURA 16-4 ■ Proceso de negociación colectiva.

Se adquiere información de fuentes tanto internas como externas. Los datos internos incluyen registros de querellas y accidentes; informes de desempeño de los empleados; cifras de tiempo extra, y reportes de transferencias, rotación de personal y ausentismo. La información externa debe incluir estadísticas de la economía actual, tanto a nivel local como nacional; pronósticos económicos a corto y mediano plazo; copias de los contratos recientes negociados por el sindicato adversario para determinar qué aspectos considera importantes; datos de las comunidades en las que opera la compañía (costo de vida, cambios en el costo de vida, términos de los contratos recientes negociados y estadísticas del mercado de mano de obra), y estadísticas de mano de obra en la industria para ver qué términos han negociado otras organizaciones que emplean tipos similares de personal.

Con la tarea hecha, la información en la mano y las metas tentativas establecidas, tanto el sindicato como la administración deben desarrollar la parte más difícil de las actividades de la preparación: una estrategia de negociación. Esto incluye evaluar el poder de la otra parte y las tácticas específicas.

TRABAJO EN LA MESA DE NEGOCIACIONES. Es común que la negociación comience cuando el sindicato entrega a los administradores de la compañía una lista de “demandas”. Al presentar muchas demandas, el sindicato crea espacio suficiente para el trueque en etapas posteriores de la negociación; también disfraza la posición real del sindicato, haciendo que la administración determine cuáles son las demandas que se buscan con firmeza, moderadamente o las que el sindicato está dispuesto a abandonar rápido. Al aparentar apoyo a numerosas demandas de los miembros del sindicato, sus representantes simulan satisfacer las necesidades de las diversas facciones del mismo.

Al tiempo que los representantes de ambas partes pueden acentuar sus diferencias en público, las negociaciones reales suelen realizarse a puerta cerrada. Cada parte trata de evaluar las prioridades relativas de las demandas de la otra, y cada una comienza a combinar propuestas en paquetes viables. Entonces se genera un intento de lograr que la oferta más alta de la administración se aproxime a las demandas más bajas que el sindicato está dispuesto a aceptar. Así, la negociación es una forma de compromiso. Cuando se llega a un acuerdo verbal, se traduce en un contrato escrito. La negociación finalmente concluye cuando el sindicato somete el contrato a la aprobación y ratificación de los afiliados. En caso de que los miembros voten no aprobar el contrato, la negociación debe continuar.

ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO. Una vez que se acuerda y ratifica un contrato debe administrarse. La administración del contrato consiste en cuatro etapas: 1) difundir los términos del contrato entre los sindicalizados y el personal administrativo; 2) implantar el contrato; 3) interpretar el contrato y las resoluciones de querellas, y 4) monitorear las actividades durante el periodo del contrato.⁶

Cuando se proporciona información a todos los afectados, ambas partes deben asegurar que se entienden los cambios en el lenguaje del contrato. Por ejemplo, lo más obvio serían los cambios en el salario por hora; los administradores deben asegurar que el sistema de nómina se ajuste a las nuevas tasas establecidas en el contrato. Pero va más allá del sueldo: deben comunicarse los cambios en las reglas de trabajo, horas y otros. Si ambas partes están de acuerdo en el tiempo extra obligatorio, algo que no existía antes, deben informar a todos cómo funcionará. Ni el sindicato ni la compañía pueden simplemente repartir una copia del contrato a los

⁶ M. H. Bowers y D. A. DeCenzo, *Essentials of Labor Relations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 101.

miembros de la organización y esperar que todos entiendan. Será necesario hacer juntas para explicar los nuevos términos del acuerdo.

La siguiente etapa de la administración del contrato es asegurar que se implan-te el acuerdo. Todos los cambios comunicados ahora se ponen en marcha y se espe-ra que ambas partes cumplan con los términos del contrato. Un concepto que debe reconocerse en esta etapa es la *administración de derechos*. En general, la adminis-tración tiene el derecho de asignar los recursos organizacionales de la manera más eficiente; crear reglas razonables; contratar, promover, transferir y despedir emplea-dos; determinar los métodos de trabajo y asignar el trabajo; crear, eliminar y clasi-ficar los trabajos; recortar personal cuando sea necesario; cerrar o reubicar las ins-talaciones con aviso previo de 60 días, e instituir cambios tecnológicos.

Tal vez el elemento más importante de la administración del contrato se relacione con aclarar el procedimiento para manejar las disputas contractuales. Casi todos los acuerdos de la negociación colectiva contienen procedimientos formales que se usarán al resolver querellas acerca de la interpretación y aplicación del contrato. Estos con-tratos contienen cláusulas para resolver querellas específicas, iniciadas formalmente por los empleados respecto a la insatisfacción relacionada con asuntos de trabajo.

Los **procedimientos de querellas** suelen diseñarse para resolver problemas tan pronto como sea posible y en el nivel más bajo posible dentro de la organización (vea la figura 16-5).⁷ Casi siempre existe la intención del empleado de resolver en

procedimiento de querellas ■ Procedi-mientos diseñados para resolver disputas tan pronto como sea posible y al nivel más bajo posible dentro de la organización.

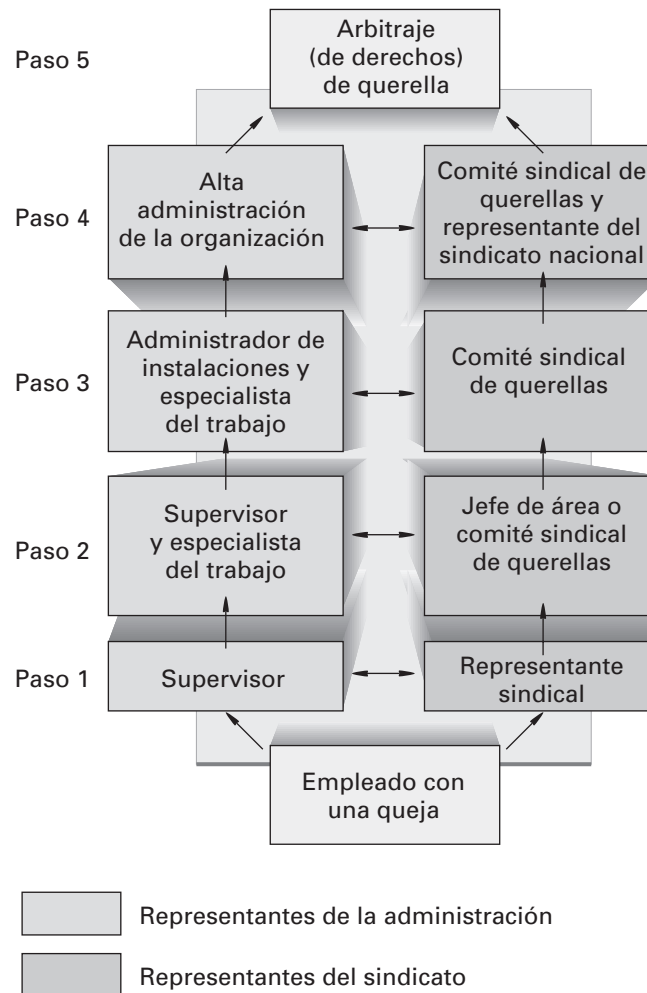


FIGURA 16-5 ■ Un procedi-miento típico de querellas.

⁷ Vea también M. I. Lurie, "The 8 Essential Steps in Grievance Processing", *Dispute Resolution Journal* (noviembre, 1999), pp. 61-65

arbitraje (de derechos) de querella ■ Paso final usado para resolver una disputa entre trabajadores y administración.

el primer paso el problema con su superior inmediato. Si no es posible, suele discutirse con el representante sindical y el supervisor. Si no se resuelve, la querella va a los individuos del departamento de relaciones industriales de la organización y el jefe del sindicato. Si todavía no se resuelve la querella, la queja pasa al gerente de las instalaciones, que por lo general lo discute con el comité de querellas del sindicato. Si en este nivel los esfuerzos no tienen éxito, entonces se da lugar a la reunión entre la alta administración y un representante del sindicato nacional. Por último, si todo esto no tuvo éxito en la resolución de la querella, el paso final es el arbitraje, llamado **arbitraje (de derechos) de querella**.

En la práctica encontramos que casi todos los acuerdos de negociación colectiva previenen el arbitraje (de derechos) de querellas como el paso final en un punto muerto o callejón sin salida. Por supuesto, en las organizaciones pequeñas los cinco pasos descritos tienden a condensarse, tal vez pasando de la discusión con el representante sindical directamente a la reunión de un ejecutivo o dueño de la organización y después al arbitraje, si es necesario.

Por último, en el análisis de la preparación de las negociaciones establecimos que tanto la compañía como el sindicato necesitan reunir varios datos. Una de las bases de datos más copiosas para ambas partes es la información que se mantiene en el contrato vigente. Al supervisar las actividades, la compañía y el sindicato pueden evaluar qué tan efectivo fue ese contrato cuando surgieron problemas y qué cambios puede requerir en las negociaciones subsecuentes.

¿QUÉ OCURRE CUANDO NO SE PUEDE LLEGAR A UN ACUERDO?

Aunque la meta de las negociaciones contractuales es llegar a un acuerdo aceptable para todas las partes, algunas veces no se logra. Las negociaciones se rompen y ocurre un punto muerto. En ocasiones la causa de estos eventos es un problema interno en el sindicato, el deseo del sindicato de ir a la huelga contra la compañía, el deseo de la compañía de bloquear al sindicato o el conocimiento de la compañía de que puede sustituir a los trabajadores en huelga. Se explorarán algunas de estas áreas.

HUELGA CONTRA CIERRE PATRONAL. Existen sólo tres resultados preliminares posibles para las negociaciones. El primero, y desde luego el que se prefiere, es el acuerdo. Las otras alternativas, cuando no se encuentra una solución viable para las diferencias entre las partes son la huelga o el cierre patronal.

Estos trabajadores marchan por una disputa. Al no llegar a un acuerdo en las negociaciones del contrato decidieron suspender las labores mediante una huelga.



Existen varios tipos de huelgas. La más relevante para las negociaciones del contrato es la **huelga económica**, que ocurre cuando las partes no pueden llegar a un acuerdo satisfactorio antes de que el contrato expire. Cuando pasa esa fecha, los líderes sindicales darán instrucciones a sus miembros para que no trabajen, es decir, que dejen sus trabajos.⁸ Aunque en el clima legal actual se pueden contratar trabajadores de reemplazo, no se pueden tomar acciones disciplinarias contra los trabajadores que participan en las actividades de una huelga económica.

Otra forma de huelga es la **huelga no emplazada o espontánea**, que ocurre cuando los trabajadores dejan el trabajo debido a alguna acción de la administración. Por ejemplo, si se disciplina a un empleado sindicalizado por no reportarse enfermo, de acuerdo con las cláusulas del contrato, sus compañeros afiliados pueden dejar su trabajo para demostrar su insatisfacción con la acción de la administración. Es importante observar que estas huelgas ocurren mientras el contrato está vigente, acuerdo que usualmente prohíbe este tipo de actividad sindical. En consecuencia, puede disciplinarse en forma severa o despedirse a los participantes en una huelga no emplazada. Al hacer una huelga, en esencia, el sindicato impide el trabajo del empleado y le ocasiona problemas financieros a la administración.

En la actualidad hemos sido testigos de que cada vez más la alta administración de las compañías usa el **cierre patronal**. Como su nombre lo indica, un cierre patronal ocurre cuando la organización niega a los empleados sindicalizados el acceso a sus trabajos durante un punto muerto. En algunos casos esta medida es un predecesor para que la compañía contrate trabajadores de reemplazo. En otros se trata de un esfuerzo de la compañía para proteger sus instalaciones, la maquinaria y los otros empleados en el lugar de trabajo.

En cualquier caso, la estrategia es la misma. Ambas partes intentan aplicar presión económica a su “oponente” e inclinar las negociaciones en su favor. Cuando la estrategia no funciona, se dice que las negociaciones llegan a un punto muerto o callejón sin salida. Existen técnicas de resolución de un punto muerto diseñadas para ayudar.

TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE UN PUNTO MUERTO. Cuando los trabajadores y la administración en el sector privado no logran un acuerdo satisfactorio por sí mismos, pueden necesitar la asistencia de una tercera parte individual imparcial. La ayuda llega en la forma de *conciliación y mediación, búsqueda de evidencia y arbitraje de intereses*.

La conciliación y la mediación son dos técnicas muy parecidas para resolver puntos muertos, en éstas una tercera parte neutral intenta hacer que los trabajadores y la administración resuelvan sus diferencias. Sin embargo, el papel de la tercera parte en la conciliación es mantener la negociación en marcha. En otras palabras, este individuo es un intermediario que propone un medio voluntario para que ambas partes puedan seguir negociando. La mediación, por otro lado, va un paso más allá. El mediador intenta establecer el terreno común que existe entre las dos partes. En cualquier caso, las sugerencias de un mediador son sólo eso, proposiciones, y no obligan a ninguna de las partes.

Búsqueda de hechos es una técnica mediante la cual una tercera parte individual neutral realiza una audiencia para reunir evidencia, tanto de los trabajadores como de la administración. Al tener las evidencias de los hechos toma una decisión de cómo ve el camino apropiado para que ambas partes avancen. Parecido a la mediación, las recomendaciones en la búsqueda de hechos son sólo sugerencias, y no obliga a las partes.

huelga económica ■ Punto muerto que resulta de la incapacidad de los trabajadores y la administración para llegar a un acuerdo sobre salarios, horas y términos y condiciones del nuevo contrato.

huelga no emplazada ■ Huelga ilegal en la que los empleados se rehúsan a trabajar durante el término del contrato vigente, con frecuencia, como resultado de ambigüedades en él.

cierre patronal ■ Acción de la compañía equivalente a una huelga; en este caso la administración niega a los empleados sindicalizados acceso a sus trabajos.

búsqueda de hechos ■ Técnica mediante la cual una tercera parte lleva a cabo una audiencia para reunir evidencia tanto de los trabajadores como de la administración.

⁸ Para ser exactos, el voto por la huelga suele llevarse a cabo a nivel del sindicato local, con él los miembros autorizan a sus líderes sindicales a emplazar una huelga.

arbitraje de intereses ■ Arbitraje en el que un panel de tres individuos escucha el testimonio de ambas partes y determina cómo resolver una disputa de negociación de contrato.

La última técnica de resolución de puntos muertos se llama **arbitraje de intereses**. En general, un panel de tres individuos —uno neutral y uno de cada parte, sindicato y administración— escucha los testimonios de ambas partes. Después, el panel toma una decisión de cómo resolver la disputa actual en la negociación del contrato. Si los tres miembros del panel llegan a una decisión unánime, esa decisión obliga a ambas partes.

Existen algunas diferencias notables en las técnicas de resolución de puntos muertos en el sector público. Por ejemplo, en muchos estados que permiten huelgas de empleados en el sector público suele requerirse algún tipo de arbitraje. Las decisiones establecidas mediante el arbitraje obligan a las dos partes. Más aún, en el sector público, una forma particular de arbitraje llamada *arbitraje de oferta final* tiene testigos. Ambas partes presentan sus recomendaciones y se requiere que el árbitro seleccione la oferta completa de una parte sobre la de la otra. No hay intenciones de buscar un compromiso en un arbitraje de oferta final.

Verifique su comprensión 16-2

7. La ley de trabajo que intentó atender el clamor público sobre el mal uso de los fondos sindicales es la
 - a. Ley Wagner
 - b. Ley Taft-Hartley
 - c. Ley Landrum-Griffin
 - d. Ley RICO
8. El proceso de elección mediante el cual los sindicalizados votan para que entre un sindicato se llama
 - a. elección de descertificación de representación
 - b. elección de certificación de representación
 - c. elección de verificación de representación
 - d. elección del NLRB de representación
9. El primer paso en las negociaciones contractuales para la administración del trabajo es
 - a. un acuerdo contractual
 - b. negociaciones
 - c. ratificación del contrato
 - d. ninguna de las anteriores
10. El proceso para resolver una querella o queja de un empleado se llama
 - a. arbitraje (de derechos) de querellas
 - b. administración del contrato
 - c. arbitraje de intereses
 - d. cooperación entre trabajadores y administración
11. Una huelga ilegal en la que los empleados se rehúsan a trabajar durante el término de un contrato vigente se llama
 - a. huelga económica
 - b. huelga no emplazada
 - c. boicot secundario
 - d. cierre patronal
12. Una técnica mediante la cual una tercera parte individual neutral lleva a cabo una audiencia para reunir evidencia tanto de los trabajadores como de la administración se llama
 - a. arbitraje de intereses
 - b. búsqueda de hechos
 - c. arbitraje de derechos
 - d. arbitraje de querellas

Reforzamiento de la comprensión

Resumen

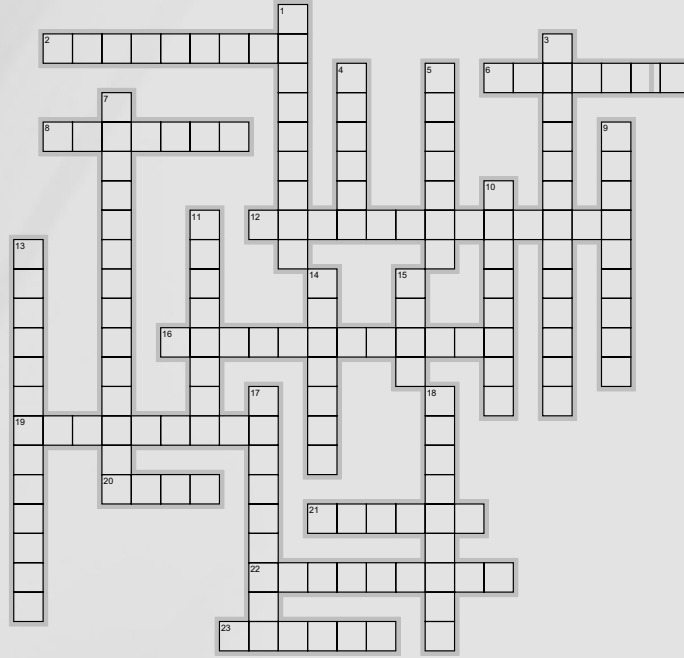
Después de leer este capítulo, puedo:

1. **Definir *sindicato*.** Un sindicato es una organización de trabajadores que actúan en forma colectiva, buscando promover y proteger sus intereses mutuos mediante la negociación colectiva.
2. **Analizar el efecto que tuvieron las leyes Wagner y Taft-Hartley en las relaciones obrero-patronales.** Las leyes Wagner (Nacional de Relaciones Laborales) de 1935 y Taft-Hartley (Relaciones Obrero-Patronales) de 1947 representan la legislación más directa que afecta la negociación colectiva. La Ley Wagner dio a los sindicatos la libertad de existir e identificó prácticas de trabajo injustas de los empleadores. La Taft-Hartley equilibró el poder entre los sindicatos y la administración al identificar prácticas de trabajo injustas por parte del sindicato.
3. **Describir el proceso para organizar un sindicato.** El proceso para organizar un sindicato comienza oficialmente a la terminación de una autorización. Si el porcentaje requerido de afiliados potenciales muestra su intención de votar por un sindicato firmando la tarjeta de autorización, el NLRB realizará una elección. Si 50% más uno de los votantes votan por el sindicato, entonces se certifica al sindicato como la unidad de negociación.
4. **Describir los componentes de la negociación colectiva.** La negociación colectiva se refiere normalmente a la negociación, administración e interpretación de un acuerdo escrito entre dos partes que cubre un periodo específico.
5. **Identificar los pasos en el proceso de negociación colectiva.** El proceso de negociación colectiva comprende los siguientes pasos: preparación para la negociación, negociación y administración del contrato.
6. **Explicar los diferentes tipos de arreglos de seguridad sindical.** Los diferentes arreglos de seguridad sindical son la empresa cerrada (que la Ley Taft-Hartley convirtió en ilegal); la empresa sindicalizada donde la afiliación al sindicato es obligatoria; la agencia sindical, que requiere cuotas sindicales obligatorias, y la empresa abierta, que refuerza la libertad de elección de los trabajadores para sindicalizarse o no.
7. **Describir el rol de un procedimiento de querellas en la negociación colectiva.** El papel del procedimiento de querellas es proporcionar un mecanismo formal en los contratos laborales para resolver asuntos sobre la interpretación y aplicación del contrato.
8. **Identificar las diferentes técnicas de resolución de puntos muertos.** Las técnicas más populares para resolver un punto muerto incluyen conciliación y mediación (un tercero neutral intenta de modo informal hacer que las partes lleguen a un acuerdo); búsqueda de hechos (un tercero neutral realiza una audiencia para reunir evidencias de ambas partes), y arbitraje de intereses (un panel de individuos escucha el testimonio de ambas partes y determina una solución).

Comprensión: PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las tres leyes que más influyeron en la definición de los derechos de la administración y los sindicatos? Proporcione experiencias o eventos importantes para cada una.
2. Explique por qué son atractivos los sindicatos para los trabajadores.
3. ¿Cuál es el proceso para establecer un sindicato como el representante legal de los empleados en la negociación colectiva?
4. “Todo lo que se requiere para el éxito en las relaciones obrero-patronales es sentido común, un juicio de negocios confiable y buenas habilidades para escuchar.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Explique.
5. ¿En qué difieren la empresa sindicalizada y la agencia sindical?
6. Dadas sus aspiraciones en su carrera, ¿se afiliaría a un sindicato? ¿Por qué sí o por qué no? Explique.
7. ¿Qué es una negociación colectiva? ¿Cuánto se practica?
8. Describa el proceso de negociación colectiva.
9. ¿Cuál es el objetivo de la negociación colectiva?
10. “Un empleado puede no querer reprimir un esfuerzo para organizar un sindicato. De hecho, un empleado puede querer animar a los empleados a unirse a un sindicato.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Explique su posición.

¿A qué concepto clave se refiere?



HORIZONTAL

2. Negociación _____. Proceso para desarrollar un contrato sindical, desde la negociación hasta la administración.
6. Taft- _____. Ley aprobada en 1947 que especifica las prácticas de trabajo injustas de los sindicatos.
8. _____ sindical. Arreglo que requiere que los empleados no sindicalizados paguen una suma igual a las cuotas sindicales.
12. _____ de representación. Proceso de elección mediante el cual los sindicalizados eligen un sindicato como su representante.
16. Tarjeta de _____. Documento firmado por los miembros de un sindicato potencial indicando que están interesados en tener una elección sindical.
19. _____ de querellas. Paso final usado para resolver una disputa obrero-patronal.
20. Siglas en inglés del grupo que tiene la responsabilidad primordial de realizar elecciones y aplicar las leyes contra prácticas de trabajo injustas.
21. Descuento de _____. Cláusula en el contrato de trabajo en la que el empleador retiene las cuotas sindicales del salario de los afiliados.
22. Organización que representa los intereses de los trabajadores en la negociación colectiva.
23. Esta ley dio a los empleados el derecho legítimo de formar y unirse a un sindicato.

VERTICAL

1. Relaciones _____. Todas las actividades dentro de una compañía que implican tratar con un sindicato.
3. _____ de querellas. Pasos diseñados para resolver disputas obrero-patronales tan pronto como sea posible y al nivel más bajo posible.
4. _____ secundario. Huelga sindical en contra de otro empleador por tener relaciones con el empleador que el sindicato tiene desacuerdos.
5. Landrum- _____. Ley aprobada para atender el mal uso de los fondos del sindicato y la corrupción en el movimiento laboral.
7. Descertificación de _____. Proceso de elección mediante el cual los sindicalizados votan en contra de su sindicato como su representante.
9. Huelga _____. Punto muerto que resulta por la falta de habilidad de trabajadores y administradores para acordar un contrato.
10. Cierre _____. Acción de una compañía equivalente a una huelga cuando la administración niega a los empleados sindicalizados el acceso a su trabajo.
11. _____ de hechos. Técnica mediante la cual un tercero individual realiza una audiencia para reunir evidencias tanto de los trabajadores como de la administración.
13. Empresa _____. Arreglo que estipula que los empleadores pueden retener sólo a trabajadores sindicalizados.
14. Compañía _____. Arreglo en el que unirse al sindicato es totalmente voluntario.
15. Siglas en inglés de la dependencia del gobierno que ayuda a trabajadores y administración a resolver sus disputas.
17. Mantenimiento de la _____. Arreglo en que los empleados afiliados al sindicato deben conservar su membresía durante la vigencia del contrato.
18. Huelga no _____. Huelga ilegal en la que los empleados rehúsan trabajar durante el término de un contrato vigente; también se conoce como espontáneos.

RESPUESTAS A VERIFIQUE SU COMPRENSIÓN

Verifique su comprensión 16-1

1. c 2. a 3. b 4. b 5. a 6. c

Verifique su comprensión 16-2

7. c 8. b 9. d (preparación de negociación) 10. a 11. b 12. b

Desarrollo de habilidades de supervisión

Conociéndose a sí mismo

Antes de que supervise eficazmente a otros necesita entender sus fortalezas actuales y las áreas en que requiere desarrollarse. Para apoyarlo en este proceso de aprendizaje, lo animamos a completar las siguientes autoevaluaciones de la Prentice Hall Self-Assessment Library 3.0.

1. ¿Qué tan bien manejo la ambigüedad? [How Well Do I Handle Ambiguity? (#44)]

Al terminar esta evaluación, le sugerimos que imprima sus resultados y los guarde como parte de su “portafolio de aprendizaje sobre uno mismo”.

Construcción de un equipo

EJERCICIO DE EXPERIENCIA: MANEJO DE UNA QUERRELLA

El grupo debe dividirse en equipos de tres. Esta representación requiere que una persona haga el papel de director de Recursos Humanos (Chris), otro el de empleado (Pat) y el tercero el papel de representante sindical (C. J.).

Cada equipo debe leer el siguiente escenario y el extracto del contrato sindical. Después deben representar una junta en la oficina de Chris. Esta actuación no debe tomar más de 15 minutos.

ESCENARIO

El jefe de seguridad de su compañía ha estado centrando su atención en la eliminación de sustancias ilegales del lugar de trabajo. Una mañana de la semana pasada, un guardia sospechó que un empleado, Pat, tenía una sustancia controlada. El guardia notó que Pat colocaba una mochila en su casillero personal y después revisó el casillero. El guardia encontró una variedad de pastillas, pensó que algunas eran del tipo vendido sin receta. Cuando Pat se retiraba al final del día, el guardia de seguridad lo detuvo y le pidió que le enseñara el contenido de su mochila. No informó a Pat por qué revisaba su mochila. Pat no lo permitió y salió enojado de las instalaciones de la compañía. La siguiente mañana Pat fue despedido por negarse a obedecer una orden legítima de un guardia de seguridad. Al darse cuenta de que no podían analizar satisfactoriamente el problema con el supervisor de Pat, él

y el representante sindical, C. J. pidieron esta junta con Chris, el director de Recursos Humanos.

Chris desea reforzar la decisión del supervisor de despedir a Pat y justificar la razón para hacerlo. C. J. y Pat, por otro lado, aseguran que esta acción es una violación al contrato sindical.

PARTE RELEVANTE DEL CONTRATO

El siguiente es un extracto del acuerdo laboral:

Un empleado que no mantiene estándares adecuados de conducta en todo momento, o que viola cualquiera de las siguientes reglas, está sujeto a una acción disciplinaria.

Regla 4: Traer sustancias ilegales, armas de fuego o licores intoxicantes a las instalaciones de la compañía, usarlas o tenerlas dentro de la propiedad de la compañía o reportarse a trabajar bajo la influencia de una sustancia está estrictamente prohibido.

Regla 11: Negarse a seguir las órdenes de un supervisor, o actuar de cualquier manera insubordinada con un agente de la compañía está estrictamente prohibido.

PAPEL DE CHRIS

Para manejar esta querrela, escuche la queja del empleado, investigue los hechos tan bien como pueda; tome su decisión y explíquela con claridad.

INTERNET: ACTIVIDAD EN LA RED

Entre a www.prenhall.com/business_studies. Seleccione Companion Websites y haga clic en *Supervision Today!*

Solución de una querrela

Como la primera persona implicada en una disputa, puede realizar ciertas acciones para ayudar a resolver el problema.

PASOS PARA PRACTICAR LA HABILIDAD

PASO 1: Escuche la queja del empleado. No debe estar a la defensiva y no tome la queja como algo personal. Los empleados normalmente tienen quejas y usted es el primer punto de contacto en el proceso que representa a la organización. Escuche con calma la queja. Tenga la mente abierta. Es muy importante en esta etapa no discutir con el empleado. Usted quiere entender el problema.

PASO 2: Investigue los hechos. Desea separar los hechos de las opiniones. ¿Está completa y con hechos la situación que presenta el empleado? Entreviste a cualquier persona clave que pueda verificar las quejas del empleado. Revise los documentos pertinentes. Revise las cláusulas del contrato laboral que se apliquen a la queja del empleado. Si no está seguro del significado del contrato o de cómo interpretar una cláusula relevante, pida consejo a un especialista del departamento de Recursos Humanos. Obtener ayuda no es una señal de ignorancia. Usted no es un especialista legal, así que no pretenda serlo.

PASO 3: Tome su decisión y explíquela con claridad. Debe completar su investigación pronto para llegar a una decisión en un periodo relativamente corto. ¿Por qué? Porque la mayor parte de los acuerdos laborales especifican un tiempo definido dentro del cual deben responderse las quejas. Si determina que la queja es infundada, dé su interpretación verbal al empleado y al representante del sindicato. Asegúrese de apoyar su decisión con las razones específicas para negarle la queja, citando la evidencia de su investigación y/o lo que dice el contrato. Después de-

be dar seguimiento a la respuesta verbal con una respuesta escrita. Si la queja lo amerita, proporcione una respuesta escrita al empleado y al representante sindical estableciendo el hecho. Además, debe describir la acción correctiva que planea tomar. Antes de escribir esta respuesta, debe estar seguro de que su remedio es congruente con las prácticas establecidas, no establece nuevos precedentes y está dentro del alcance de su autoridad. Cuando dude, obtenga la aprobación de su jefe o de un gerente de recursos humanos. Debe ser muy cuidadoso en cuanto a hacer excepciones individuales a prácticas pasadas. Esto parecería una manera fácil de desaparecer una queja, pero terminaría estableciendo un precedente que puede afectar seriamente a la organización en futuras negociaciones contractuales o en decisiones de arbitraje.

PASO 4: Guarde registros y documentos. Es importante documentar todo lo que haga relacionado con la queja. Recuerde que el acuerdo laboral es un contrato legal obligatorio. Como tal, es importante la formalidad. Tiene que seguir las palabras del contrato. Para protegerse a usted mismo y a la organización contra cargos, en caso de no haber seguido el contrato según la intención, debe conservar todos los registros que haya acumulado en todas las quejas.

PASO 5: Esté preparado para una apelación. Si toma una decisión en contra del empleado debe esperar que él o el sindicato apelen su decisión en un nivel más alto. Esté preparado para contestar preguntas a los representantes sindicales y varios especialistas laborales del grupo de recursos humanos de su organización. No deje que esto lo ponga nervioso y no deje que la amenaza de una apelación de los representantes del sindicato o el empleado influya en su decisión.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. En un reporte de dos a tres páginas, analice las ventajas y desventajas y las percepciones de la clase acerca de cómo sería trabajar en un entorno no sindicalizado. ¿Consideraría trabajar en ese entorno? ¿Por qué?
2. Visite el sitio de Internet de la AFL-CIO [American Federation of Labor y Congress of Industrial Organizations (www.aflcio.org), que es una unión voluntaria de sindicatos]. Investigue y resuma dos aspectos sindicales actuales en los que la AFL-CIO esté trabajando o apoyando en su legislación. Termine su reporte con su apoyo u opinión en contra de su perspectiva sindical.

Pensamiento crítico

CASO 16-A: TEXACO PROPORCIONA CAPACITACIÓN OBRERO-PATRONAL

Mike Leonard trabaja en Texaco, Inc., donde acaba de realizarse una reorganización significativa. Un gran número de empleados fueron reasignados, algunos incluso a otras partes del mundo. Los numerosos cambios habidos en las operaciones de este gigante del petróleo y el gas han creado la necesidad de más capacitación, en especial en relaciones obrero-patronales para los supervisores.

Mike es el director de relaciones laborales y ha ayudado en el desarrollo y administración de las políticas de la organización. Tiene particular interés en evitar y neutralizar las quejas de los empleados, así como en la negociación de contratos que beneficien por igual a la administración y a los empleados. Con frecuencia imparte talleres para los supervisores de unidad sobre los cambios en la legislación laboral, la manera en que las leyes afectan a los empleados de Texaco y cómo promover relaciones obrero-patronales efectivas.

En menos de un mes, Mike comenzará una sesión de capacitación para varios supervisores nuevos para Texa-

co. Ha proporcionado a cada uno las políticas básicas de relaciones laborales y los manuales de procedimiento de la compañía. Janet, Tom y Ginny son tres supervisores que recibirán la capacitación. Cada uno ha sido promovido recientemente dentro de la compañía. Todos tienen preocupaciones comunes, particularmente en cuanto al creciente interés de la administración de la compañía de aumentar la productividad y promover una atmósfera que evite las quejas de los empleados.

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Qué deben saber estos nuevos supervisores acerca de las relaciones laborales y el proceso de negociación colectiva?
2. Describa los diferentes papeles que puede tener un supervisor en los asuntos laborales (como impulsos para organizar, negociaciones, administración del contrato, etcétera).

CASO 16-B: FARAGUT SERVICES ENFRENTA UN RETO SINDICAL

Ari Ainge es el supervisor de manufactura en Faragut Services, una compañía con ocho años de operación que produce chips de memoria para la industria de cámaras digitales. La compañía ha crecido de ocho empleados que trabajaban en un contrato del gobierno a 150 personas; es un proveedor líder de dos de los líderes de la industria de las cámaras digitales. El producto de Faragut se conoce por su alta calidad y su ingeniería excepcional. Ari ha trabajado en la compañía seis años y tiene a su cargo 100 empleados en dos turnos. Ari ha introducido casi todos los sistemas y controles de manufactura. Siempre se consideró alguien con don de gente y valora su relación con los empleados.

En los últimos 18 meses la compañía ha tenido el impulso de cumplir con la demanda de sus dos clientes más importantes. Para lograrlo ha aumentado los turnos de manufactura de 40 a un promedio de 48 horas por semana. Tres veces en el último trimestre el departamento de manufactura creó un tercer turno con las personas más experimentadas de los otros dos turnos y trabajadores temporales. En todos los casos se ha pagado tiempo extra a los trabajadores y han recibido bonos por desempeño que en promedio equivalen al salario de una sema-

na. Ari está orgulloso de la manera en que el departamento de manufactura ha podido producir cantidades extraordinarias de producto.

Ari ha oído quejas por el aumento de horas y la necesidad de trabajar el tercer turno. Considera que esto es normal y usualmente trata de recordar a las personas lo emocionante que es trabajar en una compañía que está creciendo y tiene la oportunidad de horas extra y bonos.

En junio el presidente de la compañía informa a Ari que un afiliado del sindicato local dirigirá una campaña en Faragut que comenzará en dos semanas. ¿Ari está impactado!

RESPONDA SOBRE ESTE CASO

1. ¿Cuáles son algunas de las razones para que un sindicato intente organizarse en Faragut Services?
2. ¿Qué puede hacer Faragut Services como preparación para el esfuerzo de organizar un sindicato?
3. Si fuera supervisor en Faragut Services, ¿qué haría? Explique.

Posdata: desarrollo personal

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la carrera es importante para todos. Sabemos que algunas veces las personas tienen dificultad para lograr sus metas de carrera, lo cual refleja las nuevas e insospechadas complejidades que los supervisores deben afrontar en sus esfuerzos por motivar y supervisar tanto a sus subalternos como a sí mismos. Ya no son ciertas las viejas creencias de que cualquiera salta de alegría ante la oportunidad de una promoción, que dentro de la organización surgirán de alguna manera personas competentes para llenar los puestos que quedan vacantes y que un empleado valioso siempre será valioso. Los estilos de vida también están cambiando. Cada vez con mayor frecuencia, las personas adquieren conciencia de sus diferentes necesidades y aspiraciones.

En los últimos 20 años han ocurrido algunos cambios significativos. Hace años los programas de desarrollo de carreras en las organizaciones se diseñaban para ayudar a los empleados a progresar en sus vidas laborales, proporcionándoles información y valorando lo que fuera necesario para lograr sus metas de carrera. El desarrollo de la carrera también era una forma de atraer y retener al personal con gran talento. Sin embargo, esos días han desaparecido en el actual entorno de trabajo dinámico; también lo hicieron los trabajos como se conocían en las décadas pasadas.¹ Recortes de personal, reestructuración, ingeniería del proceso de trabajo, globalización, trabajadores eventuales y otros aspectos nos llevan a una conclusión importante sobre el manejo de las carreras: ustedes, como individuos, son responsables de sus carreras.² ¡No es obligación de la organización! Es triste, pero millones de empleados han aprendido esto por el camino difícil en los últimos años.³ Entonces, deben estar preparados para hacer lo que se requiera para progresar en sus carreras.

¿Qué responsabilidad, si hay alguna, tiene la organización por el desarrollo de las carreras según las “nuevas reglas” en el mundo contemporáneo? Básicamente, la responsabilidad de la organización es construir en los empleados la confianza en sí mismos y ayudarles a mantener su valor en el mercado laboral mediante el aprendizaje continuo.⁴ En la actualidad la esencia de un programa de desarrollo de carreras consiste en brindar apoyo para que los empleados puedan mejorar de manera continua sus habilidades, aptitudes y conocimientos. Este apoyo incluye lo siguiente:

- *Comunicar con claridad las metas y las estrategias futuras de la organización.* Cuando las personas saben hacia dónde se dirige la compañía, son capaces de desarrollar mejor un plan personal para compartir ese futuro.

¹ L.T. Eby, M. Butts y A. Lockwood, “Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career”, *Journal of Organizational Behavior* (septiembre, 2003), pp. 689-709.

² D.C. Feldman y C.R. Leana, “What Ever Happened to Laid-Off Executives?: A Study of Re-employment Challenges After Downsizing”, *Organizational Dynamics* (verano, 2000), pp. 64-75.

³ K. Heim, “With Layoffs Up and Stock Prices Down at High-Tech Firms, Unions Step Up Their Quest for Power in the New Economy”, *San Jose Mercury News* (28 de diciembre de 2000), p. A-1.

⁴ Vea “Career Development Ranks among the Most Demanded Content Areas Across Industries Worldwide”, *Training and Development* (septiembre, 2003), p. 18.

- *Crear oportunidades de crecimiento.* Los empleados deben tener acceso a experiencias de trabajo nuevas, interesantes y que sean retos profesionales.
- *Ofrecer ayuda financiera.* La organización debe ofrecer el reembolso de colegiaturas y cuotas para ayudar en la actualización de los empleados.
- *Brindar a los empleados tiempo para aprender.* Las organizaciones deben ser generosas al otorgar tiempo pagado del horario de trabajo para capacitación fuera de las instalaciones. Además, las cargas de trabajo no deben ser tan demandantes que imposibiliten que los empleados tengan tiempo para desarrollar nuevas habilidades, aptitudes y conocimientos.

¿QUÉ ES UNA CARRERA?

El término *carrera* tiene varios significados. En el uso común tal vez se interprete como avance (“va ascendiendo en su carrera”), una profesión (“eligió su carrera en medicina”) o la estabilidad al pasar el tiempo (carrera militar).⁵ Para los propósitos que nos ocupan, definimos carrera como “el patrón de experiencias relacionadas con el trabajo que cubre el curso de la vida de una persona”.⁶ Al usar esta definición, parecería que todos tenemos o vamos a tener carreras. El concepto es tan pertinente para los trabajadores temporales no calificados como para los ingenieros o los médicos. Por lo tanto, para fines de este análisis, cualquier trabajo, pagado o no, que se persigue durante un periodo largo puede constituir una carrera. Además de las actividades formales de trabajo, las carreras pueden incluir trabajo en la escuela, cuidar de la casa y trabajo voluntario. Más aún, el éxito en la carrera se define no sólo de manera objetiva en términos de promociones, sino también como algo subjetivo en términos de satisfacción.

El desarrollo de una carrera efectiva también es importante para cada individuo. Puesto que estas definiciones de *carrera* y lo que constituye el éxito han cambiado, el valor de los programas de desarrollo de la carrera individual se ha ampliado. El éxito en la carrera quizá ya no se mida tan sólo por el ingreso o el nivel jerárquico que se tenga en una organización. El éxito en la carrera ahora puede incluir el uso de las habilidades y aptitudes para enfrentar los retos, o el hecho de tener más responsabilidades y autonomía en la profesión elegida. Muchos trabajadores contemporáneos que buscan más que un salario y la seguridad laboral desean el desarrollo intrínseco de la carrera o la “ganancia psíquica”. Estos individuos buscan trabajos interesantes y significativos; tales interés y significado con frecuencia se derivan del sentido de ser el arquitecto del propio destino en la carrera individual.

¿CÓMO PUEDE TOMARSE LA DECISIÓN DE UNA CARRERA?

La mejor elección de una carrera es la opción que ofrece la mejor correspondencia entre lo que se desea y lo que se necesita. Los resultados de una buena elección de carrera son una serie de puestos que nos dan la oportunidad de un buen desempeño, nos impulsan a mantener nuestro compromiso en el campo de actividades y nos proporcionan una gran satisfacción. Entonces, una buena correspondencia con la

⁵ D.T. Hall, *Careers in Organizations* (Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing, 1976); y J. Van Maanen y E.H. Schein, “Career Development”, en J.R. Hackman y J.L. Suttle, eds., *Improving Life at Work: Behavioral Sciences Approaches to Organizational Change* (Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing, 1977), pp. 341-355.

⁶ J.H. Greenhaus, *Career Management* (Nueva York: Dryden Press, 1987), p. 6.

carrera es aquella en la que tenemos la oportunidad de desarrollar un concepto positivo de nosotros mismos y realizar el trabajo que pensamos que es importante.⁷

La planeación de la carrera está diseñada para ayudarlo a tener un mejor conocimiento de sus necesidades, valores y metas personales. Este conocimiento se puede lograr mediante un proceso de autoevaluación de tres pasos.⁸

- *Identificar y organizar sus habilidades, intereses, necesidades relacionadas con el trabajo y valores.* La mejor forma para comenzar es obtener un perfil de sus antecedentes académicos. Haga una lista de las escuelas a las que asistió desde la preparatoria. ¿En qué cursos recuerda haberse interesado más o menos? ¿En qué cursos obtuvo las calificaciones más altas o más bajas? ¿En qué actividades extracurriculares participó? ¿Adquirió algunas habilidades específicas? ¿Qué otras habilidades desarrolló? Después, evalúe su experiencia de trabajo. Liste cada trabajo que haya tenido, la organización para la que trabajó, su nivel general de satisfacción, lo que le gustó más y lo que le gustó menos del trabajo, y por qué lo dejó. Es importante ser honesto al cubrir cada uno de estos puntos.
- *Convertir esta información en campos de carrera generales y metas de trabajo específicas.* El paso anterior debe haberle proporcionado cierta visión de sus intereses y habilidades. Ahora debe analizar cómo se pueden convertir en el tipo de organización o campo de trabajo que será una buena correspondencia para usted. Luego trate de ser más específico e identifique algunas metas de trabajo. ¿Qué campos están disponibles en los negocios, en el gobierno o en organizaciones no lucrativas? Su respuesta puede dividirse en más áreas como educación, finanzas, manufactura, servicios sociales o servicios de salud. Identificar las áreas de interés suele ser más sencillo que señalar ocupaciones específicas. Si puede identificar un conjunto limitado de ocupaciones que le interesen, será más sencillo comenzar a alinearlas con sus aptitudes y habilidades. ¿Ciertos trabajos requerirán que viva en otro lugar? Si es así, ¿la nueva ubicación será compatible con sus preferencias geográficas? ¿Tiene los requisitos académicos necesarios para el trabajo? Si no, ¿qué educación adicional necesitaría? ¿El trabajo ofrece el potencial de estatus y el salario a los cuales usted aspira? ¿Cuál es la perspectiva a largo plazo de trabajos en este campo? ¿Tiene este campo ciclos altos y bajos de empleo? Puesto que todos los trabajos tienen ciertas desventajas, ¿ha considerado con seriedad todos los aspectos negativos? Una vez que haya contestado preguntas como éstas, deberá tener una lista relativamente corta de metas de trabajo específicas.
- *Probar sus posibilidades de carrera contra las realidades de las organizaciones o el mercado laboral hablando con personas conocedoras en los campos, las organizaciones o los trabajos que desee.* Estas entrevistas de información deben proporcionarle retroalimentación en cuanto a la exactitud de la autoevaluación, y de las oportunidades disponibles en los campos y trabajos que le interesan.

¿PUEDE AUMENTAR SUS POSIBILIDADES PARA ENTRAR EN UNA ORGANIZACIÓN?

En el capítulo 5 se presentó una breve introducción al proceso de reclutamiento en las organizaciones. Cuando los reclutadores toman la decisión de contratar a empleados, con frecuencia envían información para anunciar los trabajos en algún tipo de formato. Si usted ve esta información y siente que hay una correspondencia potencial entre lo que usted puede ofrecer y lo que la organización desea, debe poner sus cartas en el “juego de la contratación”.

⁷ D.E. Super, “A Life-Span Life Space Approach to Career Development”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16 (primavera, 1980), pp. 282-298.

⁸ I.R. Schwartz, “Self-Assessment and Career Planning: Matching Individuals and Organizational Goals”, *Personnel* (enero-febrero, 1979), p. 48.

Una de las situaciones más estresantes que enfrentará ocurrirá cuando solicite un trabajo. Ello se debe a que en general no existe una guía específica para garantizar el éxito. Sin embargo, algunas ideas le ayudarán a incrementar sus probabilidades de encontrar empleo. Aunque lograr una entrevista de trabajo debería ser una de sus metas fundamentales en el proceso de contratación, lograrla quizá requiera mucho esfuerzo. Debe ver esa meta de obtener empleo como su trabajo actual.

¿DÓNDE PUEDE ENCOTRAR ANUNCIOS DE TRABAJO EN INTERNET?

Parece que los periódicos y las agencias de empleo están en peligro de extinción como fuentes primarias de información sobre vacantes de trabajo y para encontrar candidatos. La razón es el reclutamiento a través de Internet. Casi cuatro de cada cinco compañías usan actualmente la Web para reclutar nuevos empleados, agregando una sección de reclutamiento en sus páginas en Internet.⁹ Las organizaciones grandes o las que planean hacer su reclutamiento básicamente por Internet, con frecuencia desarrollan sitios diseñados especialmente para eso. Tienen la información típica que usted puede encontrar en un anuncio de oferta de empleo —cualidades que se buscan, experiencia requerida, prestaciones ofrecidas—. No obstante, también le permiten a la organización mostrar sus productos, servicios, filosofía corporativa y declaración de misión. Esta información aumenta la calidad de los candidatos porque los que tienen valores que no se ajustan a los de la organización suelen descartarse. Los mejores diseños de páginas Web incluyen una forma de respuesta *online* para que los candidatos no tengan que enviar su currículum separado por correo regular, correo electrónico o fax. Los solicitantes sólo tienen que llenar una página de currículum y hacer clic en “Enviar”. Para facilitar el crecimiento del reclutamiento en Internet existen servicios comerciales que anuncian las ofertas de trabajo, los cuales, en esencia, proporcionan anuncios electrónicos clasificados.¹⁰

PREPARACIÓN DEL CURRÍCULUM

Cualquiera que desee solicitar trabajo debe hacer circular información que refleje sus fortalezas de manera positiva. Necesita enviar esa información a sus posibles empleadores en un formato que sea comprensible y congruente con las prácticas de contratación de la organización. En la mayoría de los casos esto se hace mediante un *currículum vitae* o currículum.

No importa quién sea o en qué punto de su carrera esté, debe tener un resumen o currículum actualizado, el cual contiene la información primordial que usará quien contrata para determinar si le otorga una entrevista. Por lo tanto, su currículum debe ser una herramienta de ventas; debe tener la información clave que apoye su candidatura, resalte sus fortalezas y lo diferencie de los demás solicitantes. Tiene que incluir cualquier aspecto positivo que lo distinga de otros solicitantes. Por ejemplo, cuestiones como servicios a la comunidad o trabajo voluntario demuestran que es una persona íntegra, comprometida con su comunidad y dispuesta a ayudar a otros.

Es importante señalar algunos temas importantes respecto a los currículos que pueden parecer de sentido común, pero muchas veces se ignoran. Primero, si va a

⁹ M.N. Martinez, “Get Job Seekers to Come to You”, *HR Magazine* (agosto, 2000), pp. 42-52.

¹⁰ Vea, por ejemplo, B. Leonard, “Online and Overwhelmed”, *HR Magazine* (agosto, 2000), pp. 37-42; P. Curry, “Log on for Recruits”, *Industry Week* (16 de octubre de 2000), pp. 46-54; R.E. Silverman, “Your Career Matters: Raiding Talent Via the Web—Personal Pages, Firms’ Sites Are Troves of Information for Shrewd Headhunters”, *Wall Street Journal* (3 de octubre de 2000), p. B1; y M.N. Martinez, “Get Job Seekers to Come to You”, *HR Magazine* (agosto, 2000), pp. 45-52.

entregar una copia de su currículum en papel, debe imprimirla en una impresora de calidad. El estilo de la letra debe leerse con facilidad (es decir, del tipo Courier [máquina de escribir] o Times [periódico]). Evite cualquier tipo de letra que sea difícil de leer, como las manuscritas o cursivas. Un reclutador debe revisar cientos de currículos o más en un día y no va a favorecer a los que son difíciles de leer.

En la actualidad muchas compañías se apoyan en software de computadora para pasar los currículos por el primer filtro. Cada uno pasa por un escáner en busca de información específica como elementos clave de trabajo, experiencia, historial de trabajo, escolaridad o experiencia técnica. Esto ha creado dos aspectos importantes para escribir currículos, de los cuales usted debe estar consciente. La computadora compara palabras clave en una descripción del trabajo. Así, al escribir su currículum debe usar las frases estándar de la descripción del trabajo. Segundo, el escáner debe reconocer la fuente con facilidad; si no es así, puede poner su currículum en el archivo de los rechazados. La copia del currículum debe hacerse en papel de buena calidad (no en colores extravagantes). En cierto tipo de trabajos —como un puesto de artista creativo— esta sugerencia quizá resulte inapropiada, aunque éstas son excepciones. No puede equivocarse si usa papel bond grueso, blanco y con cierto contenido de algodón (como 20%). No use papel de copiadora estándar, puede verse como si estuviera enviando currículos en masa (aunque eso sea lo que esté haciendo).

Gran parte de lo que establecimos en los últimos párrafos también es válido si está elaborando un currículum electrónico. El hecho de si se requiere el currículum electrónico con frecuencia se menciona en el anuncio que lee, o se proporciona en las instrucciones del sitio de reclutamiento en Internet donde vio la vacante. Muchos candidatos dinámicos están construyendo sus propias páginas de Internet para “vender” su candidatura; se conocen como Websumés. Cuando saben de un posible trabajo, animan a los empleadores potenciales con algo como “visite mi página de Internet”. En ellas, los candidatos tienen información curricular estándar, documentos de apoyo y algunas veces un video donde hacen una presentación de sí mismos para sus empleadores potenciales.

Por último, independientemente de si su currículum es electrónico o en papel, asegúrese de corregir ortografía y gramática con todo cuidado. El currículum es la única representación de usted que tiene el reclutador, y uno mal hecho puede significar que lo descarten. Si contiene errores de ortografía o de gramática, sus oportunidades para lograr una entrevista se reducen considerablemente. Corrija el documento varias veces y, si es posible, deje que otros lo lean con el mismo fin.

UNA ENTREVISTA EXCELENTE

Las entrevistas tienen un papel fundamental al determinar si obtiene un trabajo. Hasta ahora, todo lo que el reclutador conoce de usted es su carta de presentación bien diseñada y su currículum. Recuerde, sin embargo, que muy pocas personas, o ninguna, obtienen un trabajo sin una entrevista. No importa qué tan calificado esté para el puesto, si tiene un resultado malo en la entrevista, ¡lo más probable es que no lo contraten!

La razón de que las entrevistas se hayan popularizado es que pueden ayudar al reclutador a determinar si usted “se ajustará bien” a la organización, en términos de su nivel de motivación y habilidades interpersonales. Las siguientes sugerencias le ayudarán a que su experiencia en la entrevista sea exitosa.

Primero, haga la tarea. Investigue sobre la compañía en Internet (o visite la biblioteca) y obtenga toda la información posible acerca de la organización. Desarrolle datos sólidos con la historia, los mercados, la situación financiera y la industria en la que compite la compañía.

La noche anterior a la entrevista, duerma bien y descanse. Cuando se prepare para ir, recuerde que su apariencia será la primera impresión que tengan de usted. Vista bien. Ponerse el atuendo incorrecto daría como resultado una impresión negativa. Llegue al lugar de la entrevista 15 minutos antes de su cita. Es mejor tener que esperar que lidiar con algo inesperado, como problemas de tránsito que lleguen causar un retraso. Llegar antes también le dará la oportunidad de examinar el entorno de las oficinas y reunir ideas sobre la organización. Ponga atención en la distribución del área de espera, la formalidad de la recepcionista y cualquier otra cuestión que le proporcione ideas de cómo puede ser la organización.

Cuando conozca a su entrevistador, es apropiado un saludo de mano firme. Mírelo a los ojos y mantenga el contacto visual durante toda la entrevista. Recuerde que su lenguaje corporal puede decir cosas que usted prefiera que el entrevistador no sepa. Siéntese derecho y mantenga una buena postura. Aunque es casi normal estar algo nervioso, los entrevistadores se dan cuenta de ello y uno bueno tratará de que se relaje y reduzca su nerviosismo. Llegar preparado para la entrevista le ayudará a tener confianza en sí mismo y a reducir el nerviosismo. Puede tratar de tener más confianza repasando un conjunto de preguntas que hacen con más frecuencia los entrevistadores. Casi siempre puede obtener una copia de ellas con antelación. Desarrolle de antemano las respuestas generales a estas preguntas. Esto disminuirá la probabilidad de que le pregunten algo que lo tome por sorpresa. Pero nuestro mejor consejo es que sea usted mismo. No vaya a una entrevista con un texto preparado para recitarlo de memoria. Tenga idea de lo que quiere decir, pero no se base en respuestas ensayadas. Los entrevistadores con experiencia se darán cuenta de que “se preparó más de la cuenta” y es probable que esto baje las calificaciones de la evaluación.

Si es posible, vaya a varias entrevistas de “práctica”. Las universidades suelen tener “días de carreras” en sus instalaciones, en los cuales invitan a entrevistadores de las compañías para que entrevisten a los estudiantes. Aproveche esta situación. Incluso si un trabajo no corresponde a lo que usted desea, la práctica le ayudará a mejorar sus habilidades con los entrevistadores. También puede practicar con la familia, los amigos, los consejeros vocacionales, los grupos de estudiantes o su tutor en la escuela.

Cuando termine la entrevista, dé las gracias al entrevistador por su tiempo y por darle la oportunidad de hablar sobre usted mismo. Pero no piense que “venderse” termina ahí. En cuanto llegue a casa, envíe una nota para dar las gracias al entrevistador por el tiempo que dedicó a la entrevista y por darle la oportunidad de conversar sobre su candidatura para el trabajo. Este pequeño acto de cortesía tiene un efecto positivo, puede ser ventajoso para usted.

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UNA CARRERA EXITOSA

Debe considerar administrar su carrera de la misma manera que los empresarios administran los pequeños negocios. Piense en usted como si estuviera autoempleado, aun cuando esté empleado en una organización grande. En un mundo de “consulta externa”, la carrera exitosa se construye manteniendo la flexibilidad y actualizando las habilidades y el conocimiento. Las siguientes sugerencias son congruentes con el punto de vista de que usted, y sólo usted, tiene la responsabilidad primordial por su carrera.

- **Conózcase a sí mismo.** Conozca sus fortalezas y debilidades. ¿Qué talentos puede ofrecer a su empleador? La planeación de la carrera personal comienza por la honestidad consigo mismo.

- *Maneje su reputación.* Sin que parezca que alardea, comunique sus logros a otros, tanto internos como externos a su organización. Debe hacerse visible respecto a su persona y a sus logros.
- *Construya y mantenga una red de contactos.* En un mundo de gran movilidad, necesita desarrollar contactos. Únase a asociaciones profesionales locales y nacionales, asista a conferencias y platique con todos en reuniones sociales.
- *Manténgase actualizado.* Desarrolle las habilidades y aptitudes específicas que tienen una alta demanda. Evite aprender sólo las habilidades específicas de la organización que no se puedan transferir a otros empleadores.
- *Equilibre sus competencias específicas y generales.* Necesita seguir actualizado dentro de su especialidad técnica. Pero también necesita desarrollar competencias generales que le den versatilidad para reaccionar a un entorno laboral que cambia todo el tiempo. Resaltar más de lo debido una sola área funcional o incluso una industria estrecha puede limitar su movilidad.
- *Documente sus logros.* Los empleadores cada vez más quieren saber qué ha logrado y no los títulos que tiene. Busque trabajos y tareas que le proporcionen retos cada vez mayores y que también le ofrezcan evidencia objetiva de sus competencias.
- *Mantenga sus opciones abiertas.* Siempre debe tener un plan de contingencia preparado que pueda poner en marcha cuando lo necesite. Nunca sabrá cuándo puede ser eliminado su grupo, si habrá recortes de personal en su departamento, si se cancelará su proyecto o si su compañía será adquirida en una fusión. “Desee lo mejor, pero esté preparado para lo peor” tal vez suene como cliché, pero no es un mal consejo.

UNA ÚLTIMA PALABRA

Tener éxito en una organización del mañana no debe ser una causa perdida. Hay que reconocer que las trayectorias de carrera del pasado no existen en muchos lados; pero con la preparación adecuada y un estado de ánimo positivo, le abrirán las puertas del crecimiento en su carrera. Sin embargo, ahora será responsabilidad sólo suya.

Buena suerte, y deseamos que parte del material presentado en este libro le ayude a alcanzar sus metas.

Glosario

A

Abogado del diablo Una persona que a propósito presenta argumentos contrarios a los propuestos por la mayoría o contra las prácticas actuales.

Acción afirmativa Esfuerzo activo para reclutar, seleccionar, capacitar y promover a los miembros de grupos protegidos.

Acción correctiva básica Llega al origen de la desviación y busca ajustar las diferencias de manera permanente.

Acción correctiva inmediata Ajusta algo ahora mismo y pone las cosas de nuevo bajo control.

Acoso sexual Cualquier cosa de naturaleza sexual que se requiera para obtener un trabajo, tenga una consecuencia en el empleo o genere un ambiente ofensivo u hostil, incluyendo comentarios sugestivos de contenido sexual, contactos no deseados, propuestas sexuales, peticiones de favores sexuales y otras formas de conductas verbales y físicas de naturaleza sexual.

Actitudes Afirmaciones o juicios de evaluación respecto a objetos, gente o eventos.

Actividades Tiempo o recursos requeridos para avanzar de un evento a otro.

Adaptación Método para mantener relaciones armoniosas poniendo las necesidades y preocupaciones de otro antes que las propias.

Administración Proceso de lograr que se realicen las cosas de forma efectiva y eficiente, a través de y con otras personas.

Administración de la cadena de proveedores Proceso orientado al interior que se centra en el flujo eficiente de los materiales que llegan a la organización.

Administración de la cadena de valor Proceso de administrar toda la secuencia de actividades integradas y la información acerca de los flujos de productos de principio a fin, hasta que el producto está en manos del usuario final.

Administración de la remuneración Proceso para determinar una estructura de pagos rentable, que atraiga y retenga a empleados competentes, les ofrezca un incentivo para trabajar duro y garantice que se perciban como justos los niveles de pago.

Administración de recursos humanos El proceso de encontrar, reclutar, capacitar y mantener a los empleados en la organización.

Administradores de primer nivel Administradores que representan el primer nivel en la jerarquía administrativa. *Vea también* supervisores.

Advertencia escrita La primera etapa formal del procedimiento disciplinario; la advertencia se convierte en parte del expediente oficial del empleado.

Advertencia verbal Reprimenda, un registro temporal que conserva el supervisor.

Agente de cambio Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad para supervisar el proceso de cambio.

Alcance de control Número de empleados que un supervisor es capaz de dirigir de forma eficiente y efectiva.

Alta administración Grupo de personas responsables de establecer los objetivos globales en la organización y desarrollar las políticas para lograr dichos objetivos.

Ambientes culturales Valores, moral, costumbres y leyes de los países.

Análisis del valor esperado Procedimiento que permite a los tomadores de decisiones dar un valor monetario a diferentes consecuencias que tienen posibilidad de ocurrir como resultado de la elección de un curso particular de acción.

Análisis marginal Método que ayuda, a los tomadores de decisiones, a optimizar los rendimientos o minimizar los costos manejando los costos y estudiando los costos adicionales de una decisión en particular, en vez del costo promedio.

Aptitud Habilidad para mostrar un sistema y la secuencia de comportamientos que tienen una relación funcional con el logro de una meta de desempeño.

Árbol de decisiones Diagrama que analiza la contratación, el marketing, la inversión, la compra de equipo, el precio y decisiones similares que impliquen una progresión de decisiones. Los árboles de decisión asignan probabilidades a cada resultado posible y calculan los pagos para cada trayectoria de decisión.

Asesoría para el empleado Énfasis en alentar los esfuerzos de capacitación y desarrollo en una situación en la cual la falta de disposición o de habilidad del empleado para realizar su trabajo de manera satisfactoria es voluntaria o involuntaria.

Atributos de liderazgo Cualidades como inteligencia, atractivo, decisión, entusiasmo, fuerza, tenacidad, integridad y confianza en sí mismo.

Aumento del compromiso Incremento en el compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.

Autoestima Grado en que un individuo se agrada o desagrada a sí mismo.

Automonitoreo Capacidad para ajustar el comportamiento a factores situacionales externos. Quienes tienen un automonitoreo alto se adaptan con facilidad y son capaces de presentar sorprendentes contradicciones entre sus actuaciones públicas y privadas; quienes tienen un automonitoreo bajo tienden a mostrar sus verdaderos sentimientos y creencias casi en todas las situaciones.

Autoridad Derechos inherentes al puesto de supervisor a dar órdenes y esperar que se obedezcan.

Autoridad de primera línea La autoridad que da derecho a un supervisor para guiar el trabajo de sus empleados y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros.

Autoridad del personal Autoridad limitada que apoya a la autoridad de primera línea aconsejando, sirviendo y ayudando.

Autoridad funcional Control sobre personas que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo.

B

baby boomers El grupo más grande de la fuerza de trabajo; se les describe como escaladores de carrera: están en el lugar correcto en el momento correcto. Los trabajadores maduros los perciben como poco realistas en sus puntos de vista y como trabajadores compulsivos.

C

Cadena de mando Línea continua de autoridad en una organización.

Cambio Alteración del entorno, la estructura, la tecnología o la gente de una organización.

Canal Medio por el que viaja un mensaje.

Capacidades de supervisión Competencias conceptuales, interpersonales, técnicas y políticas.

Capacitación asertiva Técnica diseñada para que las personas sean más abiertas, expresivas y firmes; que digan lo que pretenden sin descortesía o falta de sensibilidad.

Capacitación de los empleados Cambio de las destrezas, los conocimientos, la actitud o el comportamiento de los trabajadores. La determinación de las necesidades de capacitación la realizan los supervisores.

Centralización La responsabilidad de la toma de decisiones está en manos de la alta administración.

Ciclo de retroalimentación Información recibida por el emisor que envía un receptor respecto a un mensaje que fue emitido.

Clasificación individual Método que requiere que los supervisores hagan una lista de todos los empleados, en orden, del desempeño más alto al más bajo.

Clasificación por orden de grupos Colocar a los empleados en clasificaciones como “en la quinta parte más alta” o “en la segunda quinta parte”. Dicho método evita que el supervisor infle o iguale las evaluaciones de los empleados.

Codificación Conversión de un mensaje en una forma simbólica.

Código de ética Documento formal que establece los principales valores y reglas éticas que deben seguir los empleados de una organización.

Cohesión Grado en que los miembros de un grupo se atraen entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.

Colaboración Enfoque al conflicto en el que todas las partes buscan satisfacer sus intereses.

Competencia conceptual Habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Competencia interpersonal Habilidad para trabajar con, comprender, comunicarse con y motivar a otras personas, tanto individualmente como en grupo.

Competencia política Habilidad del supervisor para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones “correctas” en la organización.

Competencia técnica Habilidad para aplicar experiencia o conocimiento especializado.

Compromiso Un enfoque para la resolución de un conflicto que requiere que cada parte ceda algo de valor.

Comunicación La transferencia y comprensión del significado.

Comunicación formal Comunicación que se refiere a aspectos de las tareas y tiende a seguir la cadena de autoridad de la organización.

Comunicación informal Comunicación que se mueve en cualquier dirección, se salta niveles de autori-

dad y satisface necesidades sociales para facilitar el logro de las tareas.

Comunicación no verbal Comunicación que no es hablada, escrita o transmitida por una computadora.

Confiabilidad Indicador de si una prueba o dispositivo es consistente en la medición de la misma característica.

Confianza Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

Conflicto Proceso en el que una parte interfiere consistentemente en los esfuerzos que otro realiza para lograr sus metas.

Control concurrente Se lleva a cabo mientras una actividad está en marcha.

Control correctivo Proporciona retroalimentación después de que termina una actividad, para prevenir desviaciones futuras.

Control de la calidad Identificación de errores de posible ocurrencia; monitoreo de la calidad para asegurar que se cumple un estándar preestablecido.

Control por excepción Sistema que asegura que la información sobre las variaciones del estándar no sea abrumadora.

Control preventivo Anticipa y previene los resultados indeseables.

Controlar Monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas previamente establecidas. Si existe una desviación significativa, lograr que la organización recupere la dirección adecuada.

Creatividad La habilidad para combinar ideas de manera única o hacer asociaciones poco usuales entre las ideas.

Credibilidad Honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

Cultura Un conjunto de normas no escritas que los miembros de la organización aceptan y entienden y que guían sus acciones.

D

Decisión no programada Decisión que debe hacerse a la medida para resolver un problema único y no recurrente.

Decisión programada Decisión repetitiva que se maneja usando un enfoque rutinario.

Decodificación Traducción que hace el receptor del mensaje del emisor.

Delegación de autoridad (*empowerment*) Incremento en la toma de decisiones a juicio de los trabajadores.

Delegar Distribución de obligaciones, asignación de autoridad, asignación de responsabilidad, y creación de la responsabilidad por los resultados.

Departamentalización Agrupamiento en departamentos basado en las funciones laborales, productos o servicios, consumidores o clientes objetivo, área geográfica o el proceso usado para convertir los insumos en productos.

Departamentalización funcional Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en las funciones desempeñadas.

Departamentalización geográfica Agrupamiento de actividades en unidades independientes basadas en la geografía o el territorio.

Departamentalización por clientes Agrupamiento de actividades por categorías de clientes comunes.

Departamentalización por proceso Agrupamiento de actividades alrededor de un proceso; este método proporciona una base para la categorización homogénea de actividades.

Departamentalización por producto Agrupamiento de actividades en unidades independientes con base en problemas o aspectos relacionados con un producto.

Desarrollo de la organización (DO) Proceso de hacer cambios sistemáticos en una organización.

Descentralización Llevar la toma de decisiones hacia quienes están más cerca de los problemas.

Descripción del trabajo Informe escrito de las obligaciones laborales, las condiciones de trabajo y las responsabilidades operativas.

Desorden óseo-muscular (DOM) Desórdenes por movimiento continuo causados por lesiones debidas a estrés repetitivo.

Despido Terminación del empleo.

Despido injusto Terminación impropia o injusta del trabajo de un empleado.

Diagrama de causa-efecto Descripción de las causas de un problema, las que agrupa según categorías comunes como maquinaria, métodos, personal, finanzas o administración.

Diagrama de dispersión Una ilustración de la relación entre dos variables que muestra correlaciones, así como la causa y el efecto posibles.

Diagrama de flujo Representación visual de la secuencia de eventos de un proceso específico que aclara cómo se hacen las cosas, para identificar las ineficiencias y mejorar el proceso.

Diagrama PERT Diagrama que representa la secuencia de actividades necesarias para completar un

proyecto, así como el tiempo o los costos asociados con cada actividad.

Dirigir Motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros.

Disciplina Acciones tomadas por los supervisores para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización.

Disciplina progresiva Acción que comienza con una advertencia verbal y luego procede a una reprimenda escrita, la suspensión y, por último, en los casos más serios, el despido.

Diseño del trabajo Combinación de tareas para formar trabajos completos.

Disposición Habilidad y disponibilidad de un empleado para terminar una tarea.

Diversidad de la fuerza de trabajo Composición de la fuerza de trabajo que incluye a hombres, mujeres, blancos, negros, hispanos, asiáticos, nativos americanos, discapacitados, homosexuales, heterosexuales, adultos mayores y otros.

E

e-comercio Cualquier transacción que ocurre cuando se procesan y transmiten datos mediante Internet (comercio electrónico).

e-negocio Término completo que describe la forma en que una organización hace su trabajo empleando ligas electrónicas con sus elementos clave para lograr sus metas en forma eficiente y efectiva.

Efectividad Hacer la tarea correcta, logro de la meta.

Efecto de halo Tendencia a calificar a una persona alto o bajo en todos los factores como resultado de la impresión de una calificación alta o baja en algún factor específico.

Eficiencia Hacer la tarea correctamente; también se refiere a la relación entre entrada y salida o insumos y producción.

Empleados operativos Empleados que físicamente producen los bienes y servicios de una organización trabajando en tareas específicas.

Enfermedad del sobreviviente al recorte Conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados que sobreviven a las reducciones de personal.

Enriquecimiento del trabajo Grado en el que un trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Ensayo escrito Una narración escrita acerca del empleado que describe sus fortalezas, sus debilidades, su desempeño anterior, su potencial y sus sugerencias para mejorar.

Entonación verbal Énfasis que un individuo da a palabras o frases a lo largo de su discurso.

Equipo Grupo de trabajo cuyos miembros están comprometidos con un propósito común, poseen un conjunto de metas de desempeño específicas y tienen responsabilidades mutuas con los resultados del equipo.

Error de indulgencia sesgo positivo o negativo que sobrestima o subestima el desempeño, asignándole una evaluación individual más alta o más baja de la que se merece.

Error de novedad Un error que ocurre cuando los evaluadores recuerdan y dan más importancia a los comportamientos laborales que ocurrieron cerca del final del periodo de medición del desempeño.

Error de semejanza Calificar a otros dando una consideración especial a las cualidades que los evaluadores perciben en ellos mismos.

Error de tendencia central Tendencia de los evaluadores a evitar las categorías “excelente” o “inaceptable”, y asignar calificaciones alrededor del “promedio” o punto medio del intervalo.

Escala de calificación gráfica Un método de evaluación que usa una escala o un continuo que describe mejor al empleado por medio de factores como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento de la tarea, cooperación, lealtad, confiabilidad, asistencia, honestidad, integridad, actitudes e iniciativa.

Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (ECAC) Escalas que ayudan al supervisor a calificar a un empleado con base en aspectos colocados en un continuo; los puntos son ejemplos de un comportamiento real en una tarea dada, más que descripciones generales o atributos.

Escucha activa Técnica que requiere que un individuo “se interne” en la mente de quien habla para comprender la comunicación desde el punto de vista del orador.

Especialización del trabajo Proceso de dividir un trabajo en varios pasos, donde cada paso es realizado por un individuo diferente.

Establecimiento de metas Sistema por el que los empleados determinan las metas específicas de desempeño con su supervisor. El avance hacia las metas se revisa con periodicidad y se asignan recompensas con base en este avance.

Estatus Rango social o importancia que alguien tiene en un grupo.

Estrés Algo que un individuo siente cuando se enfrenta a oportunidades, restricciones o demandas percibidas como inciertas y a la vez importantes. El estrés se manifiesta tanto de manera positiva como negativa.

Estresantes Condiciones que causan estrés en un individuo.

Estructura basada en equipos Organización que consiste completamente en grupos o equipos de trabajo.

Estructura divisional Organización compuesta por unidades independientes.

Estructura funcional Organización en la que se agrupan las especialidades similares y las especialidades ocupacionales relacionadas.

Estructura matricial Estructura que entreteje los elementos de las departamentalizaciones funcional y por producto, creando una doble cadena de mando.

Estructura simple Estructura no elaborada, baja en complejidad, con poca formalización y con autoridad centralizada en una sola persona; una organización “plana” con dos o tres niveles.

Estructuras enfermas Entornos de trabajo no saludables.

Ética Reglas y principios que definen la conducta correcta o incorrecta.

Evaluación de 360 grados Retroalimentación del desempeño proporcionada por supervisores, empleados, compañeros y tal vez otros.

Evaluación del desempeño Revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro.

Eventos Puntos terminales que representan la terminación de las actividades principales.

Evitación Retirarse de un conflicto o ignorarlo.

F

Factores de higiene Término acuñado por Herzberg para factores como condiciones de trabajo y salario que, cuando son adecuados, eliminan la insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente incrementan la satisfacción.

Forzamiento Intentar satisfacer las propias necesidades a costa de las de otro.

Funciones administrativas Planear, organizar, dirigir y controlar.

G

Gráfica de control Técnica estadística usada para medir la variación en un sistema y producir un estándar promedio con límites superior e inferior determinados por la estadística.

Gráfica de Gantt Gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades programadas en el eje vertical; muestra cuándo se supone que debe realizarse cada actividad y compara el progreso real de cada una.

Grupo Dos o más individuos interactuantes e interdependientes reunidos para lograr objetivos específicos.

Grupo formal Un grupo de trabajo establecido por la organización que tiene trabajo asignado y tareas establecidas.

Grupo informal Un grupo social que se reúne de manera natural en el ambiente de trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social.

H

Heurística de disponibilidad Tendencia de la gente a fundar sus juicios en la información fácil de conseguir.

Heurística de representatividad Tendencia de las personas a igualar la probabilidad de un acontecimiento con algo que les es familiar.

I

Incidentes críticos Incidentes que se centran en los comportamientos del empleado que son claves para marcar la diferencia entre ejecutar un trabajo con efectividad y ejecutarlo sin efectividad.

Inducción Una ampliación de la información que un empleado nuevo obtiene durante las etapas de reclutamiento y selección; intento de familiarizar a los trabajadores nuevos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo.

Ingeniería del proceso de trabajo Cambio radical o cuantioso en una organización.

Iniciativa empresarial Proceso de emprender una aventura de negocios, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y recompensas.

Innovación Proceso de convertir ideas creativas en productos, servicios o métodos de operación útiles.

Inventario de recursos humanos Base de datos que contiene el nombre, la instrucción, la capacitación, el empleo anterior, los idiomas que hablan y otra clase de información de todos los empleados de la organización.

J

Junta electrónica Técnica de toma de decisiones en grupo en la cual los participantes se colocan frente a terminales de computadora donde se presentan los temas o problemas. Los participantes teclean sus respuestas en la computadora y los comentarios y votos anónimos se muestran en pantallas de proyección colocadas en el salón de juntas.

K

Kaizen Término japonés para una organización comprometida con la mejora continua.

Kanban En japonés, una “tarjeta” o una “señal”. Enviado en un contenedor, un *kanban* se regresa al proveedor cuando el contenedor se abre. Lo anterior inicia el envío de un segundo contenedor que llega justo cuando el primero se vacía.

Karoshi Término japonés para indicar la muerte súbita causada por sobretrabajar.

L

Lenguaje corporal Gestos, configuraciones faciales y otros movimientos corporales que comunican emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo.

Lesiones por estrés repetitivo Lesiones ocasionadas por movimientos continuos y repetitivos de una parte del cuerpo.

Libertad de contratación Una doctrina legal que define el derecho de un empleador a disciplinar o despedir a un empleado.

Líder autocrático Capataz que no deja en duda que está al mando y tiene la autoridad y el poder en el grupo.

Líder carismático Individuo con una visión o motivación convincente, una capacidad para comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores entienden, una congruencia demostrada y un enfoque en la búsqueda de esa visión, y una comprensión de sus propias fortalezas.

Líder centrado en la tarea Individuo con una fuerte tendencia a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea en un trabajo.

Líder centrado en las personas Individuo que resalta las relaciones interpersonales con aquellos a quienes lidera.

Líder emergente Un líder que surge del interior de un grupo de trabajo, sin tener autoridad formal en la organización.

Líder sin riendas Individuo que brinda a sus empleados total autonomía para tomar las decisiones que los afectarán.

Líder transaccional Líder que guía o motiva a sus empleados en la dirección de las metas establecidas al aclararles el papel y los requerimientos de la tarea.

Líder transformacional Líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.

Liderazgo Habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo.

Liderazgo consultivo-participativo Estilo de liderazgo de un individuo que busca retroalimentación y escucha las preocupaciones y problemas de sus seguidores, pero toma la decisión final y usa la retroalimentación como un ejercicio de búsqueda de información.

Liderazgo democrático-participativo Comportamiento de liderazgo mediante el cual el líder ofrece a sus seguidores opinar en lo que se decide; el grupo toma las decisiones.

Liderazgo participativo Estilo de liderazgo de un individuo que busca activamente retroalimentación de sus seguidores para muchas actividades de la organización.

Liderazgo situacional Ajuste de un estilo de liderazgo a situaciones específicas para reflejar las necesidades de los empleados.

Liderazgo visionario Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que crece y mejora sobre el presente.

Lista de verificación Una lista de descripciones de comportamiento que se marcan cuando se aplican al empleado.

Locus de control Fuente de control sobre el comportamiento de una persona.

LL

Lluvia de ideas Técnica para superar las presiones por llegar a acuerdos que retrasan el desarrollo de alternativas creativas; proceso generador de ideas que incita la creación de alternativas frenando las críticas a esas alternativas.

M

Mandos medios Todos los empleados por debajo del nivel de administradores de alto nivel que dirigen a otros administradores; son responsables de establecer y cumplir las metas departamentales o de la unidad establecidas por la alta administración.

Manejo del conflicto La aplicación de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel óptimo de conflicto departamental.

Maquiavelismo Comportamiento manipulador basado en la creencia de que los fines justifican los medios.

Mejora continua Actividades dentro de la organización que perfeccionan los procesos y cuya consecuencia es una mejor calidad de los bienes y servicios producidos.

Mensaje Información que se envía.

Mentalidad provinciana Ver las cosas sólo a través de los propios ojos y desde la propia perspectiva; creer que la personal es la mejor forma de hacer las cosas.

Motivación Deseo de hacer algo condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo.

N

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) Agencia gubernamental de Estados Unidos que investiga y establece los estándares OSHA.

Necesidad Deficiencia fisiológica o psicológica que hace que ciertos efectos parezcan atractivos.

Necesidad de logro Impulso apremiante por triunfar; motivación intrínseca para hacer algo mejor o con más eficiencia de lo que se ha hecho hasta ahora.

Negociación Proceso en el que dos o más partes que tienen preferencias y prioridades diferentes deben tomar una decisión conjunta y llegar a un acuerdo.

Negociación distributiva Un proceso de negociación que opera en condiciones de suma cero; cualquier ganancia se logra a expensas de otro y viceversa.

Negociación integradora Un proceso de negociación que opera bajo la suposición de que existe al menos un acuerdo que crea una solución de ganar-ganar.

O

Obligación social Es la base del compromiso social de un negocio. La obligación social de una organización se satisface cuando cumple con sus responsabilidades económicas y legales.

Occupational Safety and Health Act Ley que impone, a través de estándares y reglas, condiciones de trabajo saludables y la preservación de los recursos humanos.

Ocio cibernético Pérdida de tiempo productivo como resultado de que un empleado use Internet en el trabajo por razones personales.

Ocio social Convertirse en parásito de un grupo debido a que las contribuciones individuales al esfuerzo grupal no son identificables. Como resultado, el desempeño global del equipo decrece.

Organización Grupo sistemático de personas reunidas para lograr algún propósito en específico.

Organización que aprende Organización que ha desarrollado la capacidad para adaptarse y cambiar continuamente.

Organización sin límites Organización que no está definida o limitada por las fronteras o categorías impuestas por las estructuras tradicionales.

Organizar Arreglar y agrupar el trabajo, asignar recursos y tareas para que las actividades se realicen como fue planeado; determinar qué tareas deben hacerse, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y cuándo deben tomarse las decisiones.

P

Peligro inminente Una condición en la cual está por ocurrir un accidente.

Pensamiento grupal Cuando los miembros del grupo dejan de expresar puntos de vista diferentes para aparentar estar de acuerdo.

Plan a corto plazo Cubre un periodo menor que un año.

Plan a largo plazo Cubre un periodo mayor que cinco años.

Plan a mediano plazo Abarca un periodo de uno a cinco años.

Plan de empleados dueños de acciones (EDA) Programa de remuneración que permite a los empleados convertirse en copropietarios de una organización al recibir acciones como incentivo por el desempeño.

Plan de negocios Documento escrito que da a conocer la visión del emprendedor y que describe la

- estrategia y operaciones de la aventura de negocios.
- Plan de una sola vez** Curso de acción detallado que se usa sólo una vez o en ocasiones para manejar un problema que no ocurre con frecuencia.
- Plan fijo** Plan utilizado una y otra vez por administradores que enfrentan situaciones recurrentes.
- Planeación de contratación** Evaluación de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos; desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos.
- Planeación estratégica** Planeación organizacional que incluye establecer metas globales y posicionar los productos o servicios de una organización contra sus competidores.
- Planeación táctica** Planeación organizacional que proporciona detalles específicos acerca de cómo se alcanzarán las metas globales.
- Planear** Definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.
- Políticas** Amplias directrices para la acción supervisora.
- Politiquería** Acciones viables para influir, o intentar intervenir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de una organización.
- Presentación realista del puesto** Entrevista de trabajo que brinda información, tanto positiva como negativa, acerca del trabajo y la compañía.
- Prestaciones** Compensaciones no financieras diseñadas para mejorar la vida de los trabajadores.
- Presupuesto** Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planeación y dispositivo de control.
- Problema** Discrepancia entre una situación existente y el estado deseado de las cosas.
- Problemas bien estructurados** Problemas sencillos, conocidos y bien definidos.
- Problemas mal estructurados** Problemas nuevos cuya información es ambigua o incompleta.
- Procedimiento** Respuestas estandarizadas para problemas repetitivos; definición de los límites dentro de los cuales el supervisor debe permanecer al tomar decisiones.
- Proceso** Actividades primarias que realizan los supervisores.
- Proceso de cambio** Modelo que permite el cambio exitoso exigiendo el descongelamiento del *statu quo* (estado de equilibrio), cambiando a un nuevo estado y recongelando el nuevo cambio para hacerlo permanente. El descongelamiento del estado de equilibrio se logra al 1) incrementar las fuerzas impulsoras, 2) disminuir las fuerzas restrictivas o 3) combinar ambos enfoques.
- Proceso de control** Proceso de tres pasos que consiste en 1) medir el desempeño real, 2) comparar los resultados con los estándares y 3) tomar medidas correctivas.
- Proceso de evaluación** Los elementos de una evaluación del desempeño según los define la organización; incluye en ocasiones autoevaluaciones y evaluaciones de los compañeros, además de la del supervisor.
- Proceso de selección** Proceso de contratación diseñado para ampliar el conocimiento que tiene la organización acerca de los antecedentes, la capacidad y la motivación del solicitante.
- Proceso de toma de decisiones** Proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación del problema, la recolección de información relevante, el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implantación de la decisión y el seguimiento y la evaluación.
- Productividad** Producción por hora de trabajo; se expresa mejor con la fórmula $\text{productividad} = \text{producción} / (\text{mano de obra} + \text{capital} + \text{materiales})$. Las medidas de productividad pueden aplicarse al individuo, al grupo o a la organización completa.
- Programa** Conjunto de planes de una sola vez para un proyecto importante dentro de las metas globales de una organización. La alta administración o los supervisores diseñan y vigilan los programas.
- Programa de asistencia al empleado (PAE)** Un programa diseñado para actuar como primera instancia para las personas que buscan ayuda, con la meta de llevar a los empleados productivos de regreso al trabajo lo más rápido posible.
- Programa de bienestar** Cualquier tipo de programa diseñado para mantener saludables a los empleados, centrado en cuestiones como dejar de fumar, controlar su peso, manejar su estrés, condición física, educación nutricional, control de presión sanguínea, etcétera.
- Programación de actividades** Planeación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben hacerse, quién realizará cada actividad y cuándo tienen que terminar.

Programas de pago por desempeño Planes de remuneración para los empleados con base en alguna medida de desempeño.

Propensión al riesgo Disposición a arriesgarse, caracterizada por una toma de decisiones rápida usando menos información.

Pruebas de simulación del desempeño Herramientas de selección que se basan en comportamientos reales en el puesto, muestreo del trabajo y centros de evaluación.

Punto de referencia (*benchmarking*) Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que los llevaron a un desempeño superior.

R

Rango de variación Diferencia en el desempeño que es de esperarse en cualquier actividad.

Reclutamiento Proceso de localización, identificación y atracción de solicitantes capaces.

Recorte (*downsizing*) Reducción en la fuerza de trabajo y remodelado de las operaciones para crear organizaciones “esbeltas”. Las metas del recorte organizacional son mayor eficiencia y costos reducidos.

Regla de la “estufa caliente” Conjunto de principios para disciplinar con efectividad a un empleado, que demuestra la analogía entre tocar una estufa caliente y recibir la disciplina.

Reglas Declaración explícita acerca de qué deben o no hacer los empleados.

Remuneración basada en competencias Pagos y retribuciones a los empleados con base en sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

Responsabilidad Obligaciones de supervisión tales como lograr las metas de la unidad, mantener los costos dentro del presupuesto, seguir las políticas organizacionales y motivar a los empleados.

Responsabilidad social La obligación de las organizaciones de perseguir metas a largo plazo que benefician a la sociedad.

Retroalimentación del desempeño Información que permite al empleado saber cuán bien realiza su trabajo; puede ser intrínseca (suministrada por el trabajo mismo) o extrínseca (proporcionada por un supervisor o alguna otra fuente).

Retroalimentación extrínseca Retroalimentación proporcionada al empleado por una fuente externa. *Vea también* retroalimentación del desempeño.

Retroalimentación intrínseca Retroalimentación autogenerada. *Vea también* retroalimentación del desempeño.

Ringisei En las organizaciones japonesas, grupos de toma de decisiones para formar consensos.

Riqueza de la información Medida de la cantidad de información que se transmite con múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata y el toque personal.

Roles Patrones de comportamiento que corresponden a los cargos que los individuos ocupan en una organización.

Ruta crítica Secuencia de eventos o actividades más larga o que más tiempo requiere en un diagrama PERT.

S

Seis sigma Filosofía y proceso de medición que procura “integrar” la calidad a medida que se fabrica un producto.

Sensibilidad social Proceso guiado por las normas sociales y que requieren que los negocios determinen qué es correcto o incorrecto y, por tanto, busquen verdades fundamentales; intento por hacer las cosas que hacen a la sociedad mejor y no las que pueden empeorarlas.

Series ISO 9000 Estándares diseñados por la International Organization for Standardization que reflejan un proceso en el que auditores independientes atestiguan que la fábrica, laboratorio u oficina de una compañía satisface los estándares de administración de la calidad.

Síndrome del túnel de carpo Una lesión de la muñeca debida a estrés repetitivo.

Sistema de inventarios justo a tiempo (JIT) Los artículos del inventario llegan cuando se necesitan en el proceso de producción en lugar de estar almacenados. *Vea también* *kanban*.

Supervisores Parte del equipo administrativo de una organización; los supervisores dirigen el trabajo de los empleados operativos y son los únicos administradores que no dirigen a otros administradores. *Vea también* administradores de primer nivel.

Suspensión Tiempo sin trabajar, sin paga; este paso suele tomarse sólo si la advertencia verbal o la escrita no lograron los resultados deseados.

T

Tasa de incidencia Medida del número de lesiones, enfermedades o días de trabajo perdidos según se relaciona con una tasa base común de 100 empleados de tiempo completo.

Técnica del grupo nominal Técnica que restringe la discusión durante el proceso de toma de decisiones.

Tecnología Cualquier equipo, herramienta o método operativo de alta tecnología diseñado para hacer el trabajo más eficiente.

Teoría de la equidad Concepto de que los empleados perciben lo que pueden obtener en una situación laboral (resultados) en relación con lo que ponen (aportes), y después comparan su razón aporte-resultado con la razón aporte-resultado de otros.

Teoría de la higiene-motivación Teoría propuesta por Frederick Herzberg que establece que lo opuesto a la satisfacción no es la “insatisfacción”, sino la “no satisfacción”, y que lo opuesto a la insatisfacción no es la “satisfacción”, sino la “no insatisfacción”.

Teoría de la jerarquía de necesidades Teoría propuesta por Abraham Maslow, que establece que una necesidad satisfecha ya no crea tensión y por lo tanto no motiva. Maslow creía que la clave de la motivación es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de necesidades y centrar los esfuerzos para motivarlo en el punto en que sus necesidades se vuelven esencialmente insatisfechas.

Teoría de las expectativas Una teoría de que los individuos analizan las relaciones de esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-metas personales, y que su nivel de esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden de lograrse.

Teoría X-teoría Y Teoría de Douglas McGregor que propone que el punto de vista del supervisor sobre la naturaleza humana se basa en cierto grupo de suposiciones y que él o ella tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados de acuerdo con esas suposiciones.

Trabajo a distancia Ligar la computadora y módem remotos de un trabajador con los de sus colegas de trabajo y la administración en una oficina.

U

Unidad de mando Principio por el cual se establece que un empleado debe tener uno y sólo un supervisor ante quien es directamente responsable.

V

Validez Relación probada entre una herramienta de selección y cierto criterio relevante.

Vía del rumor Medio de comunicación a través del cual la mayoría de los empleados operativos oyen por primera vez sobre cambios importantes introducidos por los líderes de la organización; la fábrica de rumores.

Visión de la justicia de lo ético Visión que exige a los individuos imponer y hacer cumplir las reglas de forma justa e imparcial para que haya una distribución equitativa de beneficios y costos.

Visión de los derechos de lo ético Visión que pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales como están establecidos en documentos como la Declaración de Derechos.

Visión utilitaria de lo ético Visión en la cual las decisiones se toman únicamente por sus resultados o consecuencias.

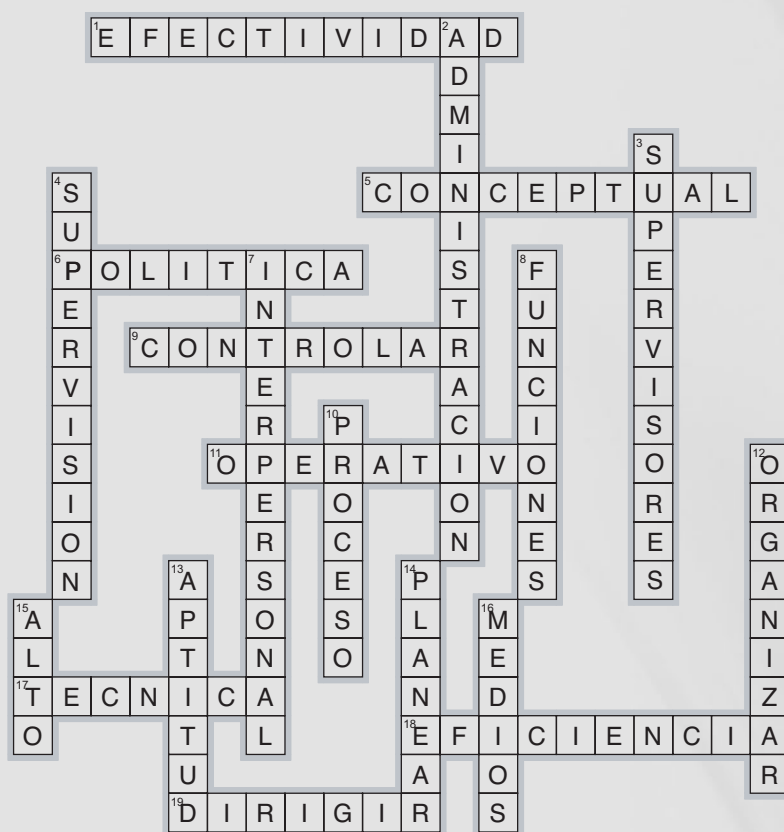
W

Websumé Página Web que se utiliza como currículum.

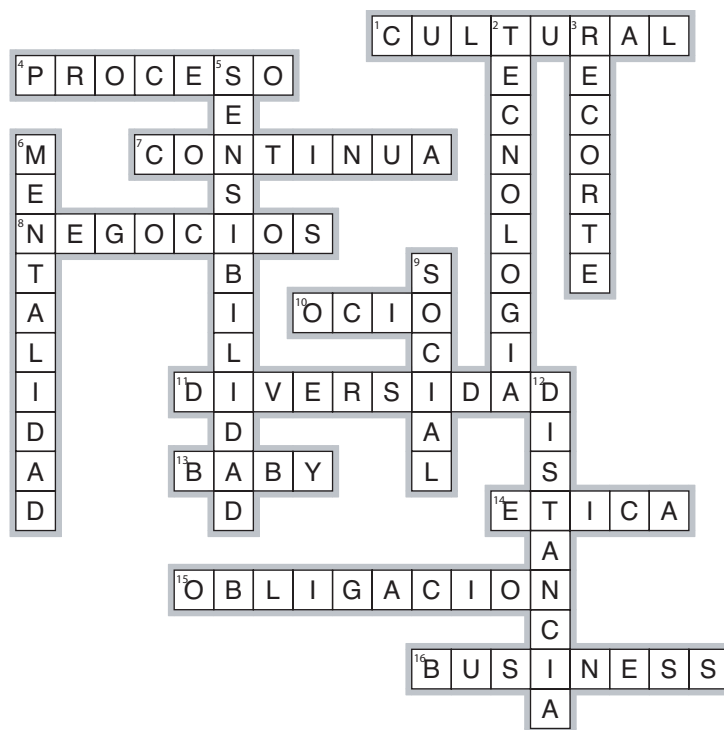
Soluciones

Respuestas a los crucigramas

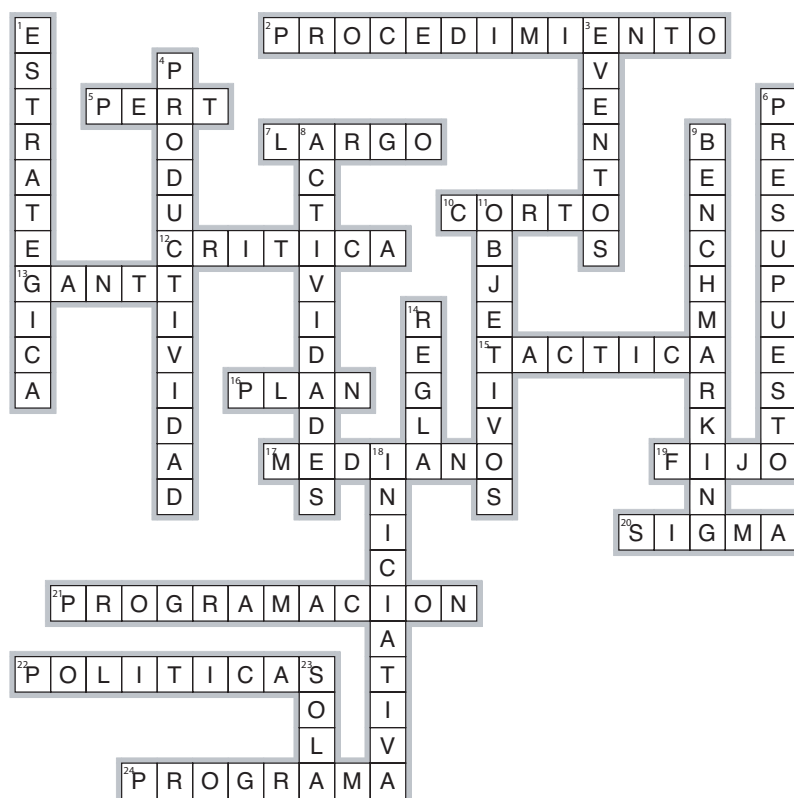
CAPÍTULO 1



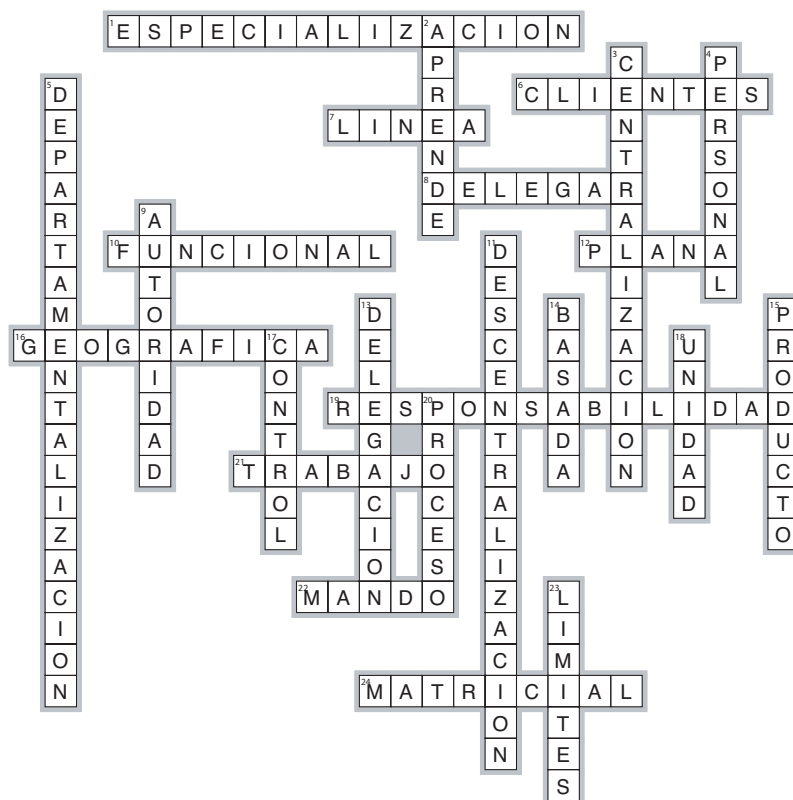
CAPÍTULO 2



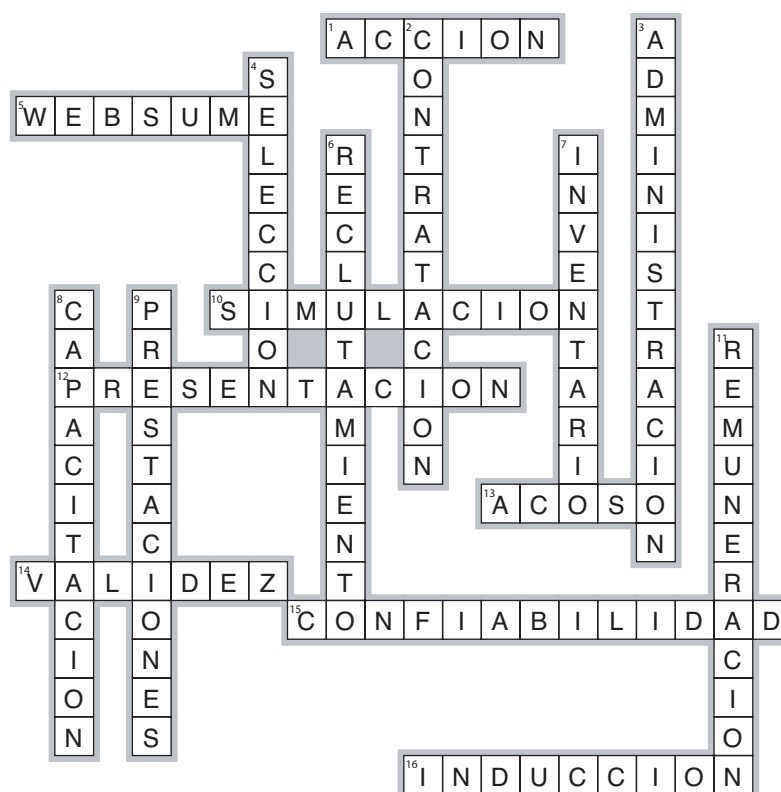
CAPÍTULO 3



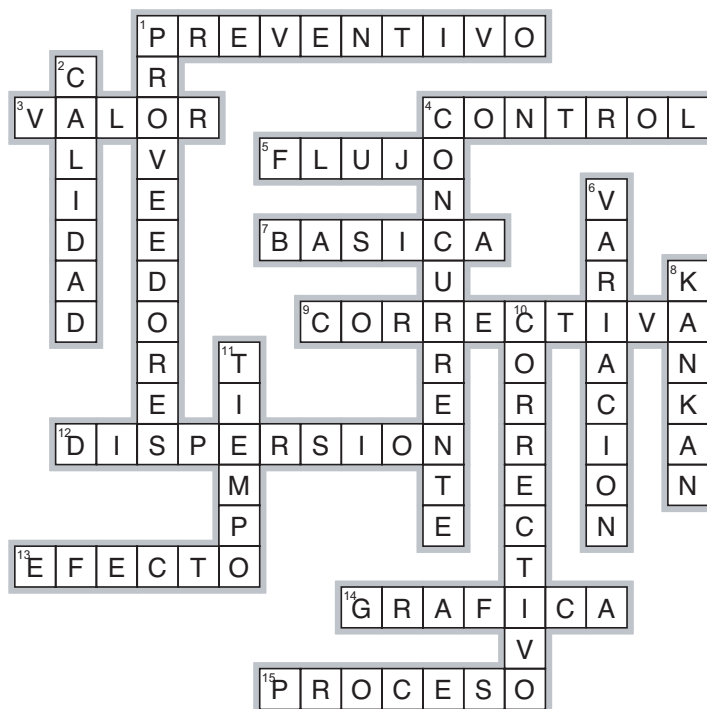
CAPÍTULO 4



CAPÍTULO 5



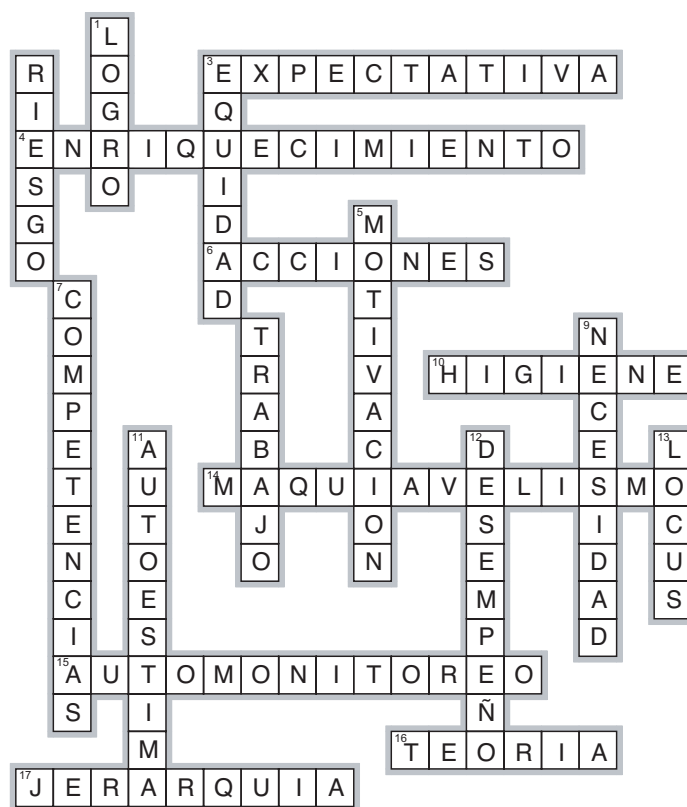
CAPÍTULO 6



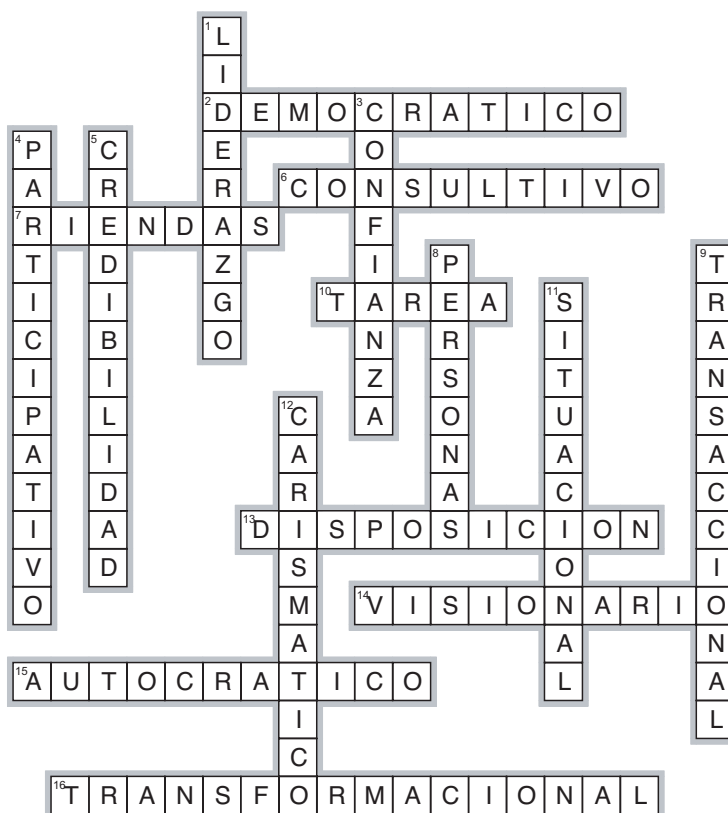
CAPÍTULO 7



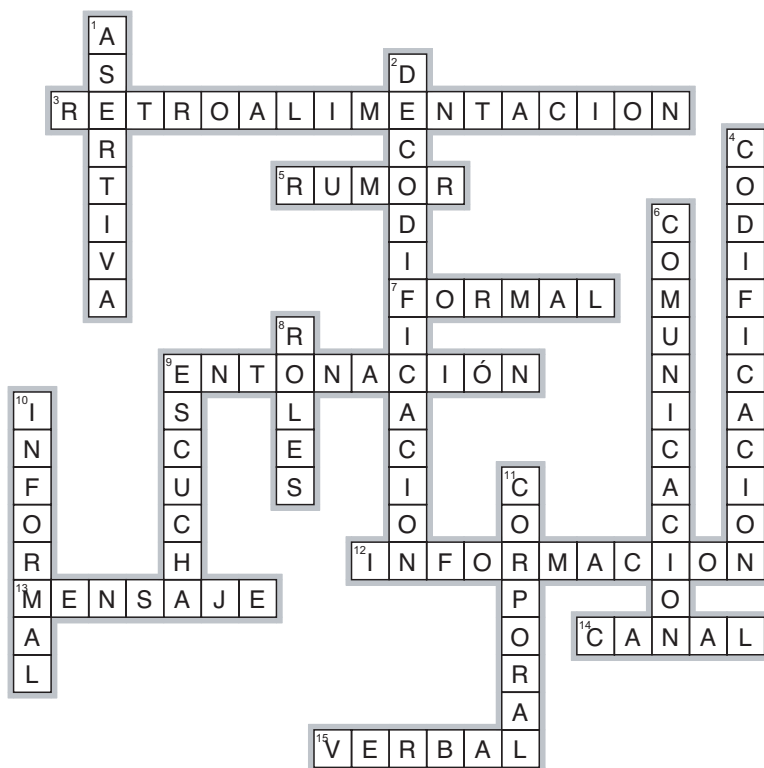
CAPÍTULO 8



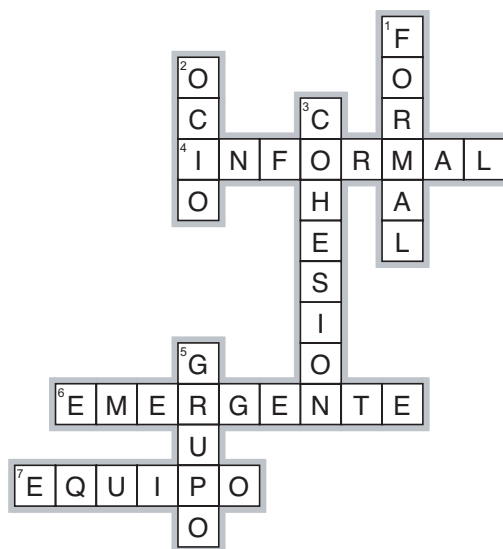
CAPÍTULO 9



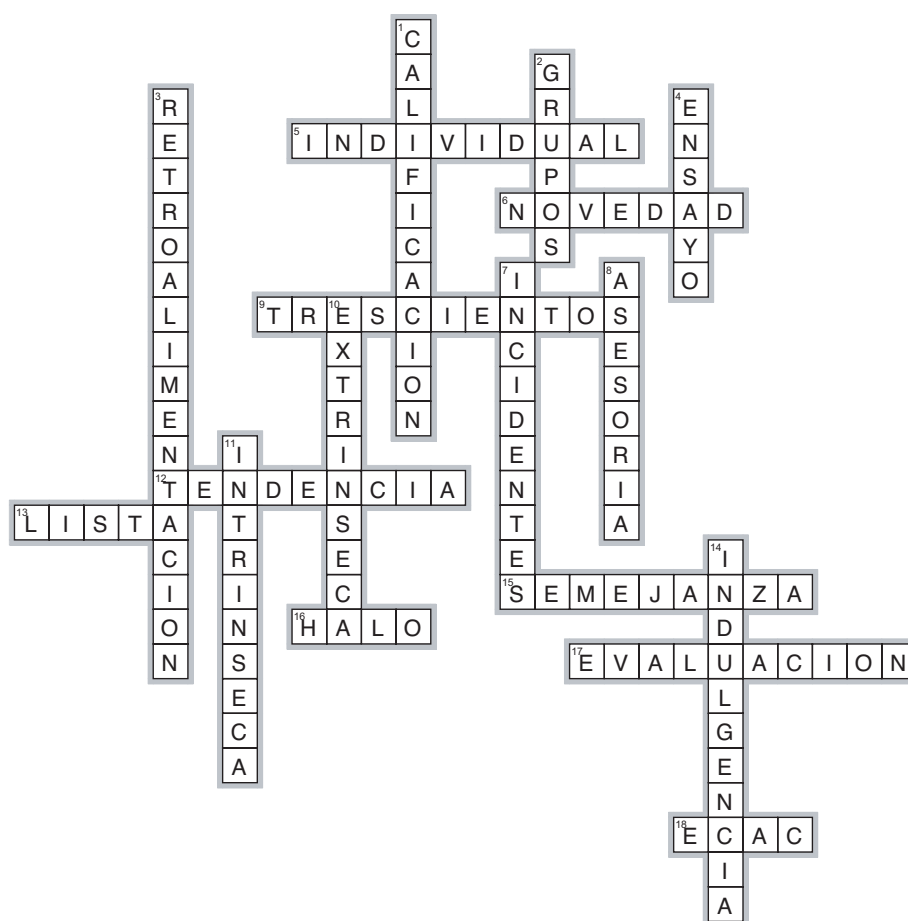
CAPÍTULO 10



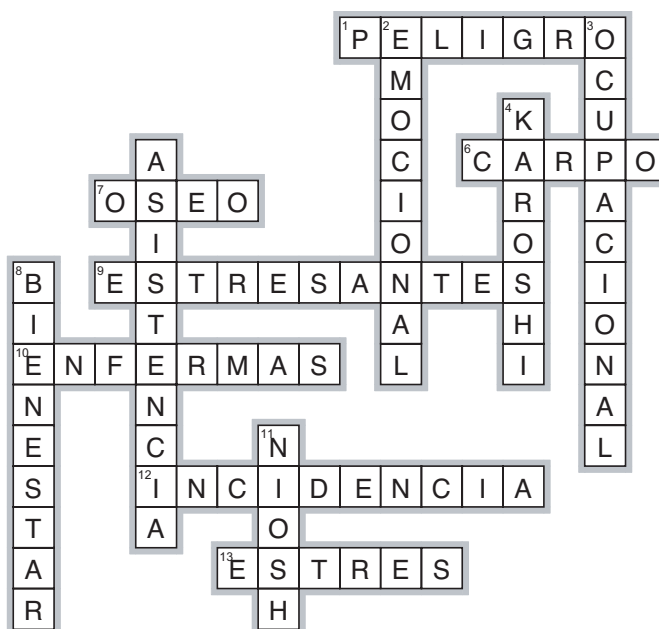
CAPÍTULO 11



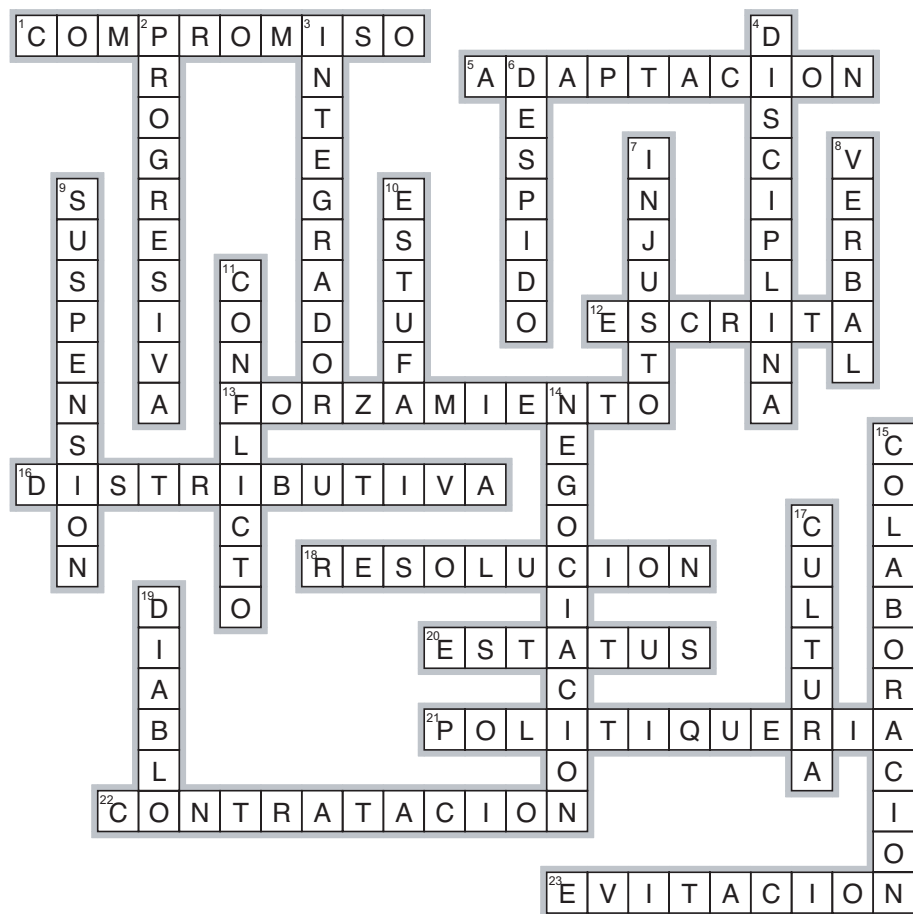
CAPÍTULO 12



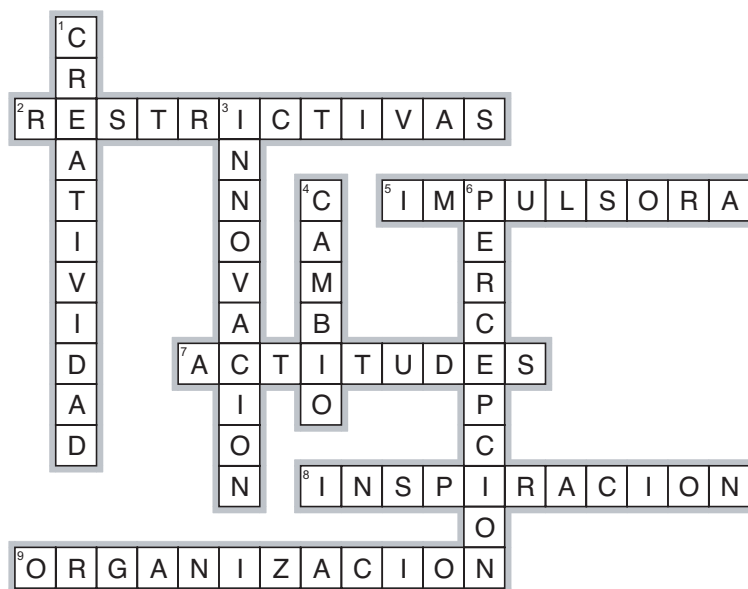
CAPÍTULO 13



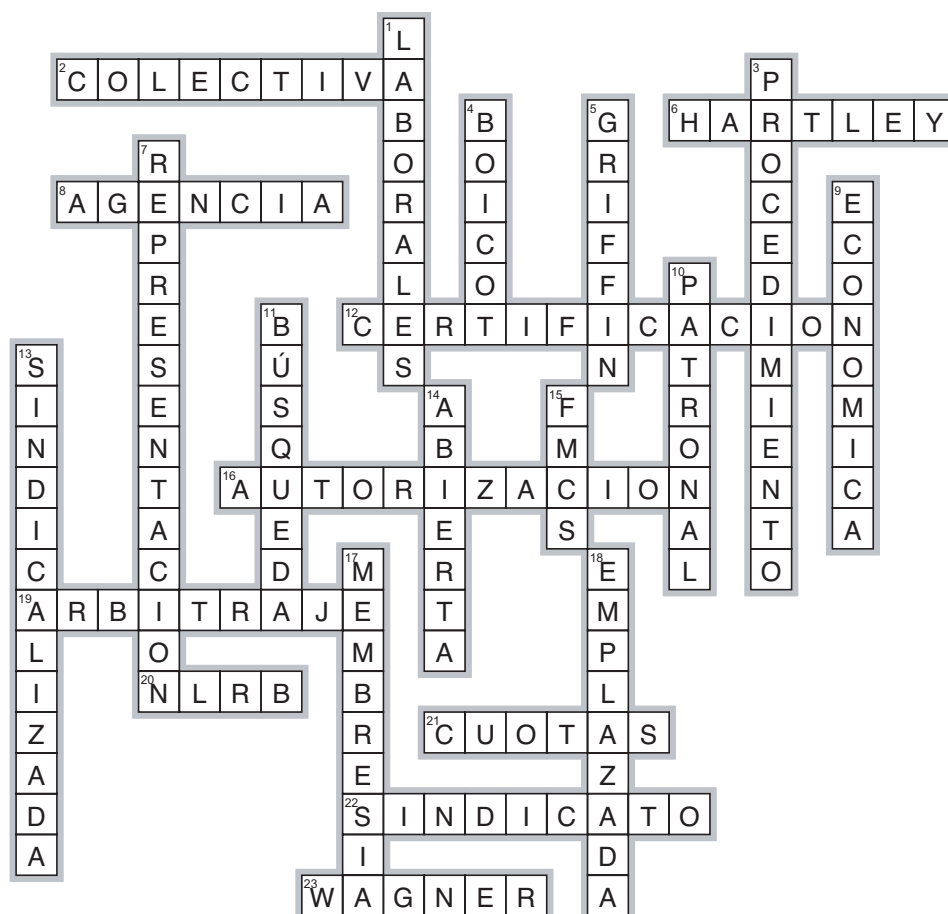
CAPÍTULO 14



CAPÍTULO 15



CAPÍTULO 16



Índice

A

- Abogado del diablo, 395
- Abuso
 - de alcohol; *véase* abuso de sustancias
 - drogas; *véase* abuso de sustancias
 - de sustancias, 377, 388, 402
- Aceptación, en escucha activa, 289, 291-92
- Acer Computer International, 83
- Accidentes, 362, 369-70
- Acción
 - afirmativa, 126-27
 - correctiva, 161-62, 163
 - básica, 161
 - inmediata, 161, 405
- Acoso sexual, 142-44
- Actitudes, 431
- Actividades, 79
- Administración
 - alta, 6, 8, 9
 - dando la vuelta (ADV), 156
 - de la cadena de
 - valor, 167-69
 - proveedores, 168
 - de recursos humanos (ARH), 125
 - ambiente legal de la, 126-27
 - diversidad en la fuerza de trabajo y, 175
 - inducción, capacitación y desarrollo de, 136-39
 - innovación y, 435
 - proceso de, 125-26
 - Sarbanes-Oxley Act y, 175
 - equipos en la, 312
 - funciones en la, 8-9
 - proceso de, 7-9
- Administradores de primer nivel, 6, 18-19
- Advance Cell Technology, 184
- Advertencia
 - escrita, 401-02
 - verbal, 401
- Aetna Life, 69
- Afiliación, 306
- AFLAC, 31
- Agente de cambio, 425
- Alcance del control, 96-98
- Alternativas, en toma de decisiones, 196
- Amazon.com, 83
- Ambientes culturales, 32
 - y comunicación, 284
 - y globalización, 32-34, 35
 - y liderazgo, 260
- Ambigüedad, 398, 429, 434
- American Airlines, 43, 69
- American Express, 11, 52, 430
- Ameritrade, 423
- AMS Hillend, 109
- Análisis
 - del valor esperado, 190
 - marginal, 192
- Apple Computer, 68, 314
- Árbol de decisiones, 190-92
- Arquidiócesis de Washington, 248
- Asbestos, 371
- Asch, Mary Kay, 252
- Asch, Solomon, 308
- Asesoría, 349-51, 403
 - para el empleado, 349-51, 403
- Asistencia, 402
- Asociación Dental Australiana, 5
- Asuntos legales
 - y escándalos corporativos, 174-75
 - y proceso disciplinario, 406-08
- AT&T, 235, 312
- Aumento del compromiso, 195-96
- Autointerés, 231
- Automonitoreo, 219, 250-51
- Autoridad, 98, 99-102, 113-114
 - de personal, 99
 - funcional, 100
- Aviso previo, 404, 406

B

- Baby boomers*, 42
- Barnes & Noble, 190
- Barreras para la comunicación, 284-91
- BASE, 319
- Bass Pro Shops, 190
- Becker, Douglas, 83
- Benchmarking* (punto de referencia), 72
- Bennis, Warren, 250
- Benson Metal Fabricators, 79
- Best Buy, 167
- Betz Laboratories, 73
- Bezos, Jeff, 83
- Black&Decker, 8, 106
- Blanchard, Kenneth, 257
- BMW, 31
- Boeing, 11, 430
- Borg-Warner Automotive, 73
- BP Chemicals International Ltd., 73
- Braas Company, 73
- British Airways, 73
- Bryant, J. D., 264

- Burger King, 6
- Bush, George H. W., 196

C

- Cadena de mando, 98
- Calico Commerce, 39
- Calidad de vida, 35
- Cambio(s), 422; *véase* innovación
 - agentes del, 425
 - económicos, 424
 - fuerzas para el, 423-25
 - proceso de, 425
 - punto de vista
 - contemporáneo del, 427
 - tradicional del, 425-27
 - resistencia al, 427-31
- Canal, 280
- Caos, 47-49, 68
- Capacitación, 137
 - asertiva, 291
 - de empleados, 137-39
 - en el lugar de trabajo, 138
 - en los procesos de administración de recursos humanos, 126
 - evaluación de la, 348
 - para construir el equipo, 318
 - para transición a supervisores, 13
 - productividad y, 11
 - y diversidad, 319
 - cultural, 33-34
 - y monitoreo por computadora, 173
- Carácter moral, 249; *véase* ética
- Carisma, 310
- Centralización, 102
- Certeza, 189
 - en la toma de decisiones, 189
- Chevrolet, 75
- Chrysler, 31, 312
- Cincinnati Milacron's Electronic Systems Division, 73
- Citycorp, 32
- Clasificación individual, en la evaluación del desempeño, 342
- Clinton, William J., 367
- Coca-Cola, 31, 32, 105
- Codificando, 279
- Código de ética, 53
- Cohesión, 309
- Colaboración, 392; *véase* equipos
- Colectivismo, 33, 231, 290, 315
- Comercio electrónico o e-comercio, 38, 110
- Competencia, 17-19
 - conceptual, 17, 254

interpersonal, 17, 314
técnica, 17
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter), 167-68
Comportamiento(s)
de liderazgo, 256-57
escalas de calificación apoyadas en el, 339-40
medidas basadas en el, 336
Compromiso, 392
Computadoras, 36-37, 110, 172
Comunicación(es)
barreras para la, 284-91
conflicto y, 395
crisis en las organizaciones y, 49
desarrollo de carrera y, 466
electrónicas, 34, 282
escucha activa y, 291-92
formal/informal, 280
líderes visionarios y, 252
métodos de, 280-84
negocios electrónicos (e-negocios) y, 40
no verbal, 182-83, 290
oral, 280-81
procesos de, 279-80
retroalimentación y, 285-86, 290, 292-94
tecnología y, 37
Confiabilidad de herramientas de selección, 133
Confianza, 260-61, 317, 402, 430
mutua; *véase* confianza
Conflicto, 389
causas del, 390
comunicación y, 278, 390
elección en el manejo de, 392-93
estímulo del, 394-96
innovación y, 434
manejo del, 391
naturaleza del, 389-390
sobre los recursos, 397-98
técnicas de resolución de, 391-94
Conformidad, 308
Connors, Ron, 330
Conocimientos relevantes, 249
Consistencia, 406
Control(es)
alcance de, 96-98
cadena de valor y, 167-68
concurrente, 162-63
correctivo, 163
costos y, 164-65, 169
de la calidad, 168-69
efectivo, 169-70
gráfica de, 161
inventarios y, 165-67
Ley de Sarbanes-Oxley, 174-75
monitoreo y, 154, 155
por excepción, 170
presupuesto y, 76-77
preventivo, 162
problemas con el, 170-73
procesos de, 155-62

robo de los empleados y, 173-74
Controlar, 8
Coors Brewing, 69
Correo de voz, 282
Creatividad, 432
Credibilidad, 260
Crisis de las organizaciones, 47-49
Criterios adecuados para evaluar el desempeño, 336-37
Cultura, 399
de la organización, 399, 434-35
y estilo de liderazgo, 260

D

Daimler-Benz, 31
Daimler Chrysler, 36, 42, 45
Dana Corporation, 166
De la departamentalización a la estructura, 106-110
Decisión
no programada, 198
programada, 198
Decodificación, 280
Delegar autoridad (*empowerment*), proceso de, 113-114
de autoridad, 113, 262-63
equipos y, 315
y responsabilidad, 114
Dell Computer, 38, 248, 252
Dell, Michael, 252
Delmarva Power, 430
Deming, W. Edwards, 44, 69
Departamentalización, 102-106
de la estructura, 106-110
funcional, 103
geográfica, 104-05
por clientes, 104
por proceso, 105
por producto, 103-04
Desarrollo, 126
de la organización, 422, 425
Desempeño
evaluación del, 140, 330, 331-51
clasificación individual y, 342
equipos y, 318
métodos para la, 337-42
presiones inflacionarias y, 345
propósito de la, 331-337
retroalimentación de, 82, 334-35
medición del, 156-61
programas de pago a los empleados por su, 232-33
pruebas de simulación del, 134
recompensas según el, 228
Descentralización, 102
Descripción del trabajo, 112-13
Desorden óseo-muscular (DOM), 373
Desperdicios peligrosos, 363
Despido(s), 402; *véase* recorte de personal
injusto, 407
sobrevivientes de los, 144
Desregulación, 43-44

Diagrama
de causa-efecto, 159
de dispersión, 159
de flujo, 159
de hueso de pescado; *véase* diagrama de causa-efecto
Diferenciación
estructural, 284, 390
horizontal, 284, 390
vertical, 284, 390
Diferencias personales, 21, 390
Dirigir, 8
Disciplina, 401
bases para la, 404
como solución, 403
consideraciones legales en la, 406-08
factores que deben considerarse para la, 406
principios básicos de, 403-04
problemas con la, 402-03
progresiva, 404-06
Discriminación, 127, 336, 345; *véase* acción afirmativa, igualdad de oportunidad para los empleados
Diseño
de equipos, 312
del trabajo, 229-30, 312
Disposición, 258
Distribución por orden de grupo, 341-42
Diversidad
capacitación y, 319
conflicto y, 395
de la fuerza de trabajo, 21
en equipos, 319
evaluación del desempeño y, 330
motivación de la fuerza del trabajo y, 231-32
reclutamiento en Internet y, 130-31, 141
recursos humanos y, 40-43, 141-42
Documentación, 332, 345; *véase* recolección de datos
Domino's Pizza, 423
Dupont, 377, 432

E

EA Sport, 424
Eastman Chemical, 432
E-comercio o comercio electrónico, 38, 110
Educación, 284
continua, 21, 466
Efectividad, 7-8
Eficiencia, 7
Electronic Arts (EA), 424
E-mail, 34, 172, 282, 469
Empatía, en la escucha activa, 292
Empleado(s)
derechos de los, 203, 360, 406-08
Internet y, 39-40
monitoreo de, 154, 155
motivación y, 217-19

- operativos, 5-6
- organización de, 111-13
- planes de, como dueños de acciones (EDA), 236
- prácticas injustas a los; *véase* acciones afirmativas e igualdad de oportunidad de empleo
- privacidad del, 154, 155, 172
- programa de pago a los, por su desempeño, 232-33
- quejas a OSHA de los, 362
- reclutamiento de, 39
- referencia de los, 130, 141
- resistencia de los, 170-71
- robo por parte de, 173-74
- salud y seguridad de los; *véase* salud de los empleados, seguridad de los empleados
- transición de, a supervisor, 12-15
- y capacitación; *véase* capacitación de los empleados
- y favoritismo, 261-62, 330
- y recorte de personal, 11, 44
- y Ley Taft-Hartley, 6
- Empowerment* (proceso de delegar), 113-114
- Emprendedores, 83
- E-negocios o negocios electrónicos, 38-40
- Enriquecimiento del trabajo, 230
- Enron, 174
- Ensayo escrito, 338
- Entonación verbal, 282-83
- Entorno a la libertad de fumar, 360, 372-73
- Entrenador, supervisor como, 11-12, 318
- Entrevista(s), como herramienta de selección, 134-35, 470-71
- Environmental Protection Agency (EPA), 372
- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), 142
- Equidad, 228-229
- teoría de la, 225-26
- Equipo(s), 305
- diversidad y, 319
- estructura basada en, 109
- evaluación del desempeño de los, 332, 348
- liderazgo y, 264
- potencial, 313
- prevalencia de los, 106
- productividad y, 69
- propósito común de los, 314-15, 317
- reales, 314-15
- seudo-, 313
- uso creciente de los, 312
- y grupos, 305
- y programas de mejora continua, 44-46, 47, 72-73, 168, 318-19
- Ergonomía, 368, 3734-74
- Error(es)
- de indulgencia, 343-44
- de semejanza, 344
- de tendencia central, 344
- Escala de calificación
- apoyadas en el comportamiento (ECAC), 339-40
- gráfica, 338-39
- Escándalos corporativos, 174-75
- Especificidad en las metas, 82
- Espionaje corporativo, 66
- Estándar(es)
- absolutos, 337-40
- de comunicación de peligro, 367
- objetivo, 337, 342
- relativos, 337, 341-42, 346
- salud y seguridad, 361
- Estatus
- dentro del grupo, 305
- en la organización, 400
- Estilo de vida, 42; *véase* equilibrio entre trabajo y vida hogareña
- Estrategias de negociación, 408-10
- Estrés, 310, 374-76
- causas del, 375
- en la entrevista de trabajo, 124
- fuentes potenciales del, 375
- reducción del, 376-77
- síntomas del, 375
- Estructura, 106-110, 395, 434
- divisional, 107
- enferma, 371
- funcional, 107
- matricial, 107-09
- simple, 106-07
- Ética(s), 52
- asesoría a empleados y, 351
- código de, 53
- corporativas, 175
- dispositivos de control y, 172-73
- distorsión intencional de la información y, 276
- en la toma de decisiones, 201-04
- espionaje corporativo y, 66
- evaluación del desempeño y, 330
- opinión pública y, 184
- participación en equipos y la, 304
- política y, 398-99
- puntos de vista acerca de la, 203
- sistema de recompensa y, 216
- valores y, 94
- visión
- de la justicia y, 203
- de los derechos y, 203
- general de la, 52-53
- utilitaria de la, 203
- Evaluación
- de 360 grados, 346-47
- de estudiantes, 343
- de la capacitación, 138-39
- de los compañeros, 332
- del desempeño, 140, 331-51
- clasificación individual y, 342
- equipos y, 318
- métodos para la, 337-42
- presiones inflacionarias y, 345
- propósito de la, 331-337
- retroalimentación de, 82, 334-35
- y desempeño, 307
- y el proceso de ARH, 126
- y establecimiento de metas, 333
- Eventos, 79
- Evitación, 391
- Expedia, 216
- Extranet, 38-39
- Exxon, 31, 32, 51
- F**
- Factores de higiene, 223
- Favoritismo, 261-62, 330
- Fayol, Henri, 8
- Flexibilidad,
- cambio y, 427
- controles efectivos y, 169
- cultura variable y, 33
- planeación y, 68
- y competencia global, 44
- y recorte, 44
- Flexitime* (horario flexible), 235
- Ford Motors Company, 31, 38, 45, 168
- Forzamiento, 392
- Fuerza encargada de la tarea, 312
- Fuga de información, 395
- G**
- Gantt, Henry, 77
- General Electric, 36, 43, 312
- General Motors, 11, 31, 45, 445
- Género(s)
- comunicación entre, 281
- evaluación del desempeño y, 336
- liderazgo y, 246
- orientación de, 142
- y acoso sexual, 142-44
- y motivación de fuerza de trabajo, 231
- Giuliani, Rudy, 248
- Globalización
- colectivismo y, 33
- competitividad en la, 31-34
- toma de decisiones y, 197
- y estilo de liderazgo, 260
- Globe Metallurgical Inc., 45
- Goodnight, Jim, 248
- Goodyear, 38, 198
- Gráfica de Gantt, 77-78
- Grand Metropolitan PLC, 31
- Green Giant, 31
- Grupo(s), 305; *véase* equipos
- cohesivos, 309
- conformidad con el, 308
- de trabajo, 313
- distribución por orden de, 341-42
- equipos y, 305
- formales, 305
- informal, 306-07, 310-11
- toma de decisiones en el, 198-201
- líder emergente que surge del interior de un, 309-10

normas y, 307-09
¿por qué las personas forman...?, 305-06

H

Habilidad(es), 19-20, 253-55, 314
de trabajo, 254-55
organización de; *véase* organización sin límite
en las relaciones humanas, 255
técnicas, 253-54, 314
Hepatitis; *véase* patógenos de transmisión sanguínea
Herman, Alexis, 367
Herman Miller, Inc., 425
Hersey Foods, 106
Hersey, Paul, 257
Herzberg, Frederick, 222-23
Heurística
de disponibilidad, 194-95
representativa, 195
Hewlett-Packard, 142, 312
Higiene, factores de, 223
Hofstede, Geert, 32-33, 35
Hojas de material de seguridad, 367
Honda, 31
Honestidad, 249, 276, 288, 318, 330
Hong Kong Mass Transit Railway Corporation, 73
Horario
de trabajo, 42, 43
flexible (*flexitime*), 235
Hospital Cedars-Sinai, 5, 305

I

IBM, 11, 35, 43, 67, 96, 235
Igualdad de oportunidades en el empleo, 126
ImClone, 174
Imparcialidad, 406; *véase* favoritismo
Incentivos, 430-31
Incertidumbre, 190
evitación de la, 35
Incidentes críticos, 338
Incubación, 433
Individualismo, 33, 35, 231, 290, 315;
véase autointerés
Inducción, 136-37
Información tecnológica; *véase* tecnología
Informante, 175
Ingeniería del proceso de trabajo, 46
minimizar la supervisión como meta de, 45-46, 47, 168
productividad e, 69
Iniciativa empresarial, 83-85
Innovación, 83, 432-35
Inspección de la OSHA, 363
Inspiración, 433
Insubordinación, 402
Integridad; *véase* honestidad
Intel, 38, 432

Intensidad, en la escucha activa, 292
Internal Revenue Service (IRS), 430
International Organization for Standardization (ISO), 72
9000, series, 72-73
Internet, 34, 37, 38-40, 130-31, 282, 469
Intranet, 38-39, 282
Inventario(s), 165-67
de recursos humanos, 128-29
IRS (Internal Revenue Service), 430

J

Jaguar, 31
Jeffress, Charles N., 367
Jerga, 284, 287, 290
Job, Steven, 68
Johnson, Lyndon, 195
Joie de Vivre Hospitalito, 131
Juicio *Marshall vs. Barlow's Inc.*, 363
Junta electrónica, 201
Juran, Joseph, 44

K

Kaizen, 44
Kankan, 166
Karoshi, 375
Kelleher, Herb, 252
Kodak, 377
Kycera, 162

L

Land-Rover, 31
Lealtad, 307
Lenguaje corporal, 282, 471
Leno, Jay, 249
Lesión por estrés repetitivo, 373-74
Levi Strauss, 312
Ley de Estadounidenses con Discapacidades, 423
Leyes del derecho a saber, 366
Libertad de contratación, 407
Líder(es)
autocrático, 256
carismático, 249-51
centrado en las personas, 256
cómo convertirse en, 253-55
consultivo-participativo, 257
democrático-participativo, 257
emergentes, 309-10, 311, 424
sin rienda (*laissez-faire*), 257
transaccional y transformacional, 263
Liderazgo, 247
atributos del, 247-52
comportamiento y estilos del, 253-55
comprensión del, 247
efectivo, 257-59
equipos y, 264, 318
estilo de, y cultura, 260
papeles contemporáneos del, 260-63

participación del, 256-57
relevancia del, 264-65
situacional, 257-59
visionario, 251-52

Línea autoritaria, 98
Lista de verificación, 338
Liz Claiborne, 106
Localizador electrónico, 282
Locus de control, 218
London Life, 113
Lluvia de ideas, 201
Lucro y responsabilidad social, 49-50

M

Machiavelli, Niccolo, 218
Mandos (cuadros) medios, 6
Manejo del conflicto, 391
elección de la técnica adecuada, 393-94
Manual
de organización, 335
del personal, 335
Maquiavelismo, 218-19
Mary Kay Cosmetics, 252
Maslow, Abraham, 220
Mattel, 432
Maytag, 168
McDonald's, 31, 162, 165, 234
McGregor, Douglas, 221
Medida de estándares absolutos
e incidentes críticos, 338
y ensayo escrito, 338
y escala de calificación gráfica, 338-39
y escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (ECAC), 339-40
y estándares relativos, 346
y lista de verificación, 338
Mejoramiento de la calidad; *véase* programa de mejora continua
Mensaje, 279-280
Merck, 235
Merillat Industries, 36
Metas,
equipo y, 315
especificidad de, 82
grupos informales y, 219, 228
objetivos y, 67
productividad y, 67, 69-70
resolución de conflictos y, 393-94
Minorías; *véase* diversidad
Mitsubishi, 142
Módem, 34
transmisiones basadas en, 282
Monitoreo, 154, 155
Monsanto, 12
Monster.com, 131
Motivación, 217
diferencias individuales y, 218-19
diseño de trabajo y, 229-230
e-negocios y, 39
higiene, teoría de la, 222-23

primeras teorías de, 219-223
teorías contemporáneas de, 224-26
y expectativas, 226-29

Motor Vehicle Safety, y estándares OSHA, 366, 368

Motorola, 11, 73, 168, 312

Mundo globalizado y diferencias de comunicación, 290

Murdoch, Rupert, 252

N

National Collegiate Athletic Association (NCAA), 162

National Cooperative Bank, 109

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), 366

Naumann, Alan, 39

Necesidad, 217

de logro, 224-25

Needlestick Safety and Prevention Act, 367

Negociación, 408-10
distributiva, 408
estrategias de, 408-10
integradora, 409

Negocios electrónicos o e-negocios, 38-40

Nissan, 31

Nixon, Richard, 196

Nokia Corporation, 5

Normas, 307-09, 310

O

Objetivos estándar, 337, 342; *véase* metas

Obligación social, 50; *véase* ética

Observación personal, 156

Occupational Safety and Health Act (OSHA), 361, 368-69, 375
efectividad de la, 366-68
registros para la, 363-65
y acciones punitivas, 366
y prioridades de vigilancia, 361-63

Ocean Spray, 430

Ocio

cibernético, 39
social, 315

Oír y escuchar, 285

Olin Chemicals' McIntosh, 315

Ombudsman organizacional, 175

Once de Septiembre de 2001, 49

Orbitz, 216

Organizar, 8

a los empleados, 111-13

Organización(es), 4-6, 110

conceptos básicos de, 96-106

de empleados, 111-13

desarrollo de la, 422, 425

manual de, 335

modular; *véase* organización sin límites

que aprende, 110

sin límites, 109-10

virtual; *véase* organización sin límites

P

Patógenos de transmisión sanguínea, estándares OSHA para, 366

Patriotas de Nueva Inglaterra, 5, 248

Participación

del liderazgo, 256-57

en la toma de decisiones, 228

Peligro inminente, 362

Pensamiento grupal, 200

Percepción, 433

sesgo de, 286

Peters, Tom, 48, 427

Phelps Dodge Mining, 201

Pizza Boli's, 423

Pizza Hut, 423

Plan(es)

a corto plazo, 71

a mediano plazo, 71

a largo plazo, 71

de empleados como dueños de acciones (EDA), 236

de negocios, 84

de una sola vez, 75-79

fijos, 74

Planeación, 8

de la contratación, 126, 128-29

e iniciativa empresarial, 83-85

estratégica, 70

formal e informal, 67

guías de, clave, 74-74

horizontes de tiempo de la, 71

lado negativo de la, 68

metas en la, 80-85

productividad y, 67, 69-70

programas de mejora continua y, 72-73

táctica, 70

y el nivel de organización, 70-73

Poder

cambio y, 429

cultura nacional y, 260

distancia del, 35

juntas de grupo y, 305-06

organizacional, 21

políticas y, 399-401

rumor y, 283

Polaroid, 431

Política(s), 74, 198, 335, 254, 388, 396-401

competencia, 18

y poder, 399-401

Politiquería, 397

Porter, Michael, 167

Presentación realista del puesto, 135

Prestaciones a empleados, 141

Presupuesto, 76-77

Privacidad del empleado, 154, 155, 172

Problemas, 186, 197

bien estructurados, 197

mal estructurados, 197

Procedimiento, 75

Proceso, 7

de ARH y evaluación, 126

de cambio, 425

de evaluación, 332

de selección, 126, 131-33

departamentalización por, 105

disciplinario, 406-08

Verbund, 319

Productividad, 67, 69

cohesión y, 309

en Estados Unidos, 69

ocio cibernético y, 39

planeación y, 69-70

Programa(s), 76

de asistencia al empleado (PAE), 371, 376-77

de bienestar, 377-78

de mejora continua, 44-46, 47,

72-73, 168, 318-19

de pago a los empleados por su desempeño, 232-33

técnica de revisión y evaluación de proyectos o diagrama PERT, 77-79

Progressive Insurance, 6, 101

Propósito, 314-15, 317

Provincianismo, 32

Pruebas

como herramienta de selección, 133-34

escritas, 133

Punto de referencia (*benchmarking*), 72

R

Racionalización, 202

Rango de varianza, 157-59

Reagan, Ronald, 252

Recolección de datos, 156, 186, 337

Recompensas, 227-29

y desempeño, 228

Recorte(s) de personal, 144

delegar y, 262-63

desregulación y, 43-44

implicaciones para la supervisión del, 46-47

mandos (cuadros) medios y, 11

productividad y, 69

sobrevivientes de los despidos en, 144

Reclutamiento, 126, 129-31, 468

en el ciberespacio, 130-31

y selección, 129-135

Recuperación de desastres, 49

Recursos humanos,

administración de,

ambiente legal de la, 126-27

diversidad en la fuerza de trabajo y, 175

inducción, capacitación y

desarrollo de, 136-39

innovación y, 435

Ley Sarbanes-Oxley y, 175

proceso de, 125-26

inventario de, 128-29
Registros para la OSHA, 363-65
Relaciones humanas,
 habilidad en las, 255
Rentabilidad y responsabilidad social,
 49-50
Referencia de tiempo
 controles y, 169
 en planeación, 71
 establecimiento de metas y, 40
Regla, 75
 de la “estufa caliente”, 405
Relaciones
 humanas,
 habilidades en las, 255
 interpersonales, 393-94, 430
Remuneración, 140
 competencia basada en la, 233
 determinación de la, 140-141
 motivación y, 229
 prestaciones y, 140-41
 supervisión y, 15-16
Reporte(s), 156
 escrito, 156
 estadístico, 156
 verbales, 156
Responsabilidad, 100, 101-02, 113, 292
 mutua, 315
 social, 50-52; *véase* ética
 y delegación, 114
Retroalimentación
 ciclo de, 280
 del desempeño, 82, 334-35
 en la comunicación, 280, 285-86,
 290, 292-94
 equipos y, 318
 extrínseca, 335
 intrínseca, 335
 seguridad del trabajo y, 320
Reynolds Metals, 100
Riccitello, John, 424
Rice, Condoleeza, 248
Riesgo, 13, 83, 190, 434
 propensión al, 219
Riqueza de la información, 287-88
Ringisei, 197
Robos; *véase* controles y robo de los
 empleados
Robótica, 36, 424
Roles, 9-10, 286
Roosevelt, Franklin D., 395
Rumor(es), 283
Ruta crítica, 79

S

Salario; *véase* remuneración
Salud
 remuneración, prestaciones,
 seguridad y, 126
 y entorno laboral, 371-74
 y estrés en el trabajo, 173, 374-76
Samsung, 32
Sarbanes-Oxley, ley, 174-75

Saturn, 314
Schwab, Charles, 423
Sears, 43
SEI Investments, 430
Seis sigma, 73
Seguridad, 371
 accidentes y, 369
 costos de la, 126
 en el trabajo, 370
 prevención y, 369, 370
 social, 30
 violencia en el lugar de trabajo como
 tema de, 370-71
Seguro de vida; *véase* prestaciones a
 empleados
Selección, proceso de, 126, 131-33
Series ISO 9000, 72-73
Sesgo de percepción, 286
Shanghai-Foxboro Company, Ltd., 73
Sharp, 432
Sharp, Cheryl Munro, 113
Sida; *véase* patógenos de transmisión
 sanguínea
Síndrome del túnel de carpo, 373
Sistema de inventarios justo a tiempo
 (JIT, *just-in-time*), 166-67
Smith, Stan, 83
Sony, 32, 434
Southwest Airlines, 69, 162
Standard Oil, 377
State Farm, 168
Sun Life Assurance Company of Canada,
 106
Supervisor(es), 6
 como entrenador, 11-12, 318
 competencia de, 17-20
 funciones de, 8-9
 importancia del, 10-11
 roles de, 9-10
 transición de empleado a, 12-15
Suspensión, 402
Sustancias químicas o tóxicas, 366-67
Sylvan Learning Systems, 83

T

Taiwan Synthetic Rubber Corporation, 73
Tarea(s)
 fuerza encargada de la, 312
 individuales, 336
 líder centrado en la, 256
Tasa de incidencia, 365
Técnica
 competencia, 17
 de grupo nominal, 201
 habilidad, 253-54, 314
Tecnología, 36
 cambio y, 423-24
 comunicaciones y, 37, 282
 intensificación de, 34-36
 organización sin límites y, 110
 planeación y, 11
Teléfonos celulares, 282
Teoría

 de expectativas, 226-27
 de higiene y motivación, 222-23
 de jerarquía de necesidades, 220-21
 de la equidad, 225-26
 X-teoría-Y, 221-22
Texas Instruments, 264
Texas Petrochemical, 73
Thomas, Dave, 83
Tiempo de Internet, 40
Tipos de personalidad, 218-19, 227-28
Toma de decisiones,
 estilo(s) de, 192-94
 ética en la, 201-04
 global, 197
 grupala, 198-201, 314
 herramientas en la, 189-92
 proceso de, 185-89
 errores en el, 194-96
 y manejo de problemas, 196-97
 y niveles de organización, 102
Toshiba, 106
Toyota, 6, 31, 96, 248
Trabajadores
 eventuales; *véase* trabajadores
 temporales
 temporales, 30, 466
Trabajo
 a distancia, 37, 97, 101
 compartido, 235-36
 descripción del, 112-13
 diseño del, 229-30
 enriquecimiento del, 230
 equilibrio entre, y vida hogareña, 42
 especialización en el, 96
 horarios de, 42, 43
 ingeniería del proceso de, 46
 seguridad en el, 370
Transmisión basada en módem, 282
3M, 36, 312

U

United Airlines, 11
UPS (United Parcel Service), 6
US Airways, 69

V

Validez, de una herramienta de selección,
 133
Varian Associates, Inc., 44, 45
Verbund, proceso, 319
Verificación, listas de, 338
Vestimenta, como norma, 307, 470
Videoconferencias, 282
Violencia, 370-71; *véase* temas de
 salud
 doméstica, 370
 en el lugar de trabajo, 370-71
Visión
 de la justicia de lo ético, 203
 de los derechos de lo ético, 203
 utilitaria de lo ético, 203

Volvo, 31

W

Wal-Mart, 31, 36, 70, 248
Washington Hospital Center, 7

Waterville TG, 166
Welch, Jack, 249
Wendy's, 83, 234
Winfrey, Oprah, 249
WorldCom, 174

Z

Zenith, 32
Zoológico de San Diego, 313

Créditos de fotográficos

p. 4: Lynton Gardiner © Dorling Kindersley
p. 75: Michal Heron, Pearson Education/PH College
p. 92: Billy Brow, Billy Brown Photography, Inc.
p. 152: Franz Edson, Getty Images Inc./Stone Allstock
p. 195: Jim McIsaac/Allsport Concepts/Getty Images
p. 252: © Mitchell Gerber/Corbis
p. 302: Charlie Westerman
p. 358: Jeff Greenberg, PhotoEdit
p. 442: Skjold, PhotoEdit
p. 444: David Joel/Photographer's Choice/Getty Images

¿NO OLVIDAS ALGO?

Al comprar este libro de texto, **Pearson Educación** te da acceso a la tecnología más avanzada para complementar tu aprendizaje, dentro y fuera del salón de clases.

Acompañando a este libro, puedes encontrar cuestionarios de autoevaluación, ejercicios interactivos, animaciones, casos de estudio, resúmenes o hasta un curso en línea dentro de nuestra plataforma **CourseCompass***.

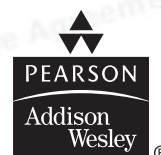
Consulta la página Web del libro para conocer los recursos que están disponibles. O pregunta a tu profesor sobre el material que puso a tu disposición para el curso y **entregale el formulario que está al reverso para solicitar tu código de acceso.**

¡No dejes pasar esta oportunidad y únete a los millones de alumnos que están sacando el máximo provecho de su libro de texto!

***CourseCompass** es una plataforma educativa en línea desarrollada por Blackboard Technologies® exclusivamente para **Pearson Educación**.



CourseCompass™



SOLICITUD DE CÓDIGO DE ACCESO PARA COURSECOMPASS

DATOS DEL ALUMNO

Nombre completo e-mail

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución Campus o Facultad

Dirección Ciudad y estado País

Nombre del profesor e-mail del profesor

Nombre de la materia Grado (Nº semestre, trimestre, etc.) Nombre de la carrera

DATOS DEL LIBRO

Título Edición Autor ISBN

¿Es el texto principal? ☐ Sí ☐ No ¿Dónde adquiriste el libro? ¿Consideras adecuado el precio? ☐ Sí ☐ No

¿Cuentas con una computadora propia? ☐ Sí ☐ No ☐ ¿Cuentas con acceso a Internet? ☐ Sí ☐ No ☐ ¿Cuentas con laboratorio de cómputo en tu escuela? ☐ Sí ☐ No ☐

¿Has utilizado anteriormente esta u otra plataforma en línea? ☐ Sí ☐ No ☐ ¿Cuál? ¿Ayudó a mejorar tu desempeño? ☐ Sí ☐ No

¿Por qué?

¿Utilizas actualmente algún otro libro de Pearson Educación? ☐ Sí ☐ No ☐ ¿Cuáles?

1. Título edición Autor

Materia Profesor ¿CourseCompass? ☐ Sí ☐ No

2. Título edición Autor

Materia Profesor ¿CourseCompass? ☐ Sí ☐ No

PARA LLENAR POR EL PROFESOR

(Llenar una sola por grupo y entregar al frente con el resto de las solicitudes)

Clave del curso (Course ID)¹ ISBN del curso¹

Fecha de inicio del curso Culminación Límite para registro de alumnos²

Número de códigos solicitados Total de alumnos en el grupo Teléfono de contacto

¿Existe el libro en biblioteca? ☐ Sí ☐ No ☐ Fecha de entrega de solicitudes

¿Le gustaría recibir información sobre otros materiales de Pearson Educación? ☐ Sí ☐ No ☐

¹ Entre a la sección **Course List** haciendo clic en la pestaña **Courses** de CourseCompass. La información aparece debajo de cada curso de su lista.

² En la sección **Course List**, hacer clic en el botón **Course Settings** de este curso y luego en la liga **Course Dates**. La fecha límite para inscripción aparece como **Enrollment End Date**.

Para mayor información, entre a www.pearsoneducacion.net/coursecompass
o escríbanos a editorialmx@pearsoned.com