

~~IMPOSIBLE~~

CAPÍTULO

13

## Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Distinguir entre la capacitación, el desarrollo del administrador y el desarrollo organizacional.
- 2 Analizar el proceso de capacitación y desarrollo del administrador.
- 3 Describir los diversos enfoques del desarrollo del administrador.
- 4 Identificar cambios y fuentes de conflicto, y mostrar cómo enfrentarlos y resolverlos.
- 5 Describir las características y el proceso de desarrollo organizacional.
- 6 Comprender a la organización que aprende.

Este capítulo, en su primera parte, se ocupa del cambio que sucede en los individuos, específicamente en la capacitación y desarrollo del administrador, pero como las personas no operan de manera aislada, en la segunda parte del capítulo el enfoque cambia a los grupos de individuos y las organizaciones.

**Desarrollo profesional del administrador** Empleo de programas a largo plazo para desarrollar la capacidad directiva de una persona.

**Capacitación gerencial** Uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

**Desarrollo organizacional** Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.

Los ejecutivos exitosos ven hacia el futuro y se preparan para él, una importante forma de hacerlo es capacitarlos en su primera fase y planear su desarrollo de carrera para que puedan enfrentar nuevas demandas, problemas y retos; de hecho, ellos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan lograr todo su potencial.

El concepto **desarrollo profesional del administrador** es el empleo de programas de largo plazo orientados al desarrollo de la habilidad directiva de una persona. La **capacitación gerencial**, en cambio, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. En esta obra, el **desarrollo organizacional** es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda una organización o unidad organizacional. El desarrollo organizacional utiliza varias técnicas para identificar y resolver problemas; en esencia, se enfoca a toda la organización (o a un segmento importante), en tanto que el desarrollo del administrador se concentra en el individuo. Estos enfoques se apoyan uno al otro y deben estar integrados para mejorar la efectividad de los gerentes y la empresa.

## 1 Proceso de capacitación y desarrollo del administrador

Antes de elegir un programa de capacitación y desarrollo es importante considerar tres tipos de necesidades:

1. Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
2. Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.
3. Los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales, que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para los individuos.

Aquí se analizarán con más detalle los pasos del proceso de desarrollo del administrador, primero desde el puesto actual, luego desde el siguiente puesto de la escala de la carrera profesional y, por último, en las necesidades futuras de la organización. En la figura 13.1 se ilustran los pasos en el desarrollo del administrador.

### Puesto actual

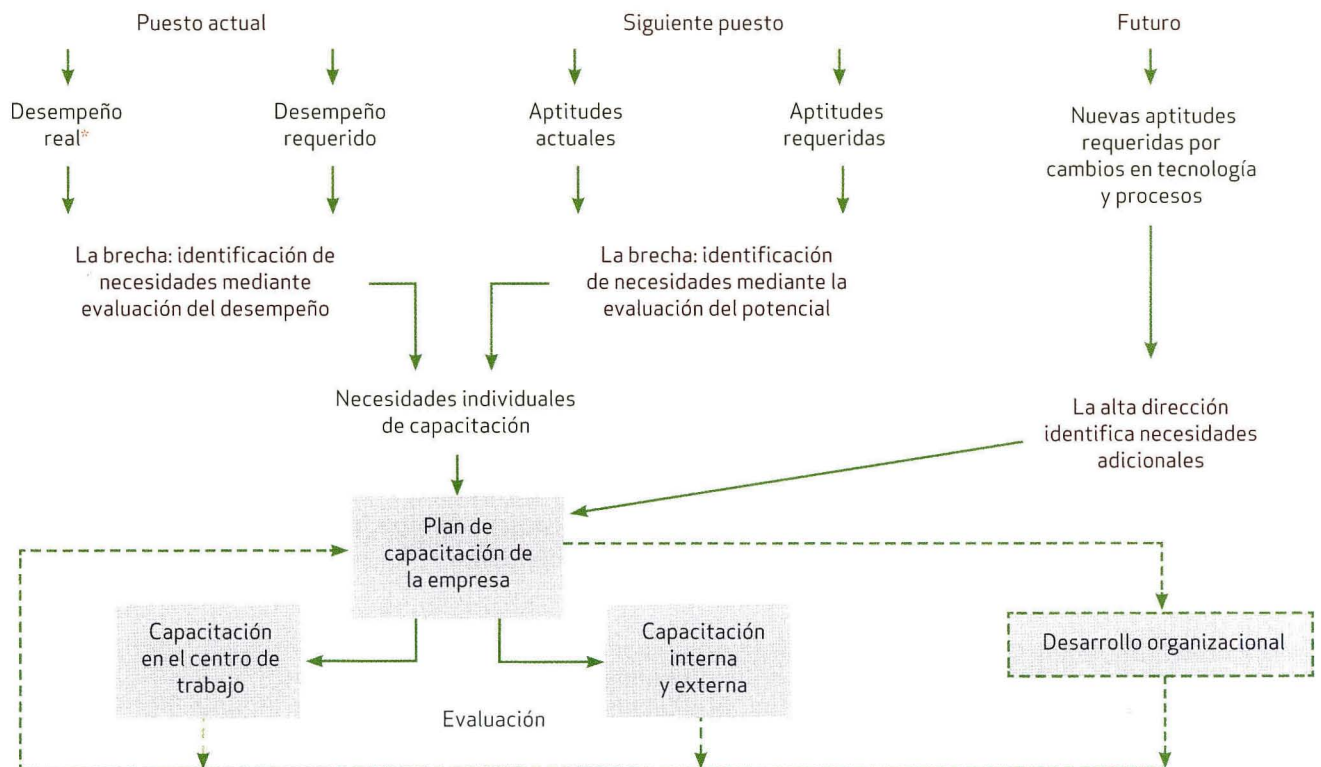
La capacitación y el desarrollo del administrador deben basarse en un análisis de necesidades derivado de comparar el desempeño y el comportamiento actual con el desempeño y el comportamiento requeridos, análisis que se ilustra en la figura 13.2. Un gerente de ventas de distrito ha decidido que 1 000 unidades es una expectativa de ventas razonable, pero las ventas reales son sólo de 800, es decir, hay una desviación de la meta de 200 unidades; el análisis de la desviación de la meta podría indicar que el gerente carece de los conocimientos y las habilidades para hacer un pronóstico y que el conflicto entre los gerentes subordinados entorpece el trabajo en equipo efectivo; con base en este análisis se identifican las necesidades y los métodos de capacitación para

**PERSPECTIVA GLOBAL**

**Necesidades de liderazgo de la India<sup>1</sup>**

Con el crecimiento de la India, sus compañías requieren liderazgo: los salarios de los gerentes expatriados aumentan los costos de bienes y servicios, y casi nunca tienen la experiencia de tratar con una fuerza laboral diversa y multicultural; en cambio, hay carencia de personas locales con habilidades gerenciales y de liderazgo. Para sostener su éxito, las compañías indias deben prestar más atención a desarrollar talento gerencial. Dado que las personas son los activos más importantes, deben concentrarse en las variables esenciales del enfoque sistémico de integración, como se mostró en la figura 11.1; aún más, el modelo del proceso de desarrollo y la capacitación del administrador que se muestra en la figura 13.1, la cual indica la necesidad no sólo de enfocarse en el puesto actual, sino también en el siguiente y el futuro. El análisis sistemático de las necesidades de capacitación individual y organizacional se convierte en la base del plan de capacitación de la empresa que puede ser el factor clave para el éxito.

superar las deficiencias, por lo que el gerente de ventas de distrito se inscribe en cursos de pronósticos y manejo de conflictos, y además, se emprenden esfuerzos de desarrollo de la organización para facilitar la cooperación entre las unidades organizacionales.



\* Esto incluye el desempeño medible frente a objetivos verificables y el desempeño al realizar actividades gerenciales clave.

Adaptada de: Humble, John W., *Improving Business Results*, Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill Book Company (UK), Ltd., 1968.

**Figura 13.1** Proceso de desarrollo y capacitación del administrador.

<sup>1</sup> Con información de "Leadership: India Inc's Biggest Challenge", en: <http://www.rediff.com/money/2008/jun/05lead.htm>, recuperado el 5 de enero de 2016.



► **Figura 13.2** Análisis de las necesidades de capacitación.

## Siguiente puesto

Como se ilustra en la figura 13.1, un proceso similar se aplica para identificar las necesidades de capacitación del siguiente puesto; en concreto, se compara la competencia actual con la que demanda el siguiente puesto. Quizá se está considerando a una persona que ha trabajado básicamente en producción para un puesto como gerente de proyecto que requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas. Esta preparación sistémica para una nueva asignación es en verdad un enfoque más profesional que simplemente arrojar a una persona a una nueva situación laboral sin capacitarla.

## Necesidades futuras

Las organizaciones progresistas van un paso más allá en su enfoque de capacitación y desarrollo: se preparan para el futuro más distante. Esto requiere pronosticar qué competencias demandarán los cambios de tecnología y métodos; por ejemplo, quizá vuelva a haber cortes de energía y esto requiere que los administradores estén capacitados no sólo en los aspectos técnicos de su conservación, sino en la planeación relacionada con la energía a largo plazo y la solución creativa de problemas. En el nuevo milenio la capacitación en negocios electrónicos (*e-business*) es esencial; y asimismo, especialmente en Europa, en los programas de capacitación se enseña el efecto de los negocios móviles e inalámbricos (*m-business*). Estos cambios, creados por el ambiente externo, deben integrarse en los planes de capacitación de la empresa, con un enfoque en el presente y futuro, planes contingentes no sólo a las necesidades de capacitación, sino también a los diversos enfoques disponibles para el desarrollo de los gerentes.

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



### Administración de recursos humanos en PriceWaterhouseCoopers China<sup>2</sup>

PriceWaterhouseCoopers (PWC) es la mayor compañía en China que ofrece los servicios de asesoría en seguros y negocios, servicios de consultoría administrativa y servicios de impuestos y jurídicos; sus más de 3 000 empleados, con excelente experiencia local, ayudan a clientes internacionales y locales con soluciones empresariales.

<sup>2</sup> Véase "PWC in China", en: <http://www.pwcmundial.com/cn>, recuperado el 18 de agosto de 2011; también se obtuvieron más detalles de personas familiarizadas con la operación.

La administración de sus recursos humanos es de importancia decisiva para el éxito de la compañía, y da mucha importancia al reclutamiento en las universidades. Elegir entre los muchos candidatos es un proceso minucioso que incluye contactos cercanos con personal de las universidades que puede identificar candidatos potenciales; más aún, también se examinan los currículos colocados en sitios web para buscar candidatos calificados que demuestren su dominio del idioma inglés.

El proceso de selección incluye entrevistas iniciales, ejercicios en talleres, entrevistas adicionales y la decisión de contratación; una vez contratados, los nuevos empleados se someten a una capacitación extensa con conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de autoestudio. El desempeño y avance se miden a partir del proceso de evaluación, para el que la compañía utiliza escalas relacionadas con el comportamiento y otros instrumentos que se enfocan en objetivos específicos y medibles establecidos por el superior y el subordinado.

El enfoque de PWC en la administración de los recursos humanos ilustra cómo las prácticas gerenciales pueden transferirse entre compañías mundiales mediante la utilización de herramientas administrativas modernas.



Los orígenes de PriceWaterhouseCoopers datan de 1849 pero su estructura actual fue fundada en 1998.



## Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto

2

En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados a quienes se capacita aprenden mientras contribuyen al logro de las metas de la empresa; sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel y competencia probada que puedan enseñar y asesorar a los empleados en capacitación, existen limitaciones a este tipo de capacitación.

### Avance planeado

El **avance planeado** es una técnica que da a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo: saben dónde se encuentran y hacia dónde van; por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de trayectoria de supervisor a gerente de obras y de ahí a gerente de producción, por lo que el administrador conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo. Por desgracia puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales. El personal en capacitación puede percibir el avance planeado como un camino sin obstáculos hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

**Avance planeado** Proporciona a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo.

### Rotación de puestos

El propósito de la **rotación de puestos** es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales. Los empleados en capacitación aprenden sobre las distintas funciones de la empresa al rotar en distintos cargos; pueden pasar por:

1. Trabajo de no supervisión.
2. Asignaciones de observación (observar lo que hacen los administradores y no dirigir en realidad).
3. Diversos puestos de capacitación gerencial.
4. Puestos de *asistente* de nivel medio.
5. Hasta diversos puestos gerenciales en distintos departamentos como producción, ventas y finanzas.

**Rotación de puestos** Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa.

La idea de la rotación de puestos es buena pero tiene sus desventajas: en algunos programas los participantes no tienen autoridad gerencial, en lugar de ello, observan o asisten a los gerentes de línea y no recae en ellos la responsabilidad que tendrían si en verdad dirigieran. Hasta en rotaciones hacia puestos gerenciales los participantes del programa de capacitación pueden no permanecer el tiempo suficiente en cada cargo para demostrar su efectividad futura como gerentes; más aún, una vez que el programa de capacitación se completa, puede no haber puestos adecuados disponibles para los administradores recién capacitados. A pesar de estas limitaciones, si tanto gerentes como quienes están en capacitación comprenden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y debe beneficiar a los capacitados.

## Creación de puestos de *asistente*

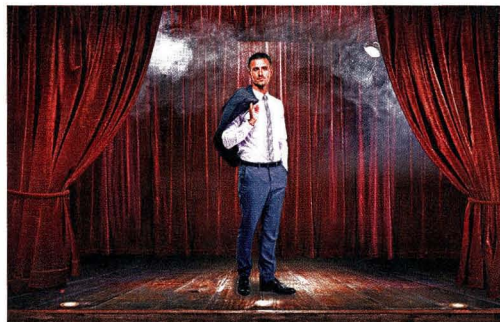
**Puestos de asistente** A menudo se crean para ampliar las perspectivas de los capacitados al trabajar muy de cerca con gerentes experimentados.

Los **puestos de asistente** a menudo se crean para ampliar la perspectiva de quienes están en capacitación, al permitirles trabajar de cerca con gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a las necesidades de desarrollo del empleado. Los gerentes pueden, entre otras cosas, ordenar determinadas actividades para probar el juicio de quienes están en capacitación. Como en la rotación de puestos, este enfoque puede ser muy efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden conducir y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Teatro *coaching*



Con el teatro las empresas buscan informar, motivar, formar y sensibilizar al personal de manera eficaz a través de representaciones teatrales.

Las obras teatrales que se presentan tratan sobre la problemática específica de la empresa; cuando finaliza la representación, el personal de la empresa puede preguntarle a los personajes por qué se comportan de esa manera y después se invita a que los trabajadores ocupen el lugar de algún personaje para, por medio de sus acciones, cambiar el desenlace de la puesta en escena. Esta técnica inició en Gran Bretaña con muy buenos resultados y luego se extendió por Europa hasta llegar a Latinoamérica (se presentó primero en Argentina).

Los jefes de equipo en las empresas tratan de comunicar a diario las metas comunes a sus equipos y, al hacerlo, tienen que transmitir las de forma clara para que todos los integrantes las perciban de la misma forma. Para lograrlo, las empresas emplean diferentes herramientas como el *team building* y el *coaching*, con su variedad de técnicas.

En la actualidad el método de vanguardia es el *drama for business* o teatro, se trata de empresas que emplean técnicas actorales y observación de representaciones teatrales como medio para el manejo de conflictos laborales, pues permite aproximarse a los problemas e identificar fortalezas y debilidades del equipo para trabajar sobre ellas.

Con información de: 100ideasparaemprender.com, "Teatro *coaching* para empresas", disponible en: <http://www.100ideasparaemprender.com/home/2010/06/teatro-coaching-para-empresas/>, recuperado el 13 de junio de 2016.

## Promociones temporales

A menudo se nombra a los individuos como *gerentes en función* cuando, por ejemplo, el gerente titular sale de vacaciones, está enfermo, hace un largo viaje de negocios o hasta cuando un puesto

queda vacante; así, las promociones temporales son un dispositivo de desarrollo y una conveniencia para la empresa.

Cuando al gerente en función se le otorga autoridad para tomar decisiones y asumir responsabilidad plena, la experiencia puede ser valiosa. Por otra parte, si es sólo una figura decorativa, no toma decisiones y en realidad no dirige, el beneficio de desarrollo será mínimo.

El nombramiento temporal de *gerentes en función* se utiliza para cubrir las responsabilidades de un gerente ausente.

## Comités y consejos directivos menores

En ocasiones los **comités y consejos directivos menores**, también conocidos como *administración múltiple*, se utilizan como técnicas de aprendizaje: dan a los nuevos empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados; más aún, los empleados en capacitación de nivel medio, y en ocasiones los de nivel inferior, se familiarizan con una variedad de problemas que afectan a toda la organización: aprenden sobre las relaciones entre los distintos departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales, pueden presentar reportes y propuestas al comité o consejo y demostrar sus habilidades analíticas y conceptuales.

Por otra parte, los altos ejecutivos pueden tratar a quienes están en capacitación con una actitud paternalista y no darles las oportunidades de participar, omisión que podría frustrarlos y desalentarlos; entonces el programa sería perjudicial para su desarrollo.

**Comités y consejos directivos menores o administración múltiple** Proporcionan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados.



Los comités permiten a quienes están en capacitación interactuar con gerentes experimentados y tener una visión general de la empresa.

## Asesoramiento y orientación (*coaching*)

El desarrollo en el puesto es un proceso sin fin, un buen ejemplo de esto es el entrenamiento deportivo: para que sea efectivo, el asesoramiento y la orientación (*coaching*), que es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y quienes están en desarrollo; se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad, reconocer y dar crédito por el trabajo bien hecho. Los asesores y orientadores ejecutivos (o *coaches*) efectivos desarrollarán las fortalezas potenciales de los subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. El asesoramiento y la orientación (*coaching*) requieren tiempo, pero si se hacen bien ahorrarán tiempo y dinero, además de que impedirán errores costosos de los subordinados. Así, a la larga, beneficiarán a todos: al superior, a los subordinados y a la empresa.

El asesoramiento y la orientación (*coaching*) deben hacerse en un clima de confianza, con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar sus debilidades.

## Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa<sup>3</sup>

3

Como se ilustra en la figura 13.1, además de la capacitación en el puesto existen muchos enfoques más para el desarrollo del administrador. Estos programas pueden realizarse dentro de la compañía u ofrecerse desde el exterior por instituciones educativas y asociaciones administrativas.

<sup>3</sup> Para un análisis de la educación administrativa europea y estadounidense, véase McCarthy, Daniel J., Sheila M. Puffer y Heinz Weihrich, "Contributions to Management Practice by European and North American Management Education Programs", en Ralph Berndt, ed., *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 3-18; Beamish, Paul W. y otros, *International Management*, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2000, pp. 191-192.



Las conferencias y congresos son un medio muy utilizado para el desarrollo de los administradores.

**Programas de conferencias y congresos** Exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

## Programas de conferencias

Los **programas de conferencias y congresos** pueden utilizarse en el desarrollo interno o externo, exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo. Dentro de la compañía, los empleados serán instruidos sobre la historia de la empresa, sus propósitos y políticas, así como sobre sus relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas y congresos pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a otros sobre temas amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad.

Estas actividades pueden ser valiosas si satisfacen una necesidad de desarrollo y se planean con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores aumentará su efectividad; más aún, las conferencias y congresos pueden hacerse más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para ellos.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Educación innovadora en Estados Unidos y Europa<sup>4</sup>

La importancia de la innovación es ampliamente reconocida. La Academia de Administración formó la División Administrativa de Tecnología e Innovación (TIM) en 1987, que promueve el diálogo interdisciplinario sobre la innovación administrativa y el cambio tecnológico. Cuenta con más de 2 000 miembros actualmente, quienes investigan desde los aspectos estratégicos, administrativos y operativos de la innovación. La División TIM también utiliza casos como: Hewlett-Packard: el vuelo del Kitty Hawk, [caso de la Harvard Business School (HBS)], Tivo (HBS), iMotors (INSEAD), Intel Corp. (HBS), WebMD (HBS) y otros casos de innovación docente.

En Europa, la Academia de Administración Europea es una nueva institución académica que explora la administración de la innovación aplicada. La misión de la Academia IMPROVE es llevar a cabo investigación y compartir los resultados para mejorar la competitividad económica de Europa. El objetivo es también trabajar con la comunidad académica, lo cual podría dar lugar a la integración de la administración de la innovación en el currículo de los programas de licenciatura, maestría o ejecutivos. Las ventajas son la integración de la investigación académica y la aplicación práctica de los resultados de la investigación.

## Programas universitarios de administración

Además de ofrecer cursos para no graduados y graduados en administración de empresas, muchas universidades organizan cursos, talleres, conferencias y programas formales para el desarrollo de gerentes; estas ofertas incluyen: cursos, seminarios cortos, programas de residencia, un currículo completo para graduados o hasta programas adaptados a las necesidades de una compañía en particular. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia del plan de carrera profesional con

<sup>4</sup> IMPROVE Academy, en: <https://www.improve-innovation.eu/academy/about-the-academy/>, recuperado el 5 de marzo de 2012; IMPROVE—"Pushing the Frontier: New Ideas to Promote Service Innovation Through Structural Funds", en: [http://www.europe-innova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=366487&name=DLFE-11061.pdf](http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=366487&name=DLFE-11061.pdf), recuperado el 5 de marzo de 2012; TIM Cases, en: [http://aomtim.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=48](http://aomtim.org/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=48), recuperado el 5 de marzo de 2012.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Cómo ingresar a la escuela de administración de su elección<sup>5</sup>

Incluso los gerentes experimentados pueden decidir regresar a la universidad, la decepción ocurre cuando a los solicitantes se les informa que se les ha negado su inscripción o que van a estar en *lista de espera*, aunque esa noticia no debe desalentarlos, sino estimular en ellos la búsqueda del motivo por el cual su solicitud fue rechazada. He aquí algunas ideas sobre lo que los responsables de la admisión pueden estar buscando: ¿hay un salto en su historial de empleo?, ¿qué habilidades o conocimientos especiales ofrece el candidato?, ¿expresa el candidato sus fortalezas con efectividad?, ¿qué quiere hacer la persona con el título que espera obtener?, ¿muestra el candidato que es diferente (p. ej., habla otros idiomas o tiene experiencia internacional)?, ¿muestra su trayectoria profesional una promoción rápida?

Por lo común una carta de solicitud genérica no es suficiente, el solicitante debe conocer la institución y, de ser posible, visitar la universidad y conocer a los miembros del personal académico así como a los estudiantes. El camino para alcanzar una carrera exitosa pueden ser los estudios avanzados o cursos especiales.

programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo de los supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y altos ejecutivos.

Estos **programas universitarios** exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración; además, casi siempre hay un valioso intercambio de experiencias entre los gerentes que, en puestos similares, enfrentan retos parecidos.

**Programas universitarios de administración** Exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración.

## Universidades internas

Una de las primeras instalaciones educativas internas la estableció Ralph Cordiner, director ejecutivo de General Electric, a finales del decenio de 1950 en Crotonville, Nueva York, Estados Unidos. A Jack Welch, el recién retirado director ejecutivo de GE, le gustaba enseñar en Crotonville sobre su tema de estrategia favorito: convertir a las unidades de GE en las números 1 y 2 del mercado.<sup>6</sup> Crotonville se convirtió en el centro de aprendizaje de GE.

Otro centro muy conocido para el aprendizaje dentro de la compañía es la Universidad McDonald's, cerca de Chicago, Illinois, Estados Unidos. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar los restaurantes de la cadena de comida rápida. Universidades similares se ubican estratégicamente en varias partes del mundo; asimismo, muchas compañías han establecido sus propias universidades.

Otras compañías dedicadas a la capacitación y el desarrollo de sus propios gerentes son Intel, FedEx, Capital One y muchas más. Las empresas alemanas, conocidas por su exhaustiva capacitación, han ampliado sus programas para incluir educación gerencial; por ejemplo, SAP (conocida por sus productos de software) y BASF (una empresa química multinacional) han complementado sus actividades con un programa en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen.

Otro ejemplo de desarrollo interno es el tipo de capacitación al estilo Cuerpos de Paz de IBM.<sup>7</sup> IBM es muy conocida por la capacitación que imparte a su personal en el salón de clases. Pero el mundo real es muy diferente al salón de clases. A partir de ahí, el departamento de recursos humanos inició un programa que imita el programa del Cuerpo de Paz de Estados Unidos: su

<sup>5</sup> Harrington, Ann, "Or Not to B", *Fortune*, 4 de marzo de 2002, pp. 223-224.

<sup>6</sup> Welch, Jack y John A. Byrne, *Jack-Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Brooks, capítulo 12, 2001.

<sup>7</sup> Hamm, Steve, "The Globe is IBM's Classroom", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 56.

objetivo es enseñar a los gerentes cómo funciona el mundo real. En este programa innovador, los gerentes de IBM pasan un mes en países como la India, Brasil, Malasia y Sudáfrica para aprender sobre la cultura y convertirse en una especie de ciudadano global. Esto significa vivir en circunstancias diferentes a las del propio país (no en hoteles de lujo que tengan conexiones a CNN, sino en casas de huéspedes consumiendo comida local). Los participantes del programa trabajan en equipo con los gobiernos, las universidades y los negocios locales para ayudarlos a actualizar sus tecnologías y mejorar la calidad del agua. Este programa de un mes no convierte a sus participantes en expertos globales instantáneos, pero aprenden que la Tierra es más plana<sup>8</sup> cuando las personas de diferentes culturas trabajan juntas para alcanzar metas comunes.

## Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea<sup>9</sup>

Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de bibliografía administrativa relevante y actualizada: en esencia es autodesarrollo. Al gerente lo puede ayudar el departamento de capacitación o un *coach*, que a menudo elabora una lista de bibliografía valiosa y actualizada. Esta experiencia de aprendizaje puede fortalecerse a partir del análisis de artículos y libros con otros administradores y el superior.

Cada vez es más frecuente que se presenten temas de administración en programas de instrucción por televisión, y en algunos de ellos pueden obtenerse créditos universitarios. Más aún, hay disponible una gran variedad de recursos audiovisuales sobre diversos temas con fines de instrucción y aprendizaje en la universidad o el salón de clases de la compañía.

La inversión en educación en línea está creciendo, y sus proveedores pueden catalogarse en tres grupos:

1. Escuelas.
2. Universidades.
3. Organizaciones de capacitación comercial y de negocios.<sup>10</sup>

Las universidades usan la nueva tecnología para programas de graduados y cursos de educación continua. En la Universidad de California, en Los Ángeles, Estados Unidos, la mayoría de los 3 000 cursos para no graduados van acompañados de sitios en la red que contienen notas de conferencias y material complementario: hasta los exámenes pueden tomarse en línea; la Universidad de Phoenix mezcla el aprendizaje a distancia con clases nocturnas; las facultades de administración como las de la Universidad de Chicago, la Universidad de Columbia, la Universidad Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Universidad Carnegie Mellon trabajan con la Universidad Cardean para ofrecer cursos completos en línea, y empresas como Blackboard y WebCT han desarrollado plataformas para colocar material de cursos en la red. Aunque la educación en línea puede ser útil, los escépticos cuestionan la rentabilidad y la efectividad de la aplicación de las nuevas tecnologías.

## Simulación de negocios y casos de estudio prácticos

Los juegos de negocios y ejercicios experimentales se han utilizado desde hace tiempo, pero la introducción de las computadoras ha popularizado aún más estos enfoques en la capacitación y

www.education.com  
www.ucla.edu  
www.phoenix.edu  
www.uchicago.edu  
www.columbia.edu  
www.stanford.edu  
www.lse.ac.uk  
www.cmu.edu  
www2.lse.ac.uk  
www.webct.com

<sup>8</sup> Nota del editor: El *best seller* de Thomas Friedman titulado *The World is flat* trata acerca de los efectos de la globalización y plantea la idea de que el mundo es más plano, en sentido figurado, puesto que cada vez hay menos barreras gracias a la tecnología y el libre comercio, entre otros factores.

<sup>9</sup> También puede escucharse en *podcast Business Today*, en: <http://businesstoday.digitaltoday.in/podcast>, recuperado el 5 de enero de 2016.

<sup>10</sup> "Online Education: Lessons of a Virtual Timetable", *The Economist*, 17 de febrero de 2001, pp. 69-71.

el desarrollo; sin embargo, la computadora es sólo una de varias herramientas: muchos de estos casos de estudio no requieren *hardware* alguno.

La gran variedad de simulaciones de negocios queda mejor ilustrada por los temas analizados en las reuniones de la Association for Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL). Los enfoques van desde casos de estudio de comportamiento que tratan, por ejemplo, con actitudes y valores, hasta simulaciones en cursos como marketing, contabilidad, sistemas de soporte de decisiones y política de negocios y administración estratégica.

[www.towson.edu/~absel](http://www.towson.edu/~absel)

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### Decálogo del trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es sólo la suma de actividades individuales, pues involucra una energía colectiva que hace que las tareas vayan más allá. Existen 10 puntos clave para que los integrantes de un equipo desarrollen todo su potencial y haya sinergia entre ellos:

1. Un equipo debe formarse con un propósito y tarea específicos.
2. Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.
3. Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.
4. Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.
5. Se deben evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.
6. Cada equipo tiene su propio estilo; se forma a partir de acuerdos al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de quienes lo constituyen, etcétera.
7. Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.
8. La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros ésta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.
9. Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.
10. La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios.

Con información de: SoyEntrepreneur, "Decálogo del trabajo en equipo", SoyEntrepreneur.com, disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/decalogo-del-trabajo-en-equipo.html>, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

## Capacitación virtual<sup>11</sup>

Con operaciones en muchos sitios, compañías como McDonald's, Thrifty Car Rental y Circuit City ofrecen clases de capacitación con base en la red que pueden ser más rentables que la capacitación tradicional. McDonald's, por ejemplo, empezó su programa piloto de capacitación en la red en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas y seis países. Hay varios enfoques posibles:

[www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)  
[www.thrifty.com](http://www.thrifty.com)  
[www.circuitcity.com](http://www.circuitcity.com)

1. El contenido que se vende de manera comercial o fabricado en serie.
2. Crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes.

<sup>11</sup> Vaas, Lisa, "The E-Training of America", *PC Magazine*, 26 de diciembre de 2001, inserto de Internet Business, pp. 1-4; Goodridge, Elisabeth, "Slowing Economy Sparks Boom in E-Learning: Online Training Lets Companies Provide More Employee Instruction for Less Money", *Information Week*, 12 de noviembre de 2001, p. 100; "Harvard Adds Online Courses", *Information Week*, 15 de octubre de 2001, p. 67; Symonds, William C., "Giving It the Old Online Try", *Business Week*, 3 de diciembre de 2001, pp. 76-80.

3. El aprendizaje electrónico (*e-learning*) sincrónico con instrucciones en vivo, que parece ser más efectivo que el aprendizaje a ritmo propio, el cual requiere autodisciplina. Las instrucciones en vivo se pueden adaptar a las necesidades de los estudiantes en cada momento, en particular al integrar transparencias de retroproyector, diapositivas y notas de lectura.
4. La mezcla de los programas comerciales con capacitación electrónica en vivo.

www.ibm.com  
www.irs.gov  
www.nol.com.sg

Algunas compañías han utilizado con éxito el aprendizaje electrónico (*e-learning*), como el enfoque del Basic Blue de IBM; más recientemente, este tipo de capacitación se utiliza para enseñar habilidades; el Servicio de Recaudación Interna de Estados Unidos la utiliza, al igual que Neptune Orient Lines, el gran transportador de contenedores, que debe capacitar a su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, América del Sur y otras regiones: en lugar de enviar instructores por todo el mundo, usa el aprendizaje electrónico como una alternativa rentable.

La tendencia del aprendizaje electrónico apenas está en sus primeras etapas, habrá que investigar más para hacerla más efectiva y encontrar el equilibrio apropiado entre el aprendizaje a ritmo propio y el guiado por un instructor.

## Innovación en la educación superior: programas en línea edX y Coursera<sup>12</sup>

“La mitad de las escuelas de negocios en este país podría estar fuera del mercado en 10 años”.<sup>13</sup> Las escuelas más amenazadas son aquellas que dependen de los programas de educación para ejecutivos y estudiantes de tiempo parcial. Una forma de mitigar la situación sería a través de programas de educación a distancia. Incluso las escuelas de élite como la Wharton y la Universidad de Stanford ofrecen programas en línea. La Universidad de California en Los Ángeles ofrece un programa híbrido con cursos en clase y en línea. Dos enfoques de aprendizaje e investigación en línea son edX y Coursera; lo anterior se ve con mayor claridad en el mapa mental de la figura 13.3.

### edX

Este programa es una plataforma de cursos en línea que utiliza software de código abierto. Fue fundado por el MIT y Harvard en 2012 y se ofrece sin cargo en todo el mundo. En 2014, tuvo más de 2 millones de usuarios que podían aprovechar más de 170 cursos. Los programas están asociados con instituciones de Estados Unidos, China e India. Las instituciones miembros se encuentran en Australia, Canadá, China, Hong Kong, Japón, Suiza, Bélgica, Alemania, la India, Holanda, Corea del Sur y Suecia.

Algunos programas ofrecen aulas semipresenciales que incluyen clases tradicionales con componentes interactivos en línea. Las experiencias de aprendizaje pueden incluir videos cortos, ejercicios de aprendizaje, el uso de las tabletas y las diapositivas. También se pueden usar los libros de texto en línea. Los foros de discusión en línea permiten la interacción entre estudiantes. El

<sup>12</sup> Online B-Schools Threaten the Traditional Classroom, *Bloomberg Businessweek*, mayo 5-11, 2014, pp. 51-54; edX, en: <https://www.edx.org>, recuperado el 20 de mayo de 2014; Coursera, en: <https://www.coursera.org>, recuperado el 20 de mayo de 2014; Harvard EdCast: edX Marks the Spot, en: <http://www.gse.harvard.edu/news-impact/2013/11/harvard-edcast-edx-marks-the-spot>, recuperado el 5 de enero de 2016; edX, en: <https://www.edx.org/edx-terms-service>, recuperado el 21 de mayo de 2014; edX Schools and Partners, en: <https://www.edx.org/schools-partners>, recuperado el 21 de mayo de 2014; “Harvard and MIT Put \$60-Million Into New Platform for Free Online Courses”, en: <http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/harvard-and-mit-put-60-million-into-new-platform-for-free-online-courses/36284>, recuperado el 5 de enero de 2016; Coursera, Our Mission, How It Works, Our Approach, en: <https://www.coursera.org/about>, recuperado el 21 de mayo de 2014; “How Coursera, a Free Online Education Service, Will School Us All”, in *FastCompany*, en: <http://www.fastcompany.com/3000042/how-coursera-free-online-education-service-will-school-us-all>, recuperado el 5 de enero de 2016.

<sup>13</sup> Online B-Schools Threaten the Traditional Classroom, *Bloomberg Businessweek*, mayo 5-11, 2014, pp. 51.

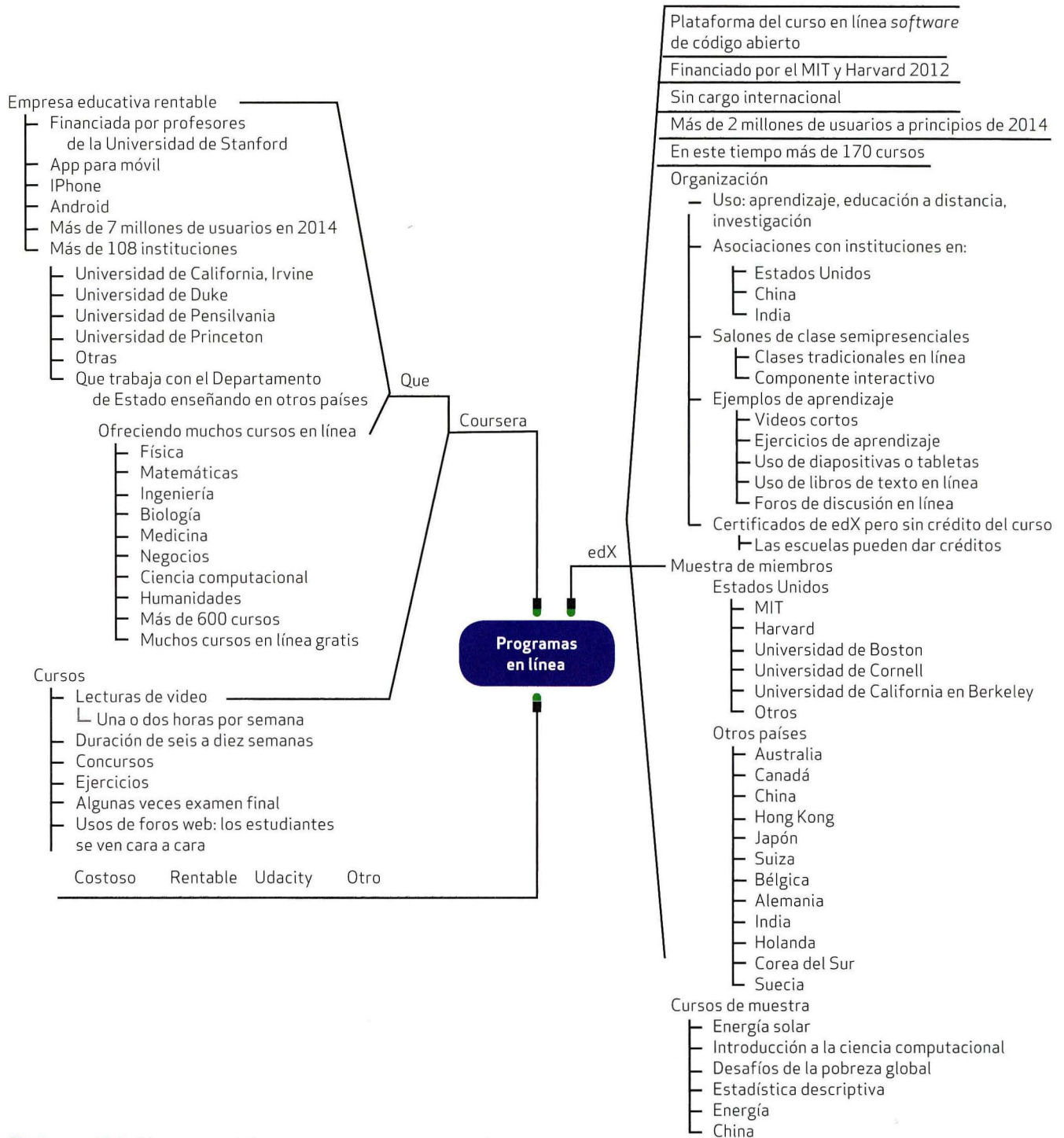


Figura 13.3 Mapa mental de empresas y cursos que se ofrecen.

programa edX no ofrece crédito del curso, pero los colegios participantes pueden ofrecerlo. Los siguientes son algunos cursos que se ofrecen a través de edX: introducción a la ciencia computacional, energía solar, estadística, desafíos de la pobreza global y muchos otros.

### Coursera

Otro de los programas en línea es Coursera, empresa educativa con fines de lucro. Fue fundada por profesores de la Universidad de Stanford. Tuvo más de 7 millones de usuarios en 2014. Más de

108 instituciones participaron, incluyendo la Universidad de California en Irvine, la Universidad de Duke, la Universidad de Pensilvania, la Universidad de Princeton y otras; Coursera también trabaja con el Departamento de Estado de Estados Unidos ofreciendo cursos para militares asignados en varios países.

Los más de 600 cursos se ofrecen en diversas disciplinas como física, matemáticas, ingeniería, biología, medicina, negocios, ciencias de la computación y humanidades. Los cursos suelen incluir clases de video, concursos, ejercicios y, en ocasiones, un examen final. Los foros de la web permiten a los estudiantes encontrarse cara a cara. Los cursos son, por lo general, de seis a diez semanas de duración.

La educación puede ser la clave para la prosperidad en países de todo el mundo. Existen varios enfoques experimentales en la actualidad. El aprendizaje a distancia, usando programas en línea como edX y Coursera, puede ser una manera de enseñar y llevar a cabo la investigación en todo el mundo.

### Campos de entrenamiento de codificación

La creciente demanda de personas capacitadas en programación y diseño de *software* ha dado lugar a una proliferación de campamentos de entrenamiento de codificación (por ejemplo, Codecademy, Campus Party). En estos programas de capacitación intensivos, los estudiantes reciben capacitación en habilidades de *software* de gran demanda (por ejemplo, Full Stack, Python, etc.) que pueden ayudar a los estudiantes a obtener empleo en carreras de salario más alto. Está por verse si continúa la tendencia en estos programas de capacitación o si las universidades tradicionales responden con ofertas similares.

### Programas especiales de capacitación

El desarrollo administrativo debe utilizar un enfoque de sistema abierto que responda a las necesidades y exigencias del ambiente externo. Existe una creciente percepción de la necesidad de programas de capacitación específicamente diseñados para los miembros de grupos minoritarios y con capacidades diferentes. Muchas empresas realizan esfuerzos especiales para capacitar a estas personas de manera que puedan utilizar todo su potencial y contribuyan a las metas de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas específicos, por ejemplo, puede analizarse el tema de la ética para dar a la fuerza laboral lineamientos sobre el comportamiento ético; asimismo, el tema de la cultura corporativa puede atenderse de manera formal o informal. Las compañías japonesas se conocen en particular por sus esfuerzos especiales para permear la filosofía de la empresa en los empleados y promover una cultura corporativa deseable.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Desarrollo de talento en Cisco India y otros lugares<sup>14</sup>

Durante varios años Cisco se ha enfocado en los mercados emergentes, por ejemplo, la empresa utilizó un enfoque hiperactivo para reclutar y desarrollar personal en la India. Su segundo cuartel general en Bangalore le permite reclutar talento local, además, comenzó un Programa de Aceleración del Talento Global que opera en Arabia Saudí, Jordania y Sudáfrica, para buscar personas que trabajen en dos continentes y hablen dos idiomas; los contratados reciben una capacitación de seis meses en ventas y finanzas, y los programas de asesoría se realizan al asignar a estos recién contratados a gerentes experimentados. Este programa anima a los empleados a contribuir con 100 dólares para ayudar a los microemprendedores en las áreas rurales de la India, y la idea es poder descubrir a otro *Bill Gates*.

<sup>14</sup>Burrows, Peter, "Cisco: Tuning a Workforce to Local Markets", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 55.

## Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo.

En general, el desarrollo de los objetivos incluye:

1. Aumento de los conocimientos.
2. Desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración.
3. Adquisición de habilidades.
4. Mejora del desempeño administrativo.
5. Logro de los objetivos de la empresa.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es sumamente importante que los criterios utilizados en la situación del salón de clases reproduzcan los criterios relevantes del ambiente de trabajo tanto como sea posible. El desarrollo de los gerentes requiere un enfoque situacional en el que objetivos, técnicas y métodos de capacitación y desarrollo sean bastante congruentes con los valores, las normas y las características del ambiente.

Determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo requiere medirlos frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación.

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Hacer relevante la educación administrativa

Para hacer los cursos de negocios más significativos, muchas escuelas invitan a oradores de la industria a compartir sus experiencias; esto crea lazos estrechos entre facultades y empresas, los ejecutivos se familiarizan con la calidad del currículo de cada escuela y para los estudiantes puede ser provechoso conocer las compañías cuando busquen empleo, de hecho, los ejecutivos a menudo fungen como miembros de los comités asesores y consejos directivos, y esto hace que las instituciones estén conscientes de las necesidades de la comunidad de negocios; sin embargo, esto no significa que las escuelas impulsadas por el mercado deban adoptar cualquier moda administrativa pasajera: la educación administrativa debe ser lo bastante amplia para incluir la enseñanza de todas las actividades gerenciales clave para planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar.

## Administrar el cambio<sup>15</sup>

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

### Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización

Varias tendencias, algunas de ellas ya en curso, tendrán implicaciones para desarrollar los recursos humanos, enseguida se muestran algunos ejemplos:

4

El cambio puede proceder del exterior y del interior de una empresa, así como de las personas que la integran.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, Galpin, Timothy J., *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Para críticas de varias tendencias en las carreras, véase la edición especial de *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 8-103.

- El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que los maestros y estudiantes las conozcan.
- La educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará y la necesidad de trabajadores calificados decrecerá, lo cual requerirá mayor desarrollo del conocimiento conceptual y de diseño.
- El cambio desde las industrias de manufactura hasta las de servicios requiere volver a capacitarse en preparación para ocupar nuevos puestos.
- La elección de oportunidades educativas se ampliará; por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación y desarrollo.
- Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público, al menos en algunos países, como Canadá.
- La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse con los gerentes de otros países y adaptarse a ellos, de ahí que las compañías necesiten capacitar con una perspectiva mundial.

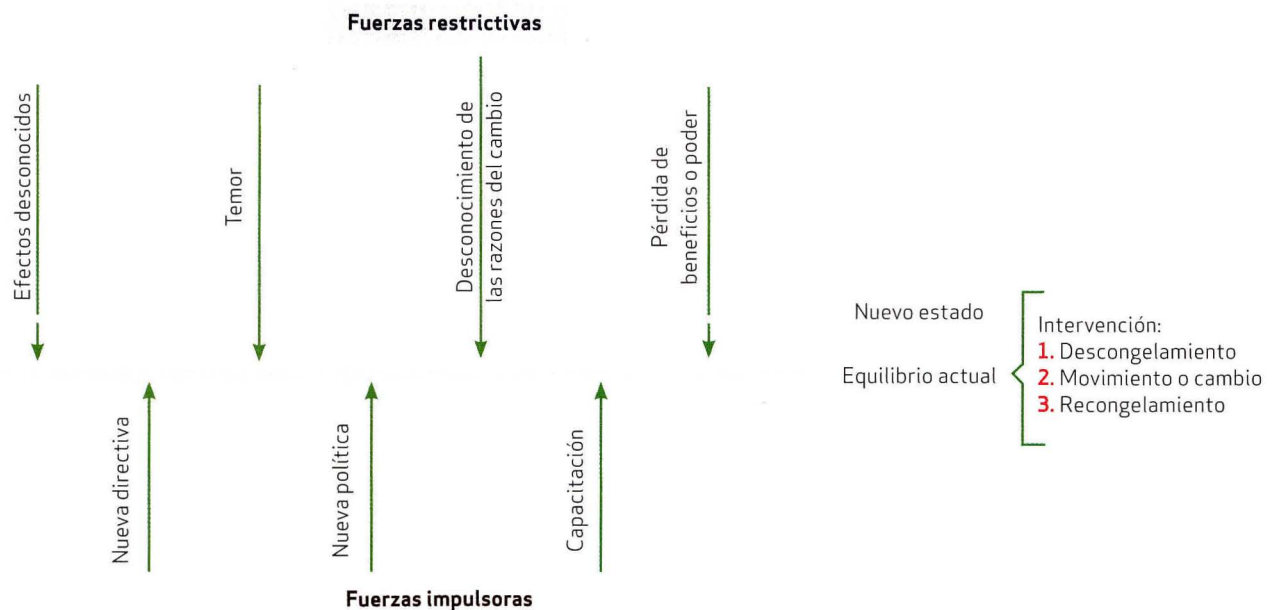
Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis, por desgracia ésta casi nunca es la respuesta más efectiva; otro enfoque es planear deliberadamente el cambio, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

## Técnicas para iniciar el cambio

### Teoría de la fuerza de campo

Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste, al intentar mantener el *statu quo*, por otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su **teoría de la fuerza de campo**, donde sugiere que hay un equilibrio que se mantiene por *fuerzas impulsoras* y *fuerzas restrictivas*, como se ilustra en la figura 13.4.<sup>16</sup>



**Figura 13.4** Modificar un equilibrio organizacional.

<sup>16</sup> Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Nueva York: Harper, 1951.

Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras; de hecho, esto puede producir algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las organizaciones, un cambio en las políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por éste participan en él.

El proceso del cambio incluye tres pasos:

1. Descongelar.
2. Mover o cambiar.
3. Volver a congelar.<sup>17</sup>

La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio: si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio; sin embargo, en algunos casos puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una incomodidad que pueda iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo: puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta.

La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio: para que sea efectivo debe ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona. Si es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior; por tanto, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial.

En un artículo reciente de *McKinsey Quarterly*, se ofrecieron lecciones sobre cómo los líderes pueden efectuar mejor los cambios con base en tres programas de cambio corporativo en los que se comprometieron consultores de McKinsey. Las lecciones para el cambio más efectivo incluyeron: conectar la capacitación con los objetivos empresariales, trabajar con los gerentes que ya eran influyentes en sus respectivos departamentos, proporcionar patrocinio ejecutivo a los gerentes que conducen el cambio y crear redes de líderes del cambio para evitar que el cambio positivo se limitara a silos.<sup>18</sup>

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### ¿Qué es el indicador de formación empresarial?

En lo referente a la diferenciación empresarial, hay un tema de gran importancia: el análisis del nivel de formación y preparación profesional con que cuentan los trabajadores para desempeñar su cargo. Éste se refiere a la posibilidad real que tiene una empresa para capacitar especialistas con un sello único que trasciende una certificación de calidad. Una empresa que pone atención en la formación de especialistas es una empresa que valora y busca que sus integrantes desarrollen su máximo potencial para transmitir ese valor a sus clientes, es decir, si la empresa desarrolla habilidades en su personal, también otorgará al mercado un mejor servicio en cada una de las áreas que la conforman.

El indicador de formación empresarial puede calcularse como la cantidad de personas capacitadas de una empresa respecto al total de ésta, para después especificar las áreas en que se capacitó a cada una de ellas. Mientras más alto es el índice respecto al total de los trabajadores, más especializada será la organización. Este indicador refleja una estrategia para entender mejor a los clientes, para buscar la excelencia y para orientarse al dinamismo profesional.

**Con información de:** Benavides, Fernando, "En qué consiste el indicador de formación empresarial", *América Economía*, 3 de noviembre de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/en-que-consiste-el-indicador-de-formacion-empresarial>, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

<sup>17</sup> Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3a. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980, cap. 13; Warrick, D. D., *Managing Organization Change and Development*, Chicago: Science Research Associates, 1984.

<sup>18</sup> Aaron De Smet, Johanne Lavoie y Elizabeth Hioe. "Developing better change leaders", *McKinsey Quarterly*, 2012 (2), pp. 98-104.

## Resistencia al cambio

Hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos:

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

La reducción de la resistencia se logra de maneras muy distintas; a su vez, la participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación sobre lo que se propone cambiar también ayuda a aclarar los motivos o efectos. Algunos enfoques se concentran en las personas involucradas en el cambio y otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología. El enfoque de sistemas sociotécnicos ilustrado en la figura 1.3 del capítulo 1 sugiere que la organización efectiva requiere la consideración de las dimensiones sociales y técnicas de una empresa.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL



#### ¿Cómo inician el cambio los gerentes emprendedores en sus empresas?<sup>19</sup>

Al enfrentar una situación de cambio total, ¿cómo inician el cambio en sus empresas los gerentes emprendedores? Joe Mandato es el director gerente de De Novo Ventures, en Palo Alto, California. En esta posición, a veces ha tenido que fungir como director ejecutivo interino para una compañía del portafolios de De Novo<sup>20</sup> que necesita de una nueva dirección o estrategia de cambio total. Por lo regular, esto significa que la empresa podría gastar en exceso, sin estrategia y dirección claras o efectivas, y dada la etapa en la que se encuentra, puede no haber justificación económica ni la necesidad de un director ejecutivo de tiempo completo.

Mandato habla sobre el proceso de cambio total para una empresa nueva en problemas: después de identificar sus deficiencias y asumir la responsabilidad de su liderazgo, el primer paso es evaluar el equipo instalado en ese momento. ¿Quién hace que las cosas ocurran para la empresa y quién no? A menudo es necesaria una reducción en la fuerza (RIF, por sus siglas en inglés) del equipo de dirección y de su personal, y esta reducción debe ocurrir tan rápido como sea posible y de manera definitiva, es decir, despedir de inmediato a todos los empleados cuyo desempeño sea insatisfactorio, o bien a los que no son esenciales para el futuro de la empresa. Es importante hacer las reducciones de personal en sólo un movimiento para que los que se quedan no estén con el temor de perder su empleo, sino confiados de su función en la empresa y se enfoquen a restablecerla en terreno firme. A continuación deben identificarse las brechas en el talento necesario y cubrirlas. El proceso de contratación de empleados permanentes será lento y metódico. La necesidad urgente en ciertos puestos puede cubrirse mediante la contratación de servicios a través de terceros, incluso en los niveles más altos de la organización. La asignación de personal temporal da flexibilidad a la empresa y también reduce sus costos. En este proceso, las metas de la compañía deben ser recalibradas y comunicadas al personal que se quedó y a los recién llegados, lo cual hace necesario obtener la aceptación de estas personas clave.

<sup>19</sup> Entrevista telefónica que Mark Cannice sostuvo con el doctor Joe Mandato de De Novo Ventures el 3 de enero de 2007.

<sup>20</sup> Una compañía de portafolios de una empresa de capital de riesgo es financiada en todo o en parte por la empresa inversionista. Al financiar a una compañía del portafolios, la empresa que invierte ejerce importante influencia formal (al ocupar puestos en el consejo) e informal (función de asesor) en ella.

Mandato concluye diciendo que la evaluación del desempeño de los gerentes y el personal restante debe hacerse mediante un proceso formal, es decir, comparar el indicador objetivo con el logro real cada trimestre. El indicador objetivo debe establecerse en conjunto con los empleados de la empresa con base en que las actividades de una nueva compañía serán de un nivel más amplio que las de organizaciones establecidas.

## Conflicto organizacional

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Si bien casi siempre el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. El conflicto cognitivo, el debate de ideas, se ve a menudo como algo productivo, mientras que el conflicto afectivo, los desacuerdos personales, por lo común se considera no productivo. Como lo estableció un alto ejecutivo de una compañía importante, si no hubiera conflicto sobre algún problema, quizá no se analizaría a profundidad y la decisión final sería pospuesta hasta que todos los aspectos fueran evaluados a fondo.



♦ El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en el individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos.

## Fuentes del conflicto

Hay muchas fuentes potenciales de conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por tener relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de actividades, así que son comunes las fricciones. Más aún, las metas de las partes a menudo son incompatibles, en especial cuando compiten por recursos limitados. Las personas también tienen diferentes valores y percepciones de los problemas, un gerente de producción puede asumir la posición de que adelgazar la línea de productos y concentrarse en unos cuantos puede hacer que la organización sea más productiva, en tanto que un gerente de ventas puede desear una línea de productos amplia que satisfaga las demandas de diversos clientes; o quizás un ingeniero quiera diseñar el mejor producto sin importar su costo o las consideraciones de demanda del mercado.

El conflicto también puede surgir de otras fuentes, es decir, entre quienes ocupan puestos de línea o apoyo. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. Tener diferentes antecedentes educativos también es una fuente potencial de conflicto. Quizá la que se menciona con mayor frecuencia es la falta de comunicación. Muchos de estos temas se analizan a lo largo de este libro.

## Manejo del conflicto

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales. Evadir la situación que lo ocasiona es un ejemplo del enfoque interpersonal; otra forma de hacerle frente es suavizarlo, es decir, dar más importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes, y menos a los desacuerdos; una tercera forma es forzar, esto es, imponer nuestro punto de vista a los demás, lo que por supuesto ocasionará resistencia abierta o encubierta. Una forma tradicional de manejar el conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona.

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales.

También se hacen intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, puede reasignarse al individuo a otra unidad organizacional, y en muchas situaciones el conflicto lo maneja una persona con mayor jerarquía en la organización, con autoridad suficiente para decidir sobre un problema; sin embargo, si la solución se percibe como injusta, el perdedor puede intentar desquitarse con el ganador después, con lo que se perpetúa el conflicto. En el enfoque de solución de problemas al conflicto organizacional, las diferencias se confrontan abiertamente y los problemas se analizan con la mayor objetividad posible.

Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales, lo que significa modificar e integrar los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, quizá deba cambiarse la estructura de la organización y aclarar las relaciones de autoridad-responsabilidad. Quizá se necesiten nuevas formas de coordinar las actividades y también reconfigurarse las actividades y los lugares de trabajo; en el taller de una empresa, por ejemplo, las máquinas se colocaron de manera que impedían que las partes en conflicto interactuaran entre ellas. A menudo no sólo debe decidirse sobre los cambios necesarios, sino también seleccionarse el proceso apropiado, por lo que la sección siguiente se enfoca en el desarrollo de la organización.

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### ¿Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación?

Para evaluar cuáles son las necesidades de capacitación del personal de una empresa es necesario inventariar las necesidades de capacitación que ésta tiene; esto se puede hacer a través de los siguientes medios:

1. Evaluación del desempeño. A través del cual se pueden descubrir aciertos y desaciertos en la realización de diversas actividades, así como determinar el nivel de satisfacción en el cumplimiento de las tareas.
2. Observación de las rutinas en el trabajo. Permite identificar los puntos débiles de los colaboradores al detectar la evidencia de trabajo poco eficiente.
3. Cuestionarios. Existen varios tipos de éstos, los cuales evidencian las necesidades de capacitación:
  - a) Encuestas. Es una serie de preguntas impresas que se entregan al trabajador y que deben tener suficiente espacio para que los empleados puedan escribir sus puntos de vista y experiencias.
  - b) Por medio de los jefes inmediatos. Éstos saben de forma específica cuándo es que el personal necesita capacitación, pues están al tanto de los aciertos y errores que cometen los integrantes de su equipo.
  - c) Análisis de los cargos. Conocer cuáles son los requerimientos específicos para cada cargo posibilita la preparación de programas adecuados que provean conocimientos específicos necesarios para cada posición.

Con información de: SoyEntrepreneur, "Cómo medir las necesidades de capacitación de personal de tu empresa", SoyEntrepreneur.com, disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-medir-las-necesidades-de-capacitacion-de-personal-de-tu-empresa.html>, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

## 5

### Desarrollo organizacional

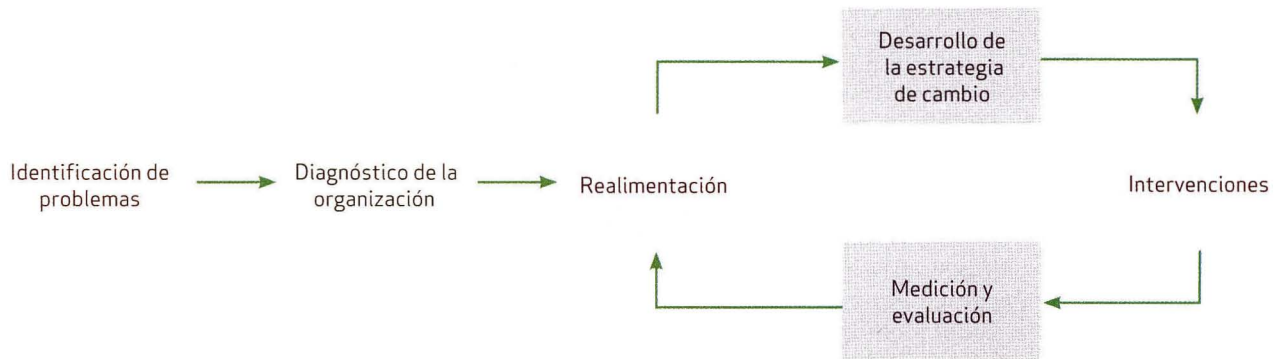
Como se explicó, el desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación.

Las técnicas de desarrollo organizacional, además, pueden incluir capacitación de laboratorio (p. ej., personas comunicándose en una situación de grupo), capacitación de red gerencial (*managerial grid*) y realimentación de encuestas. Algunos practicantes del desarrollo organizacional también utilizan la formación de equipos, consultas de procesos, enriquecimiento del puesto, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, manejo del estrés, planeación de la carrera profesional y de vida, y administración por objetivos (APO) como parte de su enfoque.

## El proceso del desarrollo organizacional

El **desarrollo organizacional** es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los pasos que se muestran en la figura 13.5. Enseguida se presenta un ejemplo que puede ilustrar la aplicación del modelo:

**Desarrollo organizacional** Enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa.



Adaptado de: Rush, H. M. F., *Organizational Development: A Reconnaissance*, Nueva York: National Industrial Conference Board, Inc., 1973, p. 6. Utilizado con autorización.

Figura 13.5 Modelo del proceso de desarrollo organizacional.

Una empresa enfrenta ciertos problemas: conflicto entre unidades organizacionales, moral baja, quejas de los clientes y costos crecientes (*reconocimiento del problema* en el modelo). El director ejecutivo contacta a un experto en desarrollo organizacional para analizar la situación y los dos reconocen la necesidad de un diagnóstico organizacional. El consultor recopila información de varias unidades organizacionales mediante cuestionarios, entrevistas y observación, y los datos se analizan y preparan para realimentación.

El ejecutivo consulta con los otros gerentes para celebrar una reunión con ellos, donde, después de algunos comentarios de introducción, el consultor presenta sus descubrimientos con los encabezados de *relaciones entre departamentos*, *metas de la empresa* y *relaciones con los clientes* (*realimentación*); luego, el grupo califica los problemas en orden de importancia. Con la orientación del consultor, el grupo analiza las dificultades, identifica las causas subyacentes y explora soluciones posibles.

La función del consultor es la de un asesor que facilita el proceso, en el que se integran conferencias y ejercicios breves sobre la toma de decisiones, formación de equipos y solución de problemas, y en ocasiones se establecen subgrupos para tratar problemas específicos. La importancia está en la apertura y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una *estrategia de cambio*.

Las *intervenciones específicas* pueden incluir un cambio en la estructura de la organización, un procedimiento más efectivo para manejar las quejas de los clientes y el establecimiento de un equipo a cargo de la responsabilidad de instrumentar un programa de reducción de costos. Más

aún, el grupo acuerda volver a reunirse en tres meses para *medir y evaluar* la efectividad de los esfuerzos de desarrollo organizacional.

Aun cuando estas tres fases completan el ciclo de desarrollo, el esfuerzo no termina allí, sino que dicho desarrollo se convierte en un esfuerzo continuo, planeado, sistémico y enfocado en el cambio, que se propone hacer a la empresa más efectiva.

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### Trabajo en equipo exitoso<sup>21</sup>

El puesto de jefe ejecutivo de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) a menudo se considera como la plataforma de lanzamiento para acceder al más alto cargo de director ejecutivo, pero esto puede cambiar en favor de los equipos que instrumentan la estrategia corporativa. En lugar de que sea el COO quien la instrumente, los equipos pueden desarrollar esta actividad, lo que eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común; sin embargo, las habilidades de equipo deben aprenderse, y no todos tienen éxito, de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace exitosos a los equipos? Debe capacitarse a los miembros de un equipo en habilidades como comunicación, saber escuchar; establecer los objetivos del equipo, mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización; más aún, el sistema de recompensas debe basarse más en el desempeño del equipo y menos en los logros individuales. Los equipos también deben tener acceso a información importante (que algunos altos gerentes pueden no querer compartir); así, una cultura de apertura es esencial, y quizá lo más importante, la capacitación del equipo no es un suceso aislado, o un programa de una sola ocasión, sino un proceso continuo.

## 6

### La organización que aprende

**Organización que aprende** Organización que puede adaptarse a los cambios del ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas.

La **organización que aprende** se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas. Peter Senge, quien popularizó los conceptos de la organización que aprende,<sup>22</sup> en su obra *The Fifth Discipline*, sugiere cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender:

1. Modo de pensamiento sistémico.
2. Control personal.
3. Modelos mentales.
4. Una visión compartida.
5. Aprendizaje en equipo.

La organización que aprende generalmente se asocia a conceptos como compartir la visión de la empresa, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes, consideración de estruc-

<sup>21</sup> Brady, Diane, "An Executive Whose Time Has Gone", *Business Week*, 28 de agosto de 2000; "Why Some Teams Succeed (and So Many Don't)", *Harvard Management Update*, enero de 2000. Véase también Orsburn, Jack D. y Linda Moran, *The New Self-directed Work Teams: Mastering the Challenge*, 2a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2000.

<sup>22</sup> Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*, Nueva York: Doubleday, 1990; Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, y Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nueva York: Doubleday, 1994.

turas de la organización radicalmente nuevas, creación de equipos que aprenden y establecimiento de enlaces con las personas externas a la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas.

David Garvin ofrece la siguiente definición: “Una organización que aprende es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones”.<sup>23</sup> Esto significa que una organización que aprende se dedica a la solución sistémica de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos constantemente. También debe haber tolerancia al fracaso porque es posible que la experimentación no tenga éxito: la meta es, por supuesto, aprender de errores pasados. El aprendizaje no debe estar restringido a la propia experiencia, ya que puede aprenderse mucho de los demás, dentro y fuera de la organización. Aprender de otras organizaciones a menudo se logra mediante puntos de referencia (*benchmarking*), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma industria, sino también en otras. Lo que se aprende debe compartirse, por ejemplo, con reportes, recorridos a plantas y programas de educación y capacitación. Debe alentarse a los individuos o grupos a que compartan su conocimiento especializado y lo difundan por toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, puesto que éstos deben ser aplicados; a menos que el comportamiento cambie, poco se gana con los esfuerzos de crear una organización que aprende, por tanto, el progreso y la mejoría deben medirse mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento; por ejemplo, las tiendas departamentales pueden utilizar a los consumidores para evaluar el servicio de sus representantes de ventas (asesores de la tienda por departamentos L.L. Bean compran por teléfono para evaluar el servicio de sus operadores). Una auditoría de aprendizaje amplia puede incluir una variedad de mediciones.

La organización que aprende soluciona los problemas de forma sistémica, experimenta, busca nuevos conocimientos constantemente y es tolerante al fracaso.

[www.llbean.com](http://www.llbean.com)

## PERSPECTIVA GLOBAL

### El aprendizaje global de Walmart<sup>24</sup>

Cuando el mercado estadounidense de Walmart se saturó, necesitó mercados internacionales para su expansión: hacia 2006 sus ventas fuera de Estados Unidos representaron casi 20% del total, pero la expansión al extranjero, unos 15 países, no dejó de tener problemas, hasta en países en los que la compañía tuvo un éxito relativo.

- En Alemania, Walmart tuvo problemas con empleados, clientes y Aldi Einkauf GmbH, el competidor de bajo precio. Los empleados objetaban la política de no permitirles entablar relaciones amorosas entre supervisores y subalternos; los clientes consideraban las sonrisas amables de los cajeros como coqueteos, y quizá lo más importante, Aldi ya estaba bien establecida en Alemania al ofrecer una cantidad limitada de productos a precios bajos, además ciertos consumidores no consideraban la imagen de Walmart como un líder de precios bajos, por lo que no fue redituable y tuvo que dejar sus operaciones en Alemania.
- En Reino Unido, Asda, la subsidiaria de Walmart, salió mejor librada porque la compañía era reconocida por sus precios bajos. Más aún, Asda respondió a leyes de zonificación locales al abrir tiendas más chicas.
- Desde 2002 Walmart operaba en Japón, donde invirtió en Seiyu Ltd., una cadena que vendía abarrotes y ropa. Aeon Co., su competidor, aparentemente quedó tan impresionado por el modelo de negocios de la cadena estadounidense, que envió a sus empleados a China y Corea del Sur

[www.aldi.com](http://www.aldi.com)  
[www.asda.co.uk](http://www.asda.co.uk)  
[www.seiyu.co.jp/company/english/outline.php](http://www.seiyu.co.jp/company/english/outline.php)  
[www.aeon.info/en/](http://www.aeon.info/en/)  
[www.carrefour.com/english/](http://www.carrefour.com/english/)

<sup>23</sup> Garvin, David A. “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993; en: <http://doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/93402>, recuperado el 18 de agosto de 2006.

<sup>24</sup> Samor, Gerald, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, “Innocents Abroad?” *The Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2006; en: <http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2004/internationalBusiness/pdf>, recuperado el 5 de septiembre de 2006. Véase también Govindarajan, Vijay y Anil K. Gupta, “Taking Wal-Mart Global: Lessons From Retailing’s Giant”, en: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/13866>, recuperado el 18 de agosto de 2011.

a estudiar su operación; además, otros competidores japoneses también redujeron sus precios y abrieron supercentros en una sola planta.

- Pero el modelo de supercentros no funcionó bien en Brasil, donde los consumidores prefieren el mercado local. Además, promover palos de golf en la tierra del soccer no fue apropiado. Aunque los gerentes brasileños ayudaron a ajustar el enfoque de la compañía al ofrecer, por ejemplo, más artículos de alimentos en sus tiendas.
- En China, donde muchos consumidores tienen limitadas posibilidades de transporte, Walmart lo ofrecía de forma gratuita y con un servicio de entrega a domicilio de artículos pesados como refrigeradores. Aunque la participación de mercado en 2005 era de sólo 2%, se estima que un incremento a 3% podría darle a ganar 20 mil millones de dólares en ventas anuales, aunque la compañía enfrenta fuerte competencia de Carrefour SA, el detallista francés.
- México es un mercado muy importante para Walmart: en él aprendió que los patines de hielo no son importantes para los consumidores, más allá de que ciertos mexicanos los conozcan debido a sus visitas a Estados Unidos.
- Walmart planea su futuro. Aun cuando la India no permite que detallistas extranjeros ingresen al país, la empresa estudia este mercado con cuidado para estar lista si se levantan las restricciones.

Con ventas internacionales que representan 20% de su total, el mercado mundial es decisivo para el futuro de Walmart; es cierto, se han cometido errores al no comprender el ambiente cultural en el extranjero, sin embargo, la compañía aprende de sus errores porque los clientes internacionales son vitales para su crecimiento.

## RESUMEN

El desarrollo de un gerente es el progreso que logra al aprender cómo administrar con efectividad, y a menudo también se refiere a programas de desarrollo; en cambio, el desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado para toda ella, o una de sus unidades, sea efectiva.

Pueden obtenerse buenos resultados mediante un enfoque sistémico para el desarrollo y la capacitación del administrador, que en el puesto incluye: avance planeado, rotación de puestos, creación de puestos de *asistente*, promociones temporales, uso de comités y consejos directivos menores, y asesoramiento y orientación (*coaching*). El desarrollo del administrador puede incluir una variedad de programas de capacitación internos y externos.

Existen muchas fuentes de conflicto, algunas formas de manejarlo son evadir la situación, suavizarla, forzarla, lo-

grar un compromiso, cambiar el comportamiento, reasignar a los individuos, resolver el conflicto a niveles superiores y solucionar los problemas; otro enfoque es hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación, así como reacomodar las relaciones de autoridad-responsabilidad, actividades y ubicaciones de trabajo.

El proceso típico de desarrollo organizacional incluye el reconocimiento de problemas, el diagnóstico organizacional, la realimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, las intervenciones, la medición y la evaluación de los esfuerzos de cambio. La organización que aprende se adapta con rapidez a los cambios en el ambiente mediante el aprendizaje continuo.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Capacitación electrónica (*e-training*)  
 Capacitación en el puesto  
 Capacitación gerencial  
 Capacitación y desarrollo interno y externo  
 Desarrollo del gerente  
 Desarrollo organizacional  
 Formas de manejo del conflicto organizacional

Fuentes de conflicto organizacional  
 Organización que aprende  
 Proceso de desarrollo del gerente  
 Proceso del desarrollo organizacional  
 Simulación de negocios y estudio de casos prácticos  
 Teoría de la fuerza de campo

## PARA ANALIZAR

1. Se ha sostenido que las empresas tienen la obligación de capacitar y desarrollar a todos los empleados con potencial gerencial. ¿Está usted de acuerdo?, ¿por qué?
2. ¿Cuáles son algunos de los fracasos típicos en el desarrollo y la capacitación de los gerentes?, ¿puede usted explicar estos fracasos?, ¿qué recomendaría para superar las deficiencias?
3. Evalúe ventajas y desventajas de diferentes enfoques a la capacitación en el puesto.
4. En el puesto que ahora ocupa o espera tener en el futuro, ¿qué tipo de asesoramiento y desarrollo (*coaching*) gerencial sería el más beneficioso para usted?
5. ¿Cuáles son las características principales del desarrollo organizacional, ¿en qué se diferencia el desarrollo organizacional del desarrollo del gerente?, ¿cree que el desarrollo organizacional podría funcionar en su empresa?, explique por qué.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que conozca y analice sus esfuerzos de desarrollo gerencial.
2. ¿Qué tipo de conflictos ha experimentado en una organización con la que está familiarizado?, ¿cuáles fueron sus causas?, ¿qué se hizo, si acaso, para resolverlos?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *universidad abierta*. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? Compare la universidad abierta con la universidad tradicional.
2. Busque en internet el término *desarrollo organizacional*. Analice sus hallazgos con la clase.

## CASO GLOBAL 13.1

### Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE<sup>25</sup>

Cuando Jack Welch, el presidente y director ejecutivo de General Electric (GE), se retiró en 2001, pudo recordar con satisfacción una carrera muy exitosa. Se convirtió en director ejecutivo en 1981 a los 45 años de edad, en esa época la compañía tenía una estructura muy compleja con considerables reglas burocráticas.

Uno de sus primeros cambios fue iniciar un proceso de formulación de estrategia, con el lineamiento de que cada uno de los negocios debería ser el número 1 o 2 en sus respectivas áreas. Si éste no era el caso, los gerentes tenían la opción de resolver el problema, vender su negocio o cerrarlo. En un esfuerzo por hacer más eficiente a la organización, Welch retiró el nivel de sector y eliminó miles de puestos de empleados asalariados y pagados por hora. Gracias a es-

tas medidas drásticas se ganó el apodo de *Neutron Jack*. La reorganización aumentó el tramo de administración (también llamado *tramo de control*) para muchos gerentes, de tal forma que tenían 10 o hasta 15 subordinados.

A la reestructuración le siguió el cambio de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo de los gerentes. Uno de esos programas fue *Resolver (Work-Out)*: se reunían grupos de gerentes a compartir abiertamente sus puntos de vista en sesiones de tres días; al principio de las reuniones el superior presentaba los retos para su unidad organizacional, luego debía salir y pedía a los grupos que encontraran soluciones a los problemas, y los facilitadores ayudaban en estos análisis; el último día se presentaban al superior soluciones al problema, que tenía tres alternativas: aceptar

<sup>25</sup> Se consultaron varias fuentes, que incluyen las siguientes: Byrne, John A., "Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE", *Business Week*, 8 de junio de 1998, p. 92 y ss.; Schlosser, Julie, "Jack? Jack Who? Six CEOs Who Have Outperformed GE's Welch", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001; varios casos de la Escuela de Negocios de Harvard que analizan a GE y Jack Welch; Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001; y GE en: <http://www.ge.com>, recuperado el 18 de agosto de 2011; Motorola, en: <http://www.motorola.com>, recuperado el 18 de agosto de 2011; y "What IS Six Sigma?", en: <http://www.ge.com/sixsigma>, recuperado el 5 de enero de 2016.

la propuesta, rechazarla o recopilar más información, un proceso que presionaba mucho al superior para que tomara decisiones.

Otro programa para mejorar la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia, fue el conocido como *Mejores prácticas (Best Practices)*: la meta era aprender cómo otras compañías satisfacían a los clientes, cómo se relacionaban con sus proveedores y en qué forma desarrollaban nuevos productos; esto ayudó a la gente de GE a enfocarse en los procesos de sus operaciones que mejorarían el desempeño de la compañía.

Jack Welch se involucraba personalmente en el desarrollo de los gerentes en el centro de capacitación que tenía la empresa en Crotonville. Los líderes, sugería Welch, no son los que sólo logran resultados, sino quienes también comparten los valores de la compañía: los gerentes que compartían los valores de la compañía pero no lograban resultados recibían otra oportunidad para mejorar su desempeño, en tanto que aquellos que lograban resultados pero no compartían los valores recibían asesoramiento para cambiar su orientación de valores; había pocas esperanzas para quienes no lograban resultados ni compartían los valores de la compañía.

La iniciativa de máximo esfuerzo de GE resaltaba las *metas ideales* sin reparar mucho sobre cómo lograrlas; este enfoque es similar al establecimiento de objetivos creativos que utilizan otras compañías en algunos programas de APO. Estas metas ideales no reemplazaban el enfoque tradicional de establecimiento de objetivos, simplemente lo complementaban.

Para mejorar la calidad, en GE se introdujo el enfoque Six Sigma que utilizaba Motorola; este programa sugiere un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por millón de operaciones. Se requería que los gerentes participaran en el programa y sus bonos estaban relacionados con el logro del nivel de calidad. Con sólida convicción de vincular al des-

empeño con las recompensas, también se introdujo un sistema de evaluación que calificaba a los empleados en cinco categorías, de 10% superior a 10% inferior: 25% superior recibía opciones de acciones como recompensa.

Si bien algunos gerentes estaban a favor de la transformación organizacional porque sentían mayor libertad y recibían recompensas por su buen desempeño y por compartir los valores, otros veían fallas en el sistema.

### Preguntas

1. ¿Considera que resulta ético emprender una reestructuración y eliminación de niveles que ocasionará una reducción masiva de puestos?
2. ¿Cómo se sentiría si usted fuera el jefe en la sesión *Work-Out* y se le pidiera que saliera de la reunión mientras sus subordinados analizan problemas y sugieren soluciones a las que tendría que responder *sí, no o requiere mayor estudio*?
3. ¿Por qué aceptarían otras compañías que estudiaran sus mejores prácticas?
4. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño de los gerentes no sólo en cuanto al logro de resultados, sino también respecto del grado al cual comparten los valores organizacionales?
5. ¿Cómo se sentiría sobre establecer objetivos no realistas (de extensión)?
6. ¿Debe calificarse a los gerentes dentro de su unidad organizacional?, ¿qué sugeriría usted si una de esas unidades fuera notablemente superior a otra en la que, en general, la mayoría de sus gerentes son buenos y, a pesar de ello, tiene que identificar al 10% menor?
7. En general, ¿cómo evaluaría usted el enfoque de GE al cambio organizacional?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas posibles?

# CONCLUSIONES DE LA PARTE 4

## Integración global y empresarial

La conclusión de esta parte se refiere a la integración global y empresarial. Primero se exponen las prácticas de integración en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. Después se estudia el enfoque global del modelo alemán-europeo para capacitación y desarrollo. El tercer punto se refiere a atraer talento para una nueva empresa de alto rendimiento. Por último, el caso de la industria mundial del automóvil se enfoca en los directores ejecutivos de los fabricantes de autos.

### Práctica de integración en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia<sup>26</sup>

La integración requiere identificar las necesidades de recursos humanos y ocupar la estructura organizacional con personas competentes, así como conservarla en ese estado. Los métodos administrativos de Japón y China se diferencian enormemente de los de las compañías estadounidenses justamente en lo que se refiere a la administración de los recursos humanos (aparte del proceso de toma de decisiones), como se muestra en la tabla C4.1 que complementa esta sección, para el cual se incluye también a México y Colombia.

**Tabla C4.1** Comparación de la integración de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia\*

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los jóvenes se les contrata desde la escuela; muy escasa movilidad de personal entre compañías.</li> <li>2. Lento ascenso por la jerarquía.</li> <li>3. Lealtad a la compañía.</li> <li>4. Evaluación del desempeño una o dos veces al año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al personal se le contrata en escuelas y otras compañías; frecuentes cambios de compañía.</li> <li>2. Deseo y demanda intensos de avance rápido.</li> <li>3. Lealtad a la profesión.</li> <li>4. Exhaustiva evaluación del desempeño usualmente una vez al año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al personal se le contrata en su mayoría en escuelas, y en menor medida en otras compañías.</li> <li>2. Ascenso lento, pero aumentos salariales regulares.</li> <li>3. Ausencia de lealtad tanto a la compañía como a la profesión.</li> <li>4. Revisión del desempeño, usualmente, una vez al año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A las personas se les contrata desde las escuelas y en otras áreas productivas.</li> <li>2. El ritmo de los ascensos lo determina la dinámica de crecimiento de las empresas.</li> <li>3. Lealtad a la compañía, al grupo de filiación y a la profesión.</li> <li>4. La evaluación del desempeño es continua y, formalmente, una vez al año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A las personas se les contrata en escuelas, organismos de formación y capacitación técnicas, y en el mercado laboral.</li> <li>2. Ascensos lentos en la jerarquía.</li> <li>3. Lealtad a la profesión.</li> <li>4. Revisión anual del desempeño.</li> </ol>

(continúa)

<sup>26</sup> Las fuentes de información se listan en la nota 41 de las referencias de las conclusiones de la parte 2. Véase además "A Survey of Japan: What Ails Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16; y "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 11.

**Tabla C4.1** Comparación de la integración de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia\* (continuación)

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
<p>5. Los ascensos se basan en el desempeño a largo plazo y otros criterios.</p> <p>6. La capacitación y el desarrollo son considerados una inversión a largo plazo.</p> <p>7. Empleo de por vida, común en las compañías.</p>	<p>5. Los ascensos se basan primordialmente en el desempeño individual y a menudo en el desempeño a relativamente corto plazo.</p> <p>6. Reservas ante la capacitación y el desarrollo (los empleados pueden irse a otra empresa).</p> <p>7. Impera la inseguridad en el empleo.</p>	<p>5. Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudios, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes.</p> <p>6. Se cuenta con programas de capacitación; los administradores presentan exámenes impuestos por el Estado.</p> <p>7. Seguridad en el empleo; prácticamente empleo de por vida.</p>	<p>5. Los ascensos se basan en el desempeño individual, así como en la contribución al logro de resultados en proyectos instrumentados a través de grupos de trabajo.</p> <p>6. La capacitación y el desarrollo forman parte de la estrategia de crecimiento de las organizaciones.</p> <p>7. Existe una seguridad más o menos razonable en el empleo.</p>	<p>5. Los ascensos se basan en el desempeño individual, generalmente a corto plazo.</p> <p>6. La capacitación y el desarrollo son limitados.</p> <p>7. Existe inseguridad en el empleo.</p>

\* Las fuentes aparecen en la nota 41 de las referencias en las conclusiones de la parte 2.

## Integración en Japón

En Japón, a la gente se la contrata desde que asiste a la escuela. Elegir la compañía en la que se bajará es una de las decisiones más importantes para los jóvenes junto con la elección de cónyuge y universidad; una vez integrada a una compañía, es muy difícil que una persona tenga la oportunidad de hallar empleo en otra; el ascenso dentro de las compañías es más bien lento, y la trayectoria profesional de la mayoría de los jóvenes durante los primeros años en ellas es similar; sin embargo, los empleados desarrollan una intensa identificación con la empresa en la que trabajan, la que a su vez les concede atención especial, y los empleados corresponden con su lealtad.

Aunque la frecuencia de las evaluaciones del desempeño de los empleados difiere de una compañía a otra, no es raro que se evalúe una o dos veces al año; además, su avance se supervisa de manera informal. El hecho de que se trabaje en común en una misma oficina, sin muros que separen a empleados y superiores, indica que no se duda del desempeño correcto de los individuos. Pocos años después de la incorporación de un empleado a una empresa se lleva a cabo una revisión del desempeño más detallada, la existencia de este tipo de evaluación de largo plazo reduce la probabilidad de que la suerte o la mala fortuna influyan en la trayectoria profesional: lo que se evalúa es el éxito general a largo plazo y la capacidad de decisión de los individuos. Esta práctica da como resultado la vinculación de las compensaciones (como ascensos) con la eficacia del desempeño a largo plazo; sin embargo, las diferencias en los aumentos salariales a los empleados jóvenes tras su integración a una empresa son menores, y las compensaciones se basan sobre todo en el desempeño de los grupos y la compañía, más que en las contribuciones individuales.

Puesto que los empleados son parte integral de la comunidad de una empresa, todos deben considerar las prácticas de ascenso justas y equitativas. En Japón los criterios para el ascenso suelen ser una combinación de antigüedad y ritos; la evaluación de los empleados jóvenes, de hasta alrededor de 35 años de edad, se basa comúnmente en la antigüedad, en tanto que más allá de esa edad los méritos y el desempeño se convierten en la base de la evaluación. Asimismo, los antecedentes académicos también están presentes en las decisiones de ascenso, las compañías japonesas invier-

ten intensamente en la capacitación y el desarrollo de sus empleados, mientras que la práctica de la rotación de puestos a lo largo de la vida laboral tiene por efecto una trayectoria profesional más variada, durante la cual los empleados toman conocimiento de muchas y muy diferentes actividades de la empresa.

Quizá sea el empleo de por vida lo que ejerza un efecto más profundo en las prácticas administrativas, las compañías japonesas hacen todos los esfuerzos posibles por asegurar un empleo estable hasta llegada la edad de retiro de sus empleados de medio tiempo o temporales, a quienes no se consideran miembros de la fuerza de trabajo permanente; en lugar de que se despida a los empleados permanentes es común transferirlos a unidades organizacionales necesitadas de ayuda, sin embargo, todo indica que la práctica del empleo de por vida está perdiendo terreno.<sup>27</sup>

Ejecutivos japoneses declararon en una entrevista que el empleo para toda la vida es muy costoso para las empresas y da como resultado una estructura organizacional excedida en la cima, lo que tendrá que cambiar gradualmente.

## Integración en Estados Unidos

La administración de recursos humanos en Estados Unidos es muy diferente a la de Japón, las empresas estadounidenses también reclutan a sus empleados en las escuelas, pero contratan asimismo a los de otras compañías; por ejemplo, los altos índices de rotación entre los recién egresados de la maestría en administración de empresas son muy notorios, se parte de la expectativa de avances rápidos, que si no se dan pueden inducir a un empleado a pasar a otra compañía. Los profesionistas, como ingenieros y contadores, suelen identificarse más con su profesión que con una empresa en particular, de manera que el cambio de empleo es típico.

En las compañías estadounidenses es una práctica común evaluar el desempeño de los empleados de nuevo ingreso poco después de haberse integrado a las labores: si no cumplen con las expectativas de la compañía, se puede dar por terminado el contrato, pero incluso el desempeño de quienes ya han permanecido durante varios años en una empresa se evalúa al menos una vez al año, y en muchos casos de manera periódica a lo largo de éste. En general, el interés de la evaluación del desempeño se enfoca en los resultados a corto plazo y en las contribuciones individuales a los propósitos de la compañía. Adicionalmente, los diferenciales en aumentos de sueldo se basan a menudo en el desempeño individual, diferencias de pago que pueden ser sustanciales, en especial en los niveles más altos de la administración. Los ascensos en las compañías estadounidenses se basan sobre todo en el desempeño individual; aunque las compañías progresistas ofrecen desarrollo permanente, es habitual que la capacitación se emprenda con ciertas reservas, dado su costo y la preocupación de que las personas capacitadas se cambien a otra empresa; así, lo común es capacitar a los empleados en funciones especializadas, lo que genera una trayectoria profesional más bien estrecha dentro de las compañías. Finalmente, en muchas empresas estadounidenses los empleados temen que se les despida en caso de crisis económica, lo que contribuye a la inseguridad laboral.

## Integración en China<sup>28</sup>

Algunos de los aspectos de las prácticas de integración en China se asemejan a los de Japón. Como en este último país, también en China se contrata a los empleados desde su estancia en las universidades, se espera de ellos que permanezcan en la empresa durante mucho tiempo, aunque más recientemente también se ha adoptado la práctica de contratar a personal de otras organizaciones, a pesar de lo cual es costumbre que sean las altas autoridades las que aseguren los puestos al personal. Al igual que en Japón, el ascenso por la jerarquía es lento, aunque se conceden aumentos salariales con regularidad.

En China, en cambio, no existen dedicación ni lealtad, ni a las compañías (como en Japón) ni a la profesión (como en Estados Unidos). Las revisiones de desempeño se realizan por lo general una vez al año, como en Japón y Estados Unidos; se supone que el ascenso debe basarse fundamentalmente en el desempeño, el nivel de estudios y la capacidad potencial, sin embargo, los lazos familiares y las

<sup>27</sup> Pollack, Andrew, "Shock in a Land of Lifetime Jobs: 35 Managers Dismissed in Japan", en Petre J. Frost, Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Managerial Reality*, 2a. ed., Nueva York: HarperCollins College Publishers, 1995, pp. 245-246.

<sup>28</sup> Estas prácticas atañen principalmente a las empresas paraestatales.

buenas relaciones con el superior ejercen gran influencia en el avance al interior de una organización. Antes sólo unos cuantos tenían acceso a cursos de capacitación, pero recientemente se han impartido más a una mayor cantidad de administradores, tanto por sistemas audiovisuales como de escuelas profesionales nocturnas.<sup>29</sup>

Además, en la actualidad algunos administradores deben aprobar un examen impuesto por la Comisión Económica Estatal. El empleo es seguro, y esta seguridad supone empleo de por vida (llamado la vasija del arroz de hierro) independientemente del desempeño.

## Integración en México

La integración es una de las funciones a las que las empresas mexicanas ponen más atención, toda vez que estiman que su autonomía y fortaleza dependen en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente.

Las oportunidades de trabajo se estructuran con familiares, personas conocidas por algún miembro de la organización o por recomendación de personas allegadas a los niveles de decisión; también se considera a quien en forma individual acude a solicitar empleo, siempre y cuando cubra en su totalidad los requisitos establecidos, los cuales por lo común son sumamente rigurosos.

Las fuentes de reclutamiento a las que usualmente recurren son instituciones de enseñanza, cámaras, asociaciones, colegios de profesionales y ejecutivos de otras compañías. El cuidado que se sigue en la selección e inducción del personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para las organizaciones; sin embargo, por la gran competitividad que prevalece en el mercado y el valor que se concede al recurso humano experimentado, existe rotación de personal. En el nivel operativo es significativa, en mandos medios decrece, mientras que en los niveles de decisión es mínima. Si bien en la alta dirección casi no hay movilidad de personal, cuando se presenta es importante por el peso y conocimiento de los ejecutivos que emigran a otras empresas.

En materia de capacitación y desarrollo las organizaciones efectúan inversiones razonables, ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial dependen en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, amén de que constituye un factor importante para motivar a su gente. Para promocionar al personal, se valora su comportamiento y los resultados obtenidos en los proyectos en que participa, además de sus lazos personales, familiares o ambos. El seguimiento y la evaluación del desempeño son continuos, aun cuando nominalmente se lleva a cabo en forma anual.

## Integración en Colombia

No es posible clasificar como burocráticas a las organizaciones colombianas, si se relaciona ese término con una organización altamente formalizada, donde cada empleado tiene definidas sus funciones; se han establecido los procedimientos que debe emplear; un jefe supervisa la ejecución del trabajo; se cuenta con un diseño de carrera que señala el panorama de progreso para los empleados y se utiliza un sistema de evaluación del desempeño para asignar con alguna objetividad los premios y las sanciones. Salvo en lo relacionado con la carrera del personal, que sólo excepcionalmente puede encontrarse en las empresas privadas y que existe de manera sumamente limitada en las gubernamentales, la mayor parte de las organizaciones grandes, y a menudo las medianas, posee las características propias de las organizaciones burocráticas.

Sin embargo, y de manera paradójica, no es posible calificar de burocráticas a las organizaciones colombianas porque la mayor parte de las decisiones que afectan al personal se toman al margen de los reglamentos, aunque puede recurrirse a éstos cuando se trata de resolver los conflictos o sancionar a un empleado. Las normas y los mecanismos formales de tipo burocrático se utilizan en casos particulares para legitimar las decisiones que se toman de manera informal.

Cada día aumenta la cantidad de organizaciones que disponen de sistemas para evaluar el desempeño de los trabajadores con base en la calificación subjetiva de unos factores. Sistemas que se encuentran desvinculados de la capacitación, de los ascensos y de los beneficios económicos, y quedan reducidos a un recurso que tienen los jefes para castigar a los subordinados que, a su

<sup>29</sup> Una de las escuelas de administración mejor conocidas en China es la China Europe International Business School (CEIBS), con sede en Pudong, consulte su sitio de internet en: <http://www.ceibs.edu>

juicio, muestran un bajo desempeño o son menos sumisos. Lo anterior ha dado lugar a un modelo de gestión muy particular que combina las ventajas de la rigurosa formalización burocrática con la flexibilidad de una organización informal basada en las relaciones de sumisión a la autoridad de los jefes.

Uno de los inconvenientes de esa forma de gestión consiste en que el modelo que le sirve de soporte no ha sido formulado explícitamente, de manera consciente o deliberada, lo cual dificulta el aprendizaje y da lugar a confusiones y conflictos.

En las organizaciones colombianas la integración está limitada a la ejecución de los procesos de vinculación, remuneración, bienestar y otros similares, pero aún no se incorporan las funciones relacionadas con la administración sistémica de los comportamientos organizacionales, que es el campo en el cual se encuentran los mayores desafíos y las oportunidades más atractivas para mejorar el desempeño de las empresas.

## ENFOQUE GLOBAL



### Capacitación y desarrollo en el mercado global: el modelo alemán-europeo

Alemania ha sido lenta en aceptar la idea de que la administración se puede aprender y enseñar. Dado que la educación gerencial proporcionada por las universidades es insuficiente, las compañías han desarrollado sus propios programas, o celebrado convenios de cooperación con las escuelas, uno de los cuales es el sistema de aprendices.

## Capacitación interna y externa combinada: sistema de aprendices

El aprendiz adquiere experiencia práctica al trabajar en la compañía y aprende conceptos teóricos que pueden aplicarse en el trabajo al asistir a una escuela vocacional.<sup>30</sup> El profesor Gary Becker de la Universidad de Chicago dice que el enfoque alemán en la capacitación vocacional puede ser útil para reducir la cantidad de desertores de las escuelas preparatorias de Estados Unidos.<sup>31</sup> Sugiere que algunos jóvenes preferirían participar en un programa de capacitación en el empleo, que continuar sus estudios en una preparatoria. Asimismo, que por la falta de interés en las materias académicas, algunos estudiantes simplemente abandonan la escuela.

Aunque no son cursos de capacitación gerencial como tales, los programas de aprendizaje en la compañía desempeñan una función vital para preparar a futuros gerentes en su trabajo; estos programas, complementados con la educación adicional, son la base para el desarrollo de supervisores de primera línea en Alemania. Los jóvenes que escogen la capacitación de aprendiz de tres años trabajan tres o cuatro días a la semana y pasan uno o dos días en la escuela vocacional. El gobierno establece los estándares de más de 400 ocupaciones; por ejemplo, un aprendiz de mecánico de autos puede estar obligado a aprender ciertas habilidades básicas como usar una lima, un torno o un taladro, mientras trabaja en la compañía. Estas actividades las puede supervisar un entrenador (cada uno supervisando de 10 a 15 jóvenes), un gerente y un director. Por lo común, el trabajo de los aprendices no contribuye a las utilidades a corto plazo de la empresa, es típico que se dediquen a proyectos que luego son cuidadosamente evaluados en busca de precisión, preparación de superficies, ángulos apropiados y precisos, etc. La capacitación en mecánica de autos avanzada requiere trabajar en componentes de autos más complejos, como transmisiones automáticas o motores.

Además de hacer que los aprendices asistan a cursos de capacitación vocacional, muchas empresas grandes ofrecen capacitación interna en clase; así, no sólo aprenden sobre los productos o servicios de la compañía, sino que además se les puede enseñar otros idiomas, importante para técnicos o gerentes enviados a otros países. Tampoco se descuidan las actividades sociales durante la capacitación de aprendizaje; por ejemplo, los aprendices tienen la oportunidad de participar en prácticas de campo patrocinadas por la compañía, deportes de competencia como fútbol o eventos de pista y campo, y otras actividades recreativas. En cierto sentido, la capacitación de aprendizaje en realidad es una continuación de la escuela básica con un énfasis en habilidades de trabajo, esto se refleja en el

<sup>30</sup> Drucker, Peter F., "What We Can Learn from the Germans", *Wall Street Journal*, 6 de marzo de 1986.

<sup>31</sup> Becker, Gary S., "Tuning in to the Needs of High School Dropouts", *Business Week*, 3 de julio de 1989.

hecho de que al final de la capacitación los aprendices presentan un examen aplicado por la escuela vocacional pública, y a su vez deben cumplir los requisitos de la compañía. Es interesante que Jürgen Schrempp, el director ejecutivo de Daimler-Benz, empezó su carrera como aprendiz de mecánico de autos.<sup>32</sup>

Aun cuando los salarios de los aprendices son relativamente bajos, la capacitación es bastante costosa para la empresa, en especial cuando el aprendiz puede marcharse al terminar el programa (Hewlett-Packard Alemania contrataba alrededor de 80 aprendices cada año a un costo de unos 5 000 dólares cada uno); la mayoría de los aprendices se queda en su compañía y así la inversión a largo plazo reditúa para la empresa. Sin los programas de aprendices, las empresas alemanas no habrían sido tan exitosas para elaborar los productos y servicios de calidad que venden por todo el mundo.

Lufthansa, la aerolínea alemana, tiene un anuncio que presenta a aprendices inspeccionando el motor de un avión: el mensaje es que la inversión en la capacitación de técnicos genera mayor calidad de productos y servicios. Cerca de medio millón de empresas alemanas capacitan a 1.8 millones de adolescentes, o 6% de la fuerza de trabajo, mientras que alrededor de 70% de los estudiantes de preparatoria prefieren la educación vocacional.<sup>33</sup>

Un beneficio del sistema de aprendizaje es que enseñar a obreros calificados y técnicos capacitados el fundamento teórico de su trabajo crea profesionales que continuamente harán esfuerzos por mejorar la productividad.

## La academia vocacional

Si bien la capacitación como aprendices da importancia a los conocimientos y las habilidades de carácter técnico, por lo común no enseña habilidades gerenciales. Cuando se reconoció la necesidad de enseñarlas e integrar la teoría con la práctica, se diseñó un nuevo programa, la Academia Vocacional (*Berufsakademie*), para atender esta necesidad. Debido a su éxito es preciso un análisis más detallado.

En 1974, el estado alemán de Baden-Wuerttemberg, junto con empresas como Daimler-Benz y Bosch, iniciaron la Academia Vocacional (también llamada el Modelo Educacional de Stuttgart, en honor de la ciudad de Stuttgart). Este modelo de capacitación gerencial, que se enfoca en la tecnología, las ciencias sociales y los negocios, más que en temas académicos, ha sido considerado una alternativa importante a los estudios universitarios. La academia tiene las características siguientes:<sup>34</sup>

- Los estudios teóricos y vocacionales están estrechamente integrados. El proceso educacional consiste en dos series de módulos de aprendizaje, uno para la teoría y el otro para la práctica.
- Los estudiantes deben tener un contrato laboral con una empresa o una institución social para ser admitidos en la academia.
- La academia y las empresas tienen autoridad igual para determinar las metas educacionales.
- El primer paso del programa se logra después de dos años, cuando los estudiantes deben tomar un examen de calificación vocacional reconocido por el Estado.
- El proceso educacional completo cubre tres años, o seis semestres. Los estudiantes deben tomar un segundo examen y, al aprobarlo, reciben un grado que es similar a un título universitario en ingeniería.

Diez años después de la concepción de la academia, las encuestas indicaban que las oportunidades profesionales eran considerablemente más altas para sus graduados que para los que no recibieron esta capacitación. Las solicitudes de ingreso excedían en mucho las plazas disponibles, con hasta

<sup>32</sup>“Jugen Schrempp”, en: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mdj/0,2828,167372,00.html>, recuperado el 5 de enero de 2016.

<sup>33</sup>Perry, Nancy J., “The New, Improved Vocational School”, *Fortune*, 19 de junio de 1989, pp. 127-138. Las escuelas alemanas también han sido criticadas; véase “Vocational Schools under Scrutiny”, *BBC News*, 28 de enero de 2002.

<sup>34</sup>Informationen zu den Berufsakademien des Landes Baden-Württemberg (sin fecha); Leitzl, Michael, “Berufsakademien: Doppelt Genaht”, *Manager Magazin*, 6 de septiembre de 2001, en: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide>, recuperado el 1 de octubre de 2006.

20 jóvenes compitiendo por una plaza educativa. Si bien los programas de la Academia Vocacional se originaron en las ciudades de Stuttgart y Mannheim, ahora están establecidos en ocho ciudades, con una participación aproximada de 3 000 empresas, las cuales ofrecen 22 currículos.<sup>35</sup>

Podemos concluir que el Modelo Educativo de Stuttgart, que integra teoría y experiencia práctica, llena una importante brecha educativa que las universidades y los programas de aprendizaje tradicionales no cubren. Este modelo cooperativo relativamente reciente, que involucra a la academia, la industria y el gobierno, muestra resultados alentadores. Puede estimular a compañías de otros países a buscar métodos de capacitación alternativa para desarrollar gerentes y aumentar la productividad.

## El nuevo gerente europeo

Hasta ahora, el análisis se ha centrado en la capacitación y el desarrollo para gerentes de niveles bajo y medio; actualmente el enfoque cambia al desarrollo para la gerencia de alto nivel. Se ha criticado a los gerentes de muchas empresas europeas por tener conocimientos y habilidades insuficientes para administrar mundialmente; en concreto, las demandas sobre los gerentes mundiales de hoy incluyen la capacidad de pensar globalmente, el comprender las formas de pensar de los gerentes de otros países, la experiencia gerencial en el extranjero y la posibilidad de hablar al menos dos idiomas.

El programa 1992 de la Comunidad Europea (ahora Unión Europea) subraya la necesidad de desarrollar gerentes capaces de pensar globalmente. Una investigación de 11 empresas europeas del grupo consultor internacional Korn-Ferry encontró que muchos gerentes no cumplían las demandas europeas del futuro, aunque los participantes en el estudio reconocieron la necesidad de experiencia gerencial internacional. No sólo los gerentes europeos necesitan adquirir experiencia en el extranjero, sino que también las corporaciones multinacionales deben comprender que necesitan reclutar y capacitar a gerentes no europeos para sus operaciones extranjeras. Los ejemplos siguientes ilustran la excepción, más que la regla, bajo la cual las compañías operan. El Deutsche Bank tiene un programa de desarrollo para gerentes extranjeros, que pasan al menos un año en su sede en Frankfurt. Bosch, fabricante de una variedad de productos que van desde refrigeradores hasta accesorios para automóvil, invita a extranjeros, españoles en particular, a Alemania para capacitarlos; también exige a sus gerentes alemanes en prácticas que pasen al menos seis meses en el extranjero. Si bien estas oportunidades internacionales son atractivas para gerentes jóvenes, existe la preocupación, en especial entre los de más edad, de que estar alejados de las oficinas principales puede inhibir el avance en sus carreras.

Según Korn-Ferry, las siguientes características son muy importantes para el gerente europeo ideal:<sup>36</sup>

- Tener educación universitaria o superior.
- Tener experiencia de trabajo en el extranjero.
- Saber de economía.
- Ser un generalista.
- Dominar el inglés y el francés como lenguas extranjeras.

La investigación encontró que los gerentes alemanes, franceses e italianos tenían poca experiencia de trabajo en el extranjero; los alemanes e italianos carecían de experiencia gerencial general, en tanto que los alemanes y británicos no dominaban el francés; respecto del trabajo en equipo y pensamiento global, alemanes e italianos calificaban bajo; los alemanes también calificaban bajo en habilidades de comunicación y motivación; en cuanto a *la disposición a contribuir por arriba del promedio*, los ingleses y franceses calificaron bajo, y en toma de decisiones los italianos obtuvieron calificaciones bajas. Aun cuando se trata de generalizaciones, indican que muchos gerentes europeos no están suficientemente preparados para el ambiente competitivo que crea la Unión Europea.

<sup>35</sup> "Interesanten Stehen Schlange", IWD (Institut der Deutschen Wirtschaft), 1986. Véase también la página principal de la Berufsakademie en Stuttgart, en: <http://www.ba-stuttgart.de>, recuperado en octubre de 2006.

<sup>36</sup> Lentz, Brigitta, "Der polyglotte Supermann", *Manager Magazin*, mayo de 1989, pp. 257-270.

## Escuelas de negocios en Europa

Si bien las universidades alemanas no han preparado gerentes para el entorno global de manera adecuada, hay muchas facultades con maestría en el resto de Europa, que incluyen las siguientes:<sup>37</sup>

- Escuela de Administración de Róterdam (RSM, por sus siglas en inglés) en los Países Bajos.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo (IMD, por sus siglas en inglés) en Lausana, Suiza.
- Escuela de Graduados en Administración de Negocios (GSBA, por sus siglas en inglés) en Zúrich, Suiza.
- Institute Supérieur des Affaires (ISA) en Jouy-en-Josas, Francia.
- Escuela de Negocios de Manchester en Inglaterra.
- Scuola Di Direzione Aziendale Dell' Università Luigi Bocconi (SDA Bocconi) en Milán, Italia.
- Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) en Fontainebleau, Francia.
- Escuela de Negocios Nijenrode en Breukelen, Países Bajos.
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en Barcelona, España.
- Escuela de Negocios de Londres, Inglaterra.

El siglo XXI está marcado por una feroz competencia global en la que sólo las organizaciones más productivas sobrevivirán. Este ambiente competitivo necesita una segunda mirada a la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Los gerentes deben evaluar la conveniencia de la capacitación cooperativa por industria e instituciones educativas como se practica en Alemania. El modelo del nuevo gerente europeo puede inspirar enfoques más efectivos y relevantes para capacitar a futuros ejecutivos.

### ENFOQUE EMPRESARIAL

#### Atraer talento para la nueva empresa de alta intensidad

¿Cómo integran personal a sus empresas los gerentes emprendedores?, ¿buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento?, ¿cómo administran el costo del personal cuando el efectivo es una preocupación importante en el presupuesto de las nuevas empresas?, ¿en qué grado utilizan los gerentes emprendedores la contratación externa para maximizar la eficiencia de sus decisiones de integración?, y por último, ¿qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alto rendimiento con largas jornadas de trabajo y un futuro incierto?

Sabemos que el éxito o fracaso de las empresas a menudo recae en la habilidad de los gerentes de las mismas para ejecutar una estrategia apropiada a la compañía; las personas hacen la empresa y se necesitan buenas estrategias para que ésta tenga éxito. Pero, ¿difiere esta ecuación de alguna forma en un contexto emprendedor?

A las compañías emprendedoras de alto crecimiento de Silicon Valley se las conoce por las altas exigencias que imponen en sus empleados, que están en función de la necesidad de una pequeña cantidad de gerentes de empresas que inician para cumplir una multitud de actividades. Los gerentes emprendedores no sólo deben fabricar y vender productos superiores, sino también conseguir financiamiento importante para las operaciones e inversión en la compañía, como también desarrollar una red de relaciones con la industria, construir una marca atractiva, negociar cuestiones legales sobre la estructura corporativa y la protección de la propiedad intelectual y, por supuesto, contratar más personal. En los primeros meses y años de una empresa de alto crecimiento, todas, o la mayor parte de estas tareas, a menudo recaen en el liderazgo inicial de la empresa. Dadas las elevadas demandas de una nueva empresa de alto crecimiento y la necesidad de que cada persona desarrolle varias

<sup>37</sup> *MBA-Schulen auf dem Pruefstand: Die Top Ten 1988*, Frankfurt: Cox Communication, 1988; Staehli, Albert, "Helvetische Spitzenausbildung fuer Europas Topmanagers", en *The Best of Switzerland*, Zurich: Jean Frey AG, 1989; Fisher, Andrew, "Putting Europe's Business Schools under the Microscope", *Financial Times*, 22 de septiembre de 1989; Cox, William H. e Ingrid Cox, *Der MBA in Europa*, Frankfurt: Allgemeine Zeitung, 1987; folletos de las instituciones; "The MBA Tour: Graduate Programs in Management", en: <http://www.thembatour.com/fairs/sme.htm>, recuperado el 10 de junio de 2002.

tareas, las primeras decisiones de contratación son decisivas para la supervivencia y el éxito de la empresa.<sup>38</sup>

Debido a la fuerte carga de trabajo y el traslape de responsabilidades de las empresas nuevas de alto crecimiento, sus primeros empleados necesitan ser tolerantes a crecientes niveles de estrés y ambigüedad, los cuales provienen no sólo de la carga de trabajo de estos puestos, sino de la incertidumbre en cuanto al futuro de la empresa.<sup>39</sup> Más aún, la compensación de los empleados a menudo es en la forma de opciones de acciones, además de los salarios que, en ocasiones, son menores a lo que habrían recibido en organizaciones más grandes. Este paquete de compensación (menor salario junto con opciones de acciones) es consistente con el poco efectivo de una nueva empresa en la que debe conservarse todo lo posible. Más aún, las opciones de acciones tienden a alinear mejor las prioridades de los nuevos empleados con la empresa que la compensación pura en efectivo; sin embargo, los nuevos empleados en verdad deben asociarse con la empresa a la que se unen, ya que su paquete de compensación está alineado más estrechamente con el éxito de la empresa que en compañías más estables. Los gerentes contratantes de empresas que inician deben aclarar estos riesgos y recompensas a los empleados potenciales y extender ofertas sólo a aquellos cuya tolerancia al riesgo y capacidad de desempeño bajo estrés coincidan con las necesidades de la compañía.

Otras formas en que los gerentes emprendedores pueden hacerse de personal con efectividad, pero conservando también el efectivo, es el uso prudente de la contratación externa (*outsourcing*) y del trabajo más allá de las fronteras (*offshoring*). La contratación externa, como se analiza en el capítulo 20 del texto, es en esencia el traslado de algunos elementos de las actividades de la empresa a proveedores externos que son más eficaces o eficientes, y por tanto efectivos, en la producción de aspectos de la cadena de valor de sus actividades. Trabajar más allá de las fronteras es el movimiento de ciertos procesos de negocios de un país a otro.<sup>40</sup> Este movimiento de actividades puede ser mediante subsidiarias internacionales propiedad de la empresa, o contratistas extranjeros. La India, con su enorme provisión de trabajadores con estudios superiores y que hablan inglés a bajos salarios, es el destino número uno de las empresas estadounidenses que buscan reducir costos de desarrollo e instrumentación de su modelo de negocios. De hecho, según un estudio realizado por la Universidad de Santa Clara, California, Estados Unidos, más de la mitad de las empresas de Silicon Valley contratan algunas de sus actividades en diferentes partes del mundo y más de la mitad de esas actividades contratadas de manera externa ocurren en la India.<sup>41</sup> Por ejemplo, Cisco Systems, centro neurálgico de tecnología en Silicon Valley anunció recientemente la inversión de 1.2 mil millones de dólares en Bangalore, India, para establecer un nuevo centro de I&D (investigación y desarrollo) que dará empleo a 3 000 personas.<sup>42</sup> China también es un destino cada vez más popular para trasladar al extranjero las actividades de una empresa; por ejemplo, a finales de 2006 Hewlett Packard tenía casi 5 000 empleados en ese país.<sup>43</sup>

El traslado de las actividades fuera de las fronteras no está confinado a las grandes empresas multinacionales, pues nuevas compañías en crecimiento que esperan financiarse con capitalistas de

<sup>38</sup> Una regla práctica relativa a la contratación en Silicon Valley establece que los jugadores "A" (gerentes muy talentosos) tienden a contratar a otros "A" porque tienen confianza en sus propias habilidades y buscan otros gerentes fuertes para que ayuden al éxito de la empresa; sin embargo, los jugadores "B" (gerentes modestamente talentosos) tienden a contratar jugadores "C" (gerentes apenas competentes) porque los "B" tienen menos confianza en sus propias habilidades y, por tanto, contratan a los que son menos capaces que ellos para que sus puestos estén más seguros. Una vez que este escenario se desarrolla, se percibe que las primeras decisiones de contratación para reclutar jugadores "A" son tan esenciales para asegurar que una empresa esté bien dotada de personal y tenga éxito.

<sup>39</sup> Por su naturaleza, las empresas que inician participan en una carrera para alcanzar la rentabilidad antes de agotar su financiamiento. Al considerar si se unen a un proyecto que inicia, los empleados potenciales deben verificar el nivel de financiamiento que la empresa tiene en ese momento y qué tan rápido se *quema* (cuánto puede sobrevivir, dado su flujo de efectivo negativo mensual y el nivel de financiamiento). Conocer esta información puede aliviar parte del riesgo y estrés al unirse a una compañía que inicia.

<sup>40</sup> Véase *offshoring* en: <http://operationstech.about.com/od/glossary/g/Offshoring.htm>, recuperado el 2 de agosto de 2012.

<sup>41</sup> Kawamoto, Dawn, "More than Half of the Silicon Valley Firms are Outsourcing", en: <http://services.silicon.com/itoutsourcing/0.3800004871.39152881.00.htm>, recuperado el 18 de agosto de 2011.

<sup>42</sup> Naughton, Keith, *Newsweek*, edición del 6 de marzo de 2006, en: <http://www.msnbc.msn.com/id/11571580/site/newsweek/>, recuperado el 28 de enero de 2007.

<sup>43</sup> "Outsourcing in China", en: <http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=268501&pageNumber=2>, recuperado el 22 de noviembre de 2012.

riesgo consideran estrategias potenciales de contratación externa y traslado fuera de las fronteras para sus empresas. Las decisiones de inversión para nuevas empresas se basan en financiar las actividades que den una ventaja competitiva a una nueva compañía. Las empresas de inversión experimentadas están más interesadas en financiar las actividades que lleven directamente a una ventaja competitiva en un mercado en crecimiento y esperan que el equipo de administración complete otras actividades no centrales con la mayor eficiencia posible. Estas eficiencias a menudo pueden encontrarse en tácticas coherentes de contratación externa y traslados fuera de las fronteras; de hecho, cada vez se impulsa más a las compañías que inician a que contraten en ultramar como estrategia de costos.<sup>44</sup> Sin embargo, este proceso debe combinarse con la estrategia a largo plazo de racionalizar el proceso de producción y distribución de la empresa, más que ser una reacción brusca a un impulso de recortar costos, pues administrar una fuerza de trabajo extranjera requiere tiempo de supervisión y supone ciertos riesgos como la pérdida de tecnología, control de calidad, etcétera.

En resumen, ¿qué atrae a los empleados a una empresa que inicia y de qué manera se les administra mejor? Al igual que con los emprendedores, los empleados de nuevas empresas de alto crecimiento aceptan ciertos riesgos adicionales por compensaciones potencialmente más elevadas, tanto financieras como de aspiración. Está en manos de los líderes emprendedores de una empresa encontrar primero el tipo de personas correctas que estén motivadas y sobresalgan en este ambiente de negocios y luego seguir motivando al nuevo personal a sobresalir a partir de la expresión de una visión del propósito de la empresa que va más allá de las utilidades puras. En su libro más reciente, Guy Kawasaki analiza la importancia de que las empresas *sean coherentes* con sus compañías.<sup>45</sup> Con esto se refiere al efecto que las empresas tienen en la sociedad, más allá de los ingresos y gastos, es decir, ¿qué función desempeña la empresa para mejorar el mundo en el que vivimos? Kawasaki da importancia a que los gerentes emprendedores necesitan reclutar a sus empleados todos los días para asegurarse de que regresarán al día siguiente: es esta energía motivacional continua y la expresión de una visión inspiradora lo que atrae y retiene al personal en una empresa que inicia, lo que es esencial para una administración empresarial efectiva.

## CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



### Las trayectorias profesionales de los directores generales de Toyota, Volkswagen (VW), Ford y General Motors (GM)

Los directores ejecutivos determinan en mayor grado las estrategias organizacionales, por lo que es importante conocer sus trayectorias profesionales; el enfoque está en las de los directores ejecutivos de los principales fabricantes de autos: Toyota, Volkswagen, Ford y General Motors.

#### Akio Toyoda, presidente y director general de Toyota<sup>46</sup>

El señor Toyoda, nieto del fundador de Toyota, nació en 1956; obtuvo un título en leyes por la Universidad Keio, en Japón, y una maestría en administración de empresas en el Babson College de Estados Unidos. Se unió a Toyota en 1984, llegó a ser vicepresidente ejecutivo en 2005 y presidente en 2009, cuando la empresa enfrentaba una amplia campaña de llamados a revisión por defectos de calidad. Poco después de asumir el puesto se disculpó ante el Congreso de Estados Unidos por los llamados a revisión de sus vehículos. A la edad de 53 años es un presidente joven para los estándares de Japón; cabe mencionar que se hizo cargo de la oficina cuando Toyota reportaba la mayor pérdida anual.

Pasó siete años en Estados Unidos, lo que le permite hablar inglés de manera fluida; cuando se le pidió que comparara la vida en ese país con la de Japón, dijo que le gustó la sensación de libertad de

<sup>44</sup> "Siliconvalley.com", en [http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/special\\_packages/venture\\_capital\\_survey/8679984.htm](http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/special_packages/venture_capital_survey/8679984.htm), recuperado el 18 de agosto de 2011.

<sup>45</sup> Kawasaki, Guy, *The Art of the Start*, Portafolio, 2004.

<sup>46</sup> Alex Taylor III, *Toyota's New Man At The Wheel*, en: [http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio\\_toyoda\\_toyota\\_new\\_president.fortune/index](http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index), recuperado el 6 de enero de 2016; *Toyota's New Man At the Wheel*, en: [http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio\\_toyoda\\_toyota\\_new\\_president.fortune/index.htm?postversion=2009062605](http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index.htm?postversion=2009062605), recuperado el 6 de enero de 2016; Akio Toyoda, en: <http://people.forbes.com/profile/akio-toyoda/80520>, recuperado el 9 de julio de 2011; *Toyota Global Vision, Mission Statement Announced on March 9, 2011*, véase el video en: [http://www.toyota-global.com/company/message\\_from\\_president/](http://www.toyota-global.com/company/message_from_president/), recuperado el 5 de enero de 2016.

la nación americana, mientras que la vida es más restrictiva en Japón, porque es un país pequeño y las personas viven mucho más cerca, lo que requiere consideraciones para con los demás.

Disfruta trabajar en la planta más que estar sentado en una oficina, le interesan los autos de carreras y tiene presentes los retos para la industria automotriz, como el uso de los recursos de energía disponibles en forma eficaz, eficiente y, por consiguiente, efectiva. Ésta es una de las razones por las que Toyota se enfoca al desarrollo de autos híbridos eficientes en el consumo de combustible, como el modelo Prius, que ha reportado buenas ventas.

Al principio de su ejercicio como presidente, Akio Toyoda tuvo que enfrentar muchos desafíos como el estado financiero de la empresa, los llamados a revisión de los automóviles y el daño causado por el desastre del terremoto de 2011.

## Martin Winterkorn, director general y presidente del consejo de Volkswagen (VW)<sup>47</sup>

El señor Winterkorn nació en 1947 y se convirtió en presidente del consejo de Volkswagen en 2007; estudió metalurgia y física de los metales en la Universidad de Stuttgart de 1966 a 1973, y en 1977 obtuvo su doctorado del prestigioso Instituto Max-Planck en investigación de metales y la física de los mismos, entonces se incorporó a Robert Bosch GmbH donde trabajó en el grupo de compresores para refrigeración. En 1993 se convirtió en el director de Aseguramiento de la Calidad del Grupo en Volkswagen y trabajó en varios campos técnicos, y en 2002 se convirtió en la cabeza del grupo Audi, que incluye marcas como SEAT y Lamborghini.

El Grupo Volkswagen incluye autos de pasajeros y vehículos grandes, el Grupo Internacional está compuesto por Volkswagen de América, Brasil, China, la India e Irlanda, y la empresa también tiene grandes intereses en Porsche AG, MAN SE, Suzuki Motor Corporation, Italdesign, Giugiaro y otras.

La meta de Martin Winterkorn es convertir a Volkswagen en la mayor empresa automotriz para 2018. La estrategia de Winterkorn es desbancar, por el volumen de ventas, a Toyota, el actual líder. Algunos de los primeros movimientos son la expansión de las operaciones en China y en Chattanooga, Tennessee, Estados Unidos, en donde se fabricará el auto mediano Passat. Algunas metas específicas son el ser un empleador atractivo, alcanzar una gran satisfacción del cliente y lograr grandes ganancias antes de impuestos por ventas superiores a 8%. Winterkorn también planea mejorar las marcas Audi, SEAT y Skoda.

## Alan Mulally, presidente y director general de Ford Motor Company<sup>48</sup>

El señor Mulally, quien se considera a sí mismo como ingeniero y hombre de negocios, nació en 1945, se graduó como Bachiller en Ciencias y recibió el título de Maestro en Ciencias e Ingeniería Astronáutica por la Universidad de Kansas, también obtuvo una maestría en administración por la Universidad Sloan Fellow del MIT. Antes de unirse a Ford fue vicepresidente ejecutivo en Boeing Company y director general del grupo de aviones comerciales de esa compañía. Comenzó en Boeing como ingeniero en 1969 y a él se le atribuye convertir a Boeing en una empresa competitiva contra el consorcio europeo Airbus.

<sup>47</sup> Volkswagen Extends C.E.O. Martin Winterkorn's Contract, en: <http://wheels.blogs.nytimes.com/2011/01/04/volkswagen-extends-c-e-o-martin-winterkorns-contract/>, recuperado el 5 de enero de 2016; The Next Step is the Electric Car, en: <http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,719730,00.html>, recuperado el 5 de enero de 2016; Martin Winterkorn, en: <http://topics.wsj.com/person/W/martin-winterkorn/414>, recuperado el 5 de enero de 2016.

<sup>48</sup> Ford Motor Co, en: <http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/people/person.asp?personId=370889&ticker=F:US>, recuperado el 5 de julio de 2011; "Magazine Names Ford's Alan Mulally Top CEO: according to Autoweek, en: [https://www.google.com/#hl=en&cp=66&gs\\_id=4&xhr=t&q=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO%3A+according+to+Autoweek%2C&tok=ZevSHam5tSVefndki6LF3Q&pf=p&scIent=psyab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO:+according+to+Autoweek,&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=&gs\\_upl=&bav=on.2.or.r\\_gc\\_r\\_pw.,cf.osb&fp=7ddfadd03e25da7c&biw=754&bih=609](https://www.google.com/#hl=en&cp=66&gs_id=4&xhr=t&q=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO%3A+according+to+Autoweek%2C&tok=ZevSHam5tSVefndki6LF3Q&pf=p&scIent=psyab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO:+according+to+Autoweek,&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2.or.r_gc_r_pw.,cf.osb&fp=7ddfadd03e25da7c&biw=754&bih=609), recuperado el 5 de julio de 2011; "What Other Automakers Can Learn from Alan Mulally", en: <http://www.fastcompany.com/1573670/what-other-automakers-can-learn-from-alan-mulally>, recuperado el 9 de julio de 2011; "Alan Mulally, CEO Ford Motor Company," <http://fpolom.wordpress.com/2011/02/27/alan-mulally-ceo-ford-motor-company>, recuperado el 9 de julio de 2011.

En 2006 Mulally se convirtió en director general y presidente de Ford, fue nombrado *El mejor líder de 2005* por la revista *Business Week* y *AUTOWEEK* lo nombró el mejor director general. Durante la crisis financiera a finales del decenio de 2000, Ford fue la única automotriz norteamericana que evitó la bancarrota patrocinada por el gobierno.

## Daniel F. Akerson, presidente y director ejecutivo de General Motors (GM)<sup>49</sup>

El señor Akerson nació en 1948 y en 1970 obtuvo el grado de Bachiller en Ciencias de la Academia Naval de Estados Unidos y el grado de Maestría en Ciencias de la London School of Economics. Desde 2010 es el director general de GM y se convirtió en presidente en 2011. Se unió al consejo de GM como representante del gobierno.

Antes de incorporarse a GM era director administrativo de Carlyle Group, una firma de manejo de fondos de inversión de capital entre 2003 y 2010; además tiene amplia experiencia en otras empresas como XO Communication (1999 a 2003), Nextel Communication (1996 a 1999), General Instrument (1993 a 1995) y MCI Communication (1983 a 1993).

Mientras estuvo en el Carlyle Group, obtuvo experiencia en compra de compañías en Asia y Europa, así como en proporcionar otros servicios en Japón y Estados Unidos; por ejemplo, formuló e instrumentó la estrategia global de MCI y ayudó a la compañía Nextel a convertirse en un proveedor nacional digital inalámbrico. Está claro que tiene una sólida experiencia en telecomunicaciones.

Antes de convertirse en director general de GM trabajó en su consejo, así como en el de American Express. Con todo este respaldo en la industria financiera es atractivo para los inversionistas de GM, pero no una persona con experiencia en la industria automotriz, donde Akerson es relativamente desconocido; sin embargo, su meta es que GM haga mejores autos que sus competidores, como BMW.

### Preguntas

1. ¿Qué director ejecutivo cree usted que tenga la mejor experiencia para tener éxito en la industria automotriz?, ¿por qué?
2. ¿Cree que las habilidades gerenciales son transferibles entre industrias? Si su respuesta es *no*, ¿qué tan exitoso cree usted que vaya a ser Daniel Akerson en GM?
3. ¿Cuál es su trayectoria de carrera?, ¿está en el campo técnico, las finanzas, la mercadotecnia, las operaciones o tiene otra trayectoria?
4. ¿Quiere usted trabajar en un puesto de línea o de apoyo?, ¿por qué?, ¿qué es lo que le resulta atractiva de cada una?

<sup>49</sup> Who is Dan Akerson? Seven Facts You Should Know about General Motors' Incoming CEO, en: [http://www.mlive.com/auto/index.ssf/2010/08/who\\_is\\_dan\\_akerson\\_five\\_notewo.html](http://www.mlive.com/auto/index.ssf/2010/08/who_is_dan_akerson_five_notewo.html), recuperado el 4 de julio de 2011; en: <http://people.forbes.com/profile/daniel-f-akerson/4686>, recuperado el 4 de julio de 2011; About GM, en: [http://www.gm.com/company/aboutGM/GM\\_Corporate\\_Officers/daniel\\_f\\_akerson.html](http://www.gm.com/company/aboutGM/GM_Corporate_Officers/daniel_f_akerson.html), recuperado el 9 de julio de 2011; Why Attacking Your Company Can Make it Stronger, en: <http://management.fortune.cnn.com/2011/07/06/why-attacking-your-company-can-make-it-stronger/>, recuperado el 9 de julio de 2011; Daniel Akerson, GM CEO: We Want to Beat BMW Go Into 'Attack Mode', en: [http://www.huffingtonpost.com/2010/09/08/gm-ceo-wants-to-beat-bmw\\_n\\_709541.html](http://www.huffingtonpost.com/2010/09/08/gm-ceo-wants-to-beat-bmw_n_709541.html), recuperado el 4 de julio de 2011; en: <http://www.nndb.com/people/365/000124990/>, recuperado el 4 de julio de 2011; New GM Chief Daniel Akerson Not Usual 'Car Guy', en: [http://www.usatoday.com/money/autos/2010-08-13-gmearns13\\_ST2\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/2010-08-13-gmearns13_ST2_N.htm), recuperado el 6 de enero de 2016.

## CASO GLOBAL 13.2

### Impresiones FISA\*

#### Antecedentes

Impresiones FISA fue fundada en 1985 por el señor Julio Rivera; ofrece servicios de elaboración, diagramación, impresión y compaginación de todo tipo de productos en papel. Es una empresa familiar ubicada en la zona 5 de la capital guatemalteca que cuenta con 20 empleados y una capacidad de producción de 10 000 hojas de papel membretado. Sus principales productos, además de hojas membretadas, son sobres, afiches, etiquetas, facturas, notas de envío, tarjetas de presentación, trifoliales, etiquetas adhesivas, revistas, periódicos, calendarios y libros.

Su propietario posee 70% de las acciones de la empresa; el señor Rivera recuerda que la idea del negocio surgió junto con un amigo de infancia de nombre Carlos Robles, aprovechando la habilidad de ambos para la toma de fotografías deportivas, por lo que en 1980 fundaron un periódico que se especializaba en dicha disciplina; la impresión de este periódico se subcontractaba, ya que por falta de capital no contaban con maquinaria.

La primera máquina que adquirieron fue una ampliadora para fotografías blanco y negro, así como bandejas, focos de seguridad color rojo y papel para revelado, lo que permitió cambiar el giro del negocio a la industria de imprenta. Cuatro años después el señor Robles se retiró del negocio al aceptar una importante oferta de trabajo de tiempo completo.

Foto Impresiones cuenta con dos tipos de clientes organizacionales: entidades de gobierno que incluyen municipalidades del interior de Guatemala, partidos políticos y otras entidades gubernamentales, así como diversas empresas privadas. La competencia es fuerte y agresiva, centrada en el precio, debido a que las impresiones de papel son poco diferenciadas.

#### Estructura organizacional

Don Julio ocupa el puesto de gerente general y su hijo Ricardo se desempeña como jefe de producción, jefe de ventas y encargado de compras. Los puestos de la empresa se incluyen en la tabla de la siguiente columna.

El organigrama de la empresa incluye puestos que no están cubiertos, ya que las funciones fueron distribuidas en otros con menor carga de trabajo: la función de jefe administrativo está a cargo del contador general, mientras que las funciones del encargado de compras y jefe de ventas las realiza el jefe de producción.

\* Caso elaborado por Mildred Florinelly Gaitán Morales, catedrática del Departamento de Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El presente caso fue elaborado con fines académicos, basado en una empresa real a la que se le asignó nombre ficticio.

#### Personal de Foto Impresiones S.A.

Núm.	Título del puesto
1	Contador general
1	Auxiliar de contabilidad
1	Jefe de producción
1	Encargado de mercadeo
1	Vendedor
1	Encargado de texto
1	Encargado de impresión
1	Encargado de montaje
4	Encargados de encuadernación
3	Diagramadores
3	Operarios
1	Encargado de limpieza
1	Piloto mensajero

El organigrama también incluye un puesto con título de vendedor, que representa la función realizada por Héctor Salazar, un amigo del señor Rivera que labora en una organización no gubernamental y que tiene estrecha relación con entidades de gobierno; esto último es aprovechado por el señor Salazar para obtener pedidos para FISA, por lo cual recibe comisión sobre ventas de entre 5 y 10%, dependiendo del volumen logrado. El monto es definido por el señor Rivera tomando como criterio que a mayor cantidad facturada, mayor es la comisión otorgada.

#### Recursos humanos

Los puestos vacantes del nivel operativo de Impresiones FISA se cubren únicamente con familiares o amigos de los empleados, ya que el propietario considera que son dignos de más confianza que las personas que pudiera contactar mediante anuncios y que, además, puede contratarlos sin demora, pues no necesita investigarlos. En todos los puestos se requiere experiencia previa, ya que las operaciones no permiten proporcionar capacitación a los empleados.

El contador general asiste a capacitaciones externas cuando las leyes tributarias tienen cambios que afecten a la organización; otro empleado que se capacita es el encargado de texto, cuando la empresa compra *software* o equipo nuevo para sus procesos; la última vez que esto ocurrió fue hace tres años.

La empresa no cuenta con un instrumento formal de evaluación del desempeño, aunque los jefes deben calificar la puntualidad del personal al presentarse a sus labores, permisos solicitados, fallas y errores cometidos, cumplimiento

de instrucciones, calidad de trabajo y productividad. Cuando un empleado comete falta, el encargado del departamento lo reporta verbalmente al gerente general, quien en pocas ocasiones le llama la atención, ya que prefiere tratar el tema en forma general en las reuniones mensuales que lleva a cabo para festejar los cumpleaños del mes.

En el departamento de producción existen políticas para evitar errores, por ejemplo, en el área de texto el empleado debe descansar 15 minutos después de dos horas continuas de trabajo, ya que se ha comprobado que los errores aumentan después de ese tiempo.

La calidad del trabajo se verifica a lo largo del proceso de producción; si se detectan errores, el personal debe notificarlo a su jefe inmediato, quien a su vez lo informa a la administración para que el gerente general determine qué debe hacerse. Por lo general el señor Rivera solicita que se corrija el error, aunque ello implique empezar nuevamente la producción y signifique costos altos para la empresa. En raras ocasiones se descuenta al empleado 50% del monto de la pérdida, en cuyo caso se deduce de su sueldo en dos o tres meses.

El clima organizacional de la empresa es bueno, ya que el personal percibe un ambiente de familiaridad, buen trato

de sus jefes, salarios justos y buenas relaciones interpersonales, aunque consideran que no reciben ningún reconocimiento cuando realizan un buen trabajo.

Recientemente Héctor Salazar no logró obtener el pedido de una importante entidad de gobierno, ya que la competencia cotizó la misma calidad a precios mucho menores que Foto Impresiones S.A., por lo que don Julio se pregunta cómo puede lograr que su empresa sea más productiva.

### Preguntas

1. Recomiende un rediseño organizacional para Impresiones FISA.
2. Comente si es correcta la forma de pago de comisiones a Héctor Salazar.
3. Indique qué ventajas y desventajas tiene la forma de contratación de los empleados de nivel operativo.
4. Recomiende la forma en que se podrían minimizar los errores en el departamento de producción.
5. Recomiende las políticas necesarias, tanto en el departamento de producción, como en el área de recursos humanos.

# Dirección

PARTE

5

- CAPÍTULO 14** Factores humanos y motivación.
- CAPÍTULO 15** Liderazgo.
- CAPÍTULO 16** Comités, equipos y toma grupal de decisiones.
- CAPÍTULO 17** Comunicación.
- CONCLUSIONES** Liderazgo global y empresarial.

## CAPÍTULO 14 Factores humanos y motivación

- Factores humanos en la administración
- Motivación
- Uno de los primeros modelos de comportamiento: teoría X y teoría Y de McGregor
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría ERG de Alderfer
- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg
- Teoría de la expectativa de la motivación
- Teoría de la equidad
- Teoría del establecimiento de metas de la motivación
- Teoría del reforzamiento de Skinner
- Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland
- Técnicas especiales de motivación
- Enriquecimiento del puesto
- Enfoque sistémico y contingente de la motivación
- Caso global 14.1: ¿Cómo motiva Google a sus empleados?

## CAPÍTULO 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

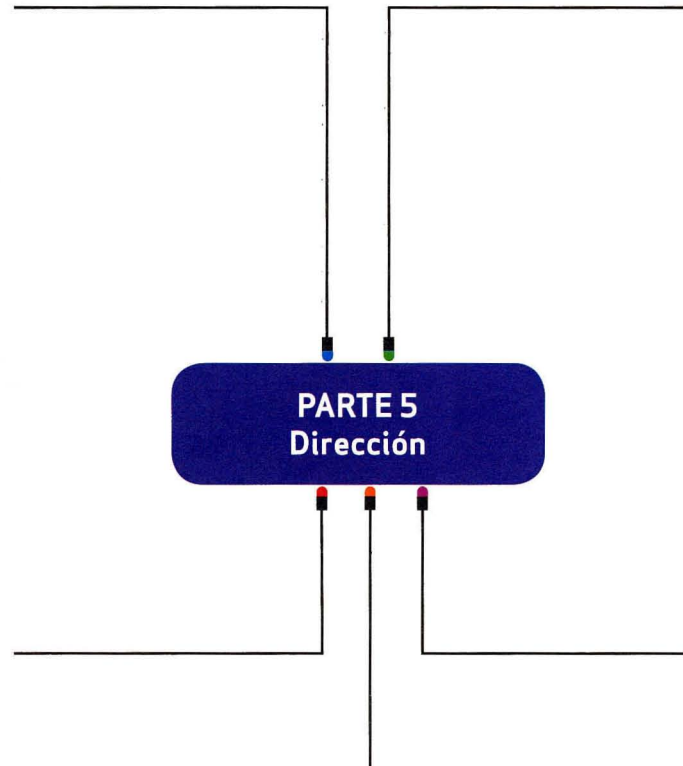
- Naturaleza de los comités y grupos
- Motivos para utilizar comités y grupos
- Desventajas y mal uso de los comités
- Operación exitosa de comités y grupos
- Conceptos adicionales de grupo
- Equipos
- Conflicto en comités, grupos y equipos
- Caso global 16.1: Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP

## CAPÍTULO 15 Liderazgo

- Definir el liderazgo
- Componentes del liderazgo
- Enfoques en las características del liderazgo
- Enfoque en el liderazgo carismático
- Comportamiento y estilos de liderazgo
- Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo
- Liderazgo transaccional y transformacional
- Otras teorías y enfoque de liderazgo
- Caso de innovación 15.1: Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs

## CAPÍTULO 17 Comunicación

- Propósito de la comunicación
- Proceso de comunicación
- Comunicación en la organización
- Barreras e interrupciones a la comunicación
- Hacia la comunicación efectiva
- Medios electrónicos en la comunicación
- Caso global 17.1: ¿Se pudo haber evitado el accidente del Challenger?
- Caso global 17.2: Maderazza: los retos de una empresa familiar



## CONCLUSIONES DE LA PARTE 5 Liderazgo global y empresarial

- Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia
- Enfoque global: Dirigir en culturas distintas
- Enfoque empresarial: Características de los líderes empresariales y comunicación mediante un discurso breve pero convincente
- Caso de la industria automovilística global: ¿Quién será el líder en la industria automotriz?

# Enfoque sistémico de la administración: dirección

