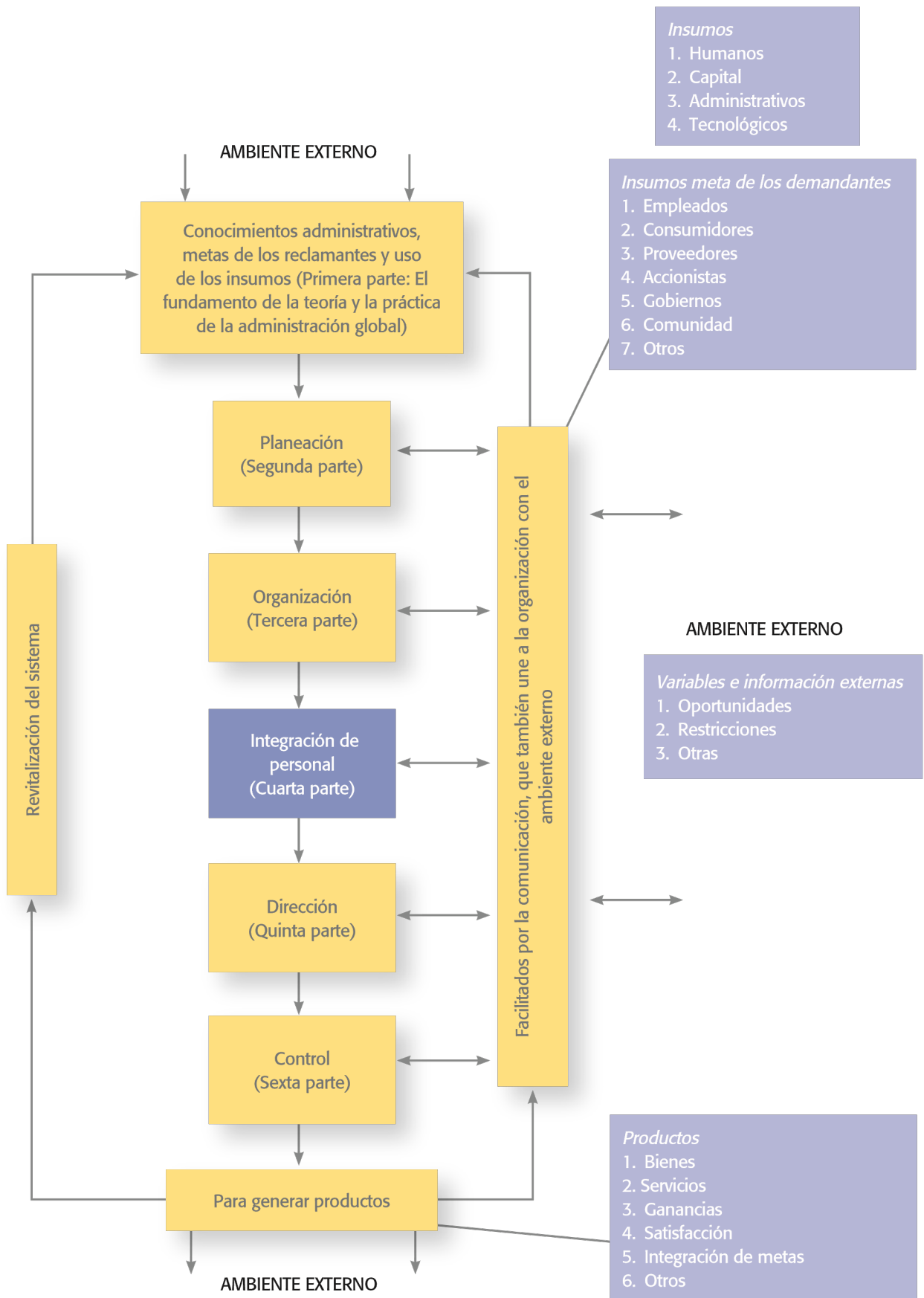


4

Parte

Integración de personal

- Capítulo 11** Administración y selección de recursos humanos
- Capítulo 12** Evaluación de desempeño y estrategia en la carrera
- Capítulo 13** Administrar el cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización
- Conclusiones** Integración de personal global y empresarial



11

Capítulo

Administración y selección de recursos humanos



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la función gerencial de la integración de personal.
2. Describir el enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos.
3. Explicar el inventario de administración y los factores en el ambiente interno y externo que afectan la integración de personal.
4. Explicar la política de competencia abierta y formas de hacer la integración de personal más efectiva.
5. Resumir aspectos importantes del enfoque de sistemas en la selección de gerentes.
6. Analizar requisitos de posiciones, características importantes del diseño de puestos y características personales necesarias en los gerentes.
7. Describir el proceso de igualar las calificaciones del gerente con los requisitos de la posición.
8. Analizar el proceso de orientación y socialización para nuevos empleados.

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son su activo más importante. No obstante, los “activos humanos” virtualmente nunca aparecen en la hoja de balance como una categoría separada, aunque una fuerte cantidad de dinero es invertida en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar cuentas de los valiosos activos humanos, a través del proceso que llamó “contabilidad de los recursos humanos”. Este enfoque no deja de tener problemas y hasta existen conflictos entre los expertos en administración y los defensores de la contabilidad de los recursos humanos, por un lado, y los financieros que tienen que desarrollar el sistema para medir los activos humanos, por el otro.¹ Lo importante aquí es el reconocimiento de que la integración de personal es una función crucial de los gerentes, la cual bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

El capítulo inicia con una definición de la función gerencial de la integración de personal y una explicación del rol del gerente en esta función. Luego presenta una panorámica del enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos antes de concluir con un análisis de los diversos aspectos de seleccionar a la persona correcta.

■ Definición de la integración de personal

Integración de personal

Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

La función gerencial de la **integración de personal** (*staffing*) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

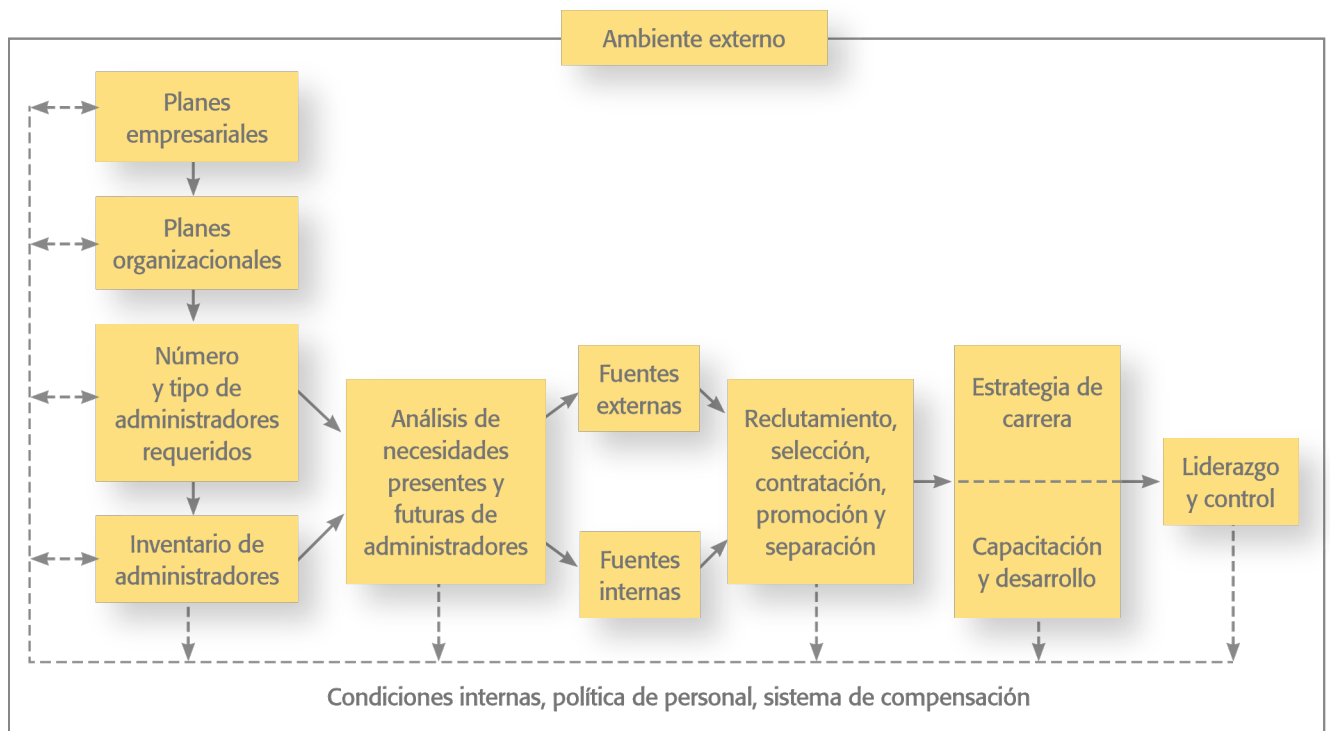
Muchos escritores sobre la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase de organizar. Sin embargo, en este libro, integrar personal se identifica como una función gerencial separada por varios motivos. Primero, la integración de posiciones organizacionales incluye conocimientos y enfoques no siempre reconocidos por los gerentes practicantes, que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de roles y prestan poca atención a cubrirlos. Segundo, hacer de la integración de personal una función separada facilita dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de la carrera y desarrollo de gerentes del personal. Tercero, se ha desarrollado un importante cuerpo de conocimiento y experiencia en el área de integración de personal. El cuarto motivo para separar la integración de personal es que los gerentes a menudo ignoran el hecho de que asignar personal es su responsabilidad, no del departamento de personal. Es cierto, este departamento aporta asistencia valiosa, pero es tarea de los gerentes cubrir las posiciones en su organización y mantenerlas cubiertas con personal calificado.

¹ Véase también contabilidad de activos humanos para la economía en www.knowledgeu.com/human_capital.html, consultado el 5 de junio, 2002.



■ Enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos: una introducción a la función de integración de personal²

La figura 11.1 ilustra cómo la función gerencial de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total. Específicamente, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de organización, necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía. Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan el número y tipo de gerentes requeridos. Estas demandas se comparan con el talento disponible a través del inventario gerencial. Con base en este análisis, se utilizan fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, estrategia en la carrera y la capacitación y desarrollo de los gerentes.



Nota: La figura es un esbozo de la función de integración de personal. Las variables no discutidas en la cuarta parte, pero que también afectan la integración de personal se incluyen con líneas punteadas. Los planes de la empresa se discuten en la segunda parte, los planes de organización en la tercera parte y dirección y control en las quinta y sexta partes.

FIGURA 11.1 Enfoque de sistemas de la integración de personal

² Para un análisis de la administración de recursos humanos en empresas alemanas y estadounidenses, véase Wagner, Helmut y Marion Linke, "Internationales Management der Humanressourcen in deutschen und amerikanischen Unternehmen", en Berndt, Ralph (ed.), *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 457-475. Véase también the Society for Human Resource Management, www.shrm.org, consultado el 1 de octubre, 2006.

La integración de personal, como se ve en el modelo, afecta la dirección y el control. Por ejemplo, gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo alcanzar sus metas personales. En otras palabras, la integración de personal apropiada facilita la dirección. De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta el control, por ejemplo, al prevenir que muchas desviaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto. Se realiza dentro de la empresa, que a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, factores internos de la compañía como políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas se deben tomar en cuenta. Es evidente que sin recompensas adecuadas, es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. El ambiente externo tampoco puede ser ignorado: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, bien educados y muy hábiles. La incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.



Perspectiva internacional

Santander y su modelo global de recursos humanos

Santander es uno de los bancos más fuertes y con gran presencia y reputación en Europa y América Latina. El grupo cuenta con más de 1 29 mil empleados, 69 millones de clientes y 2.3 millones de accionistas en todo el mundo. El 2006 fue un muy buen año, pues alcanzó utilidades de 7 596 millones de euros, 22% más que en 2005.

Con ese tamaño, cualquier se preguntaría: ¿cómo pudieron lograr esas cifras? La respuesta está en su modelo de negocio global, basado en cinco factores: calidad de servicio, eficiencia, calidad del crédito, disciplina y visión global. Dicho modelo es el eje de la administración del grupo y rige también el área de recursos humanos, en la cual también se implantó, como lo explica José Luis Gómez Alcuturri, director de Recursos Humanos del grupo, quien afirma que para lograr tal crecimiento se necesita detectar lo mejor de cada empleado y diseñar la mejor manera de integrarlo y gestionarlo a nivel corporativo.

Su modelo de gestión de capital humano parte de un grupo de 200 directivos (Top 200), cuya tarea es establecer los valores y objetivos del grupo. A su vez, un comité corporativo mide sus fortalezas y debilidades.

Además, se desarrollan a 2 300 directivos, 800 se encargan de administrar a las personas el grupo y 1 500 deben implantar las políticas corporativas a nivel local. En ocasiones, esto requiere supervisar a los directivos uno a uno.

No obstante, este gran esfuerzo de cambio y alineación con las políticas corporativas, también requiere de un sistema de compensación adecuado que motive al personal a realizar el cambio. Por lo que se contempló un sistema de compensación total, bonos individuales y aportación a resultados. El modelo busca el "equilibrio entre la gestión local y la corporativa". Otras políticas de la empresa son la flexibilidad laboral, fijación de objetivos individuales, mejorar su evaluación de desempeño, valoración ascendente y evaluación cruzada.

Con estas estrategias, no es de extrañar que Santander logre de nuevo buenos resultados.

Fuente: Información tomada de www.santander.com y de Montserrat Mateos, El modelo global de Santander, Encuentros E&E, en *Expansión y Empleo*, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/encuentros_exe/es/desarrollo/990276.html.

Factores que afectan el número y tipo de gerentes requeridos

El número de gerentes necesarios en una empresa depende no sólo de su tamaño, sino de la complejidad de la estructura de organización, los planes de expansión y la tasa de

rotación del personal gerencial. La relación entre el número de gerentes y el número de empleados no sigue ninguna regla. Al extender o contraer la delegación de autoridad, es posible modificar una estructura para que el número de gerentes en un momento dado se incremente o decrezca, sin importar el tamaño de una operación.

Aun cuando la necesidad de determinar el número de gerentes requeridos se ha resaltado aquí, es evidente que los números son sólo parte del panorama. Específicamente, las calificaciones para posiciones individuales se deben identificar para que los gerentes más indicados puedan ser elegidos. Este tipo de análisis detallado de los requisitos de la posición se estudiará más adelante en el capítulo.

Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de administradores

Es común en cualquier negocio, así como en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, mantener un inventario de materias primas y bienes para permitirle realizar su operación. Es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que el número requerido de gerentes competentes es un requisito vital para el éxito. Mantenerse al frente del potencial administrativo dentro de una empresa se puede hacer mediante el uso de un organigrama de inventario (también llamado organigrama de reemplazo de administradores), que simplemente es un organigrama de una unidad con las posiciones gerenciales indicadas y ligadas a la posibilidad de promoción de cada ocupante.



Perspectiva internacional

Drenado de cerebros en BMW³

BMW, el fabricante de autos de lujo que quiere ser conocido por producir la “máxima máquina para conducir”, enfrentó el éxodo de gerentes clave después de la fallida asociación con el Rover británico. Bernd Pischetsrieder, el director ejecutivo, se fue a Volkswagen; Carl-Peter Forster, el gerente de producción, se fue a Opel; Wolfgang Reitzle del grupo de desarrollo y compras se mudó a Ford, en tanto que su sucesor Wolfgang Ziebart, ahora está en Continental Tire. Podríamos preguntarnos si una compañía con la pérdida de tanto talento gerencial puede sobrevivir en la muy competitiva industria de los autos.

El señor Milberg, el nuevo director ejecutivo de BMW, antiguo profesor y aprendiz de ajustador de máquinas en sus años de formación, tiene confianza en que BMW se desempeñará bien como jugador de nicho con 20 nuevos modelos en la etapa de planeación. La sabiduría convencional radica en el tamaño de la organización, esencial para la supervivencia en la muy competitiva industria del automóvil; no obstante, el señor Milberg declara que “no hay motivo para que BMW se fusione con alguien”,⁴ Empero, la fortaleza o debilidad de su inventario de talento gerencial debe estar en su mente.

www.bmw.com

La figura 11.2 ilustra un organigrama de inventario de gerentes típico. De un vistazo, el contralor puede ver cuál es su posición con respecto a la función de integración de personal. El sucesor del contralor es probablemente el gerente de contabilidad general y esta persona, a su vez, tiene un sucesor listo para ser promovido. Apoyando a esa persona, está un subordinado listo para promoción dentro de un año, pero abajo de esa posición están una persona que no tiene potencial y dos empleados de contratación reciente.

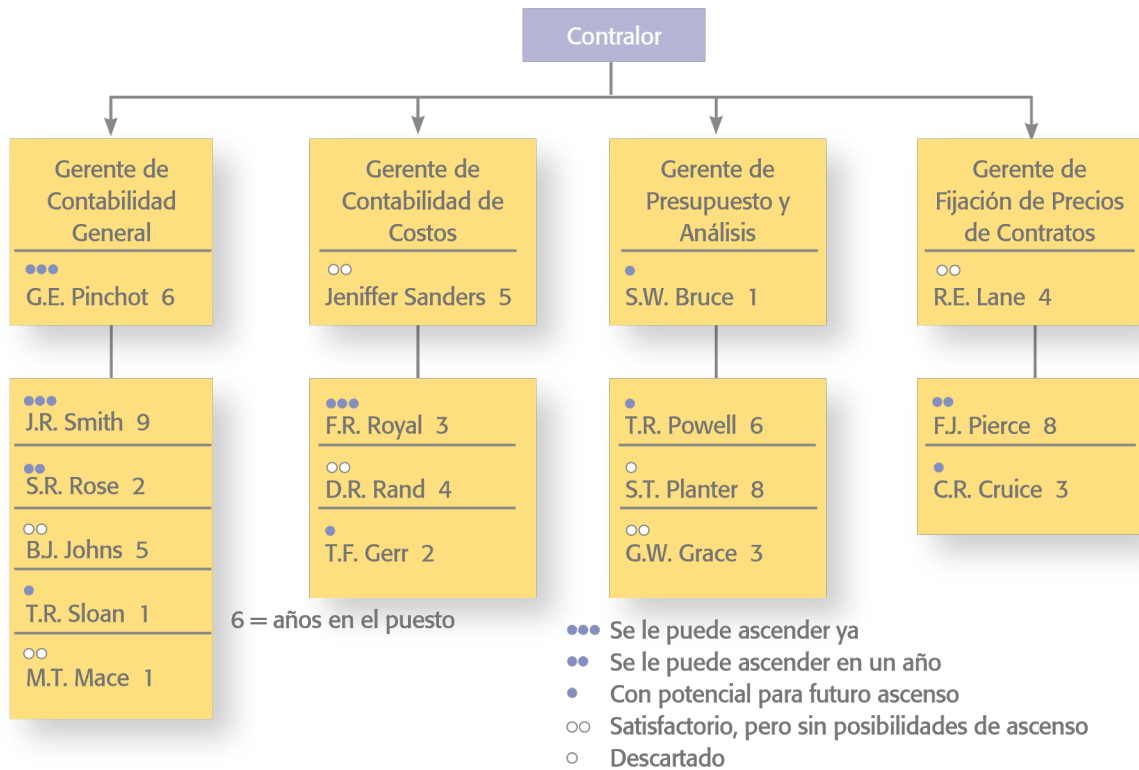


FIGURA 11.2 Organigrama de inventario de administradores

Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas



La demanda de mano de obra calificada ha aumentado con el desarrollo económico.

Como se ilustra en la figura 11.1, la necesidad de administradores la determina la empresa y los planes de organización y más específicamente, un análisis del número de gerentes requeridos y el número disponible identificado a través del inventario administrativo. Pero hay otros factores, internos y externos, que tienen influencia en la demanda y la oferta de administradores. Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales (que se analizaron en los capítulos 2 y 3). Por ejemplo, el crecimiento económico puede resultar en mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere una expansión de la fuerza de trabajo, con el incremento en la demanda de gerentes. Al mismo tiempo, las compañías de la competencia también pueden expandirse y reclutar de una fuente de trabajo común, reduciendo así la provisión de gerentes. También debemos considerar las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comuni-

³ Tierney, Christine y Joann Muller, "BMW: Speeding into a Tight Turn", *BusinessWeek*, 5 de noviembre, 2001, pp. 54-55. Véase también BMW, *www.bmw.com*, consultado el 5 de junio, 2002.

⁴ Tierney y Muller, p. 55.



dad con respecto a conocimientos y habilidades de la fuente laboral y la actitud hacia la compañía. Puede obtenerse información acerca de las tendencias a largo plazo del mercado laboral de varias fuentes. Por ejemplo, el gobierno estadounidense publica el *Monthly Labor Review* y el *Manpower Report of the President* anual, que hace proyecciones a largo plazo. Algunas asociaciones y sindicatos industriales también proyectan la demanda de mano de obra.

La necesidad y la disponibilidad de personal dan lugar a cuatro situaciones de oferta y demanda, las cuales tienen cierta importancia en las acciones de personal. Esto se muestra en la matriz ilustrada en la figura 11.3.

		Oferta de administradores	
		Alta	Baja
Demanda de administradores	Alta	Selección Contratación Promoción	Interna Capacitación y desarrollo Compensación Externa Reclutamiento
	Baja	Cambio de planes de la compañía Contratación externa Despidos Descensos Retiro anticipado	Capacitación y desarrollo si se esperan cambios futuros en la demanda

FIGURA 11.3 Acciones de personal basadas en la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa

La oferta y demanda de mano de obra no se debe contemplar sólo desde una perspectiva nacional, o hasta local. A escala mundial, encontramos que el desequilibrio de la oferta y la demanda crecen. En el pasado, la mano de obra era un factor de la producción bastante fijo. Pero en varios países en desarrollo como Taiwán, Corea del Sur, Polonia y Hungría, la demanda de mano de obra y gerentes calificados se ha incrementado con su rápido desarrollo económico, con resultado en escasez de mano de obra. El nivel educativo de la fuerza de trabajo mundial también está cambiando, con la creciente proporción de graduados universitarios en países en desarrollo como China y Brasil.

Otros aspectos importantes del enfoque de sistemas de la integración de personal

Una vez determinada la necesidad de personal administrativo, es posible que se tengan que *reclutar* varios candidatos (véase la figura 11.1). Esto requiere atraer candidatos calificados para cubrir los roles organizacionales. De ellos, se *seleccionan* los administradores o administradores potenciales; este es el proceso de escoger entre los candidatos a los más adecuados. La meta es colocar a las personas en posiciones que les permitan utilizar sus fortalezas personales y quizás, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en esas habilidades en las que necesitan mejorar. Por último, colocar

El modelo de integración de personal muestra que los gerentes tienen que ser reclutados, seleccionados, colocados y promovidos.

a un gerente dentro de la empresa en una nueva posición a menudo significa *promoción*, que normalmente involucra más responsabilidad. Ya que el reclutamiento, selección, colocación y promoción son procesos complejos, se analizarán a detalle más adelante en el capítulo. De igual modo, la evaluación, estrategia en la carrera, capacitación y desarrollo se analizarán en los capítulos de integración de personal que siguen. La referencia a la dirección y control de la figura 11.1 alude a que la integración de personal efectiva tiene influencia en estas funciones.

■ Factores situacionales que afectan la integración de personal

El proceso efectivo de integración de personal que se ilustra en la figura 11.1 se ve afectado por muchos factores situacionales. Los factores externos incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y los reglamentos que afectan la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que afectan la integración de personal. Incluyen metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de recompensas y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no. Para algunas posiciones, como la de gerente de ventas, la habilidad en relaciones humanas puede ser de importancia vital, en tanto que la misma habilidad puede ser menos crítica para un científico investigador que trabaja independiente en el laboratorio. La integración de personal efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque aquí está en aquellos que tienen una importancia especial en la integración de personal.



Perspectiva empresarial

¿Por qué dejar un “trabajo de ensueño” en Microsoft?⁵

Microsoft es conocida por atraer a personas excepcionalmente brillantes y ambiciosas. Muchas se han vuelto multimillonarias durante su estancia en Microsoft. Entonces, ¿por qué dejar la compañía? Se ha estimado que alrededor de 50 o más empleados dejan la compañía cada semana. Muchos de los que salieron estaban en la compañía desde sus comienzos, haciéndose muy ricos en ese tiempo. No obstante, el número de los que se marchan de la compañía son sólo alrededor de la mitad del promedio de la industria.

Debido al crecimiento fenomenal de la compañía, el número de empleados creció a más de 30 000. Aun con los mejores programas, la atmósfera de compañía pequeña da lugar a más estructura con alguna pérdida de libertad para crear e innovar. Tal vez Microsoft ha hecho una mejor labor en mantener una cultura corporativa abierta que la mayoría de las otras empresas. Sin embargo, algunas de las personas creativas se sienten restringidas por el tamaño de la corporación.

⁵ Nocera, Joseph, “I Remember Microsoft”, *Fortune*, 10 de julio, 2000, pp. 114-136.

Los cambios en el ambiente externo también han tentado a muchos empleados para irse. Internet, nuevas compañías punto com y compañías de servicio inalámbrico ofrecen nuevos retos. Aunque dejar Microsoft y unirse a empresas que inician pueden significar considerables riesgos en la carrera, algunos aún tienen la ardiente sensación de “cambiar el mundo”, y esto, a menudo se puede lograr mejor al unirse a una empresa ligera que empieza y que explota las nuevas tecnologías. Para Microsoft, la pérdida de capital intelectual puede ser una amenaza seria, quizás más que para sus competidores Sun y Oracle, o hasta el gobierno que amenaza con dividir a la compañía. Para muchas personas, fue una decisión difícil dejar un “trabajo de ensueño”.

Ambiente externo

Factores en el ambiente externo afectan la integración de personal en varios grados. Estas influencias se pueden agrupar en restricciones u oportunidades educacionales, socioculturales, legales y políticas y económicas. Por ejemplo, la alta tecnología utilizada en muchas industrias requiere educación extensa e intensiva. De igual modo, los gerentes en el ambiente sociocultural de Estados Unidos en general no aceptan órdenes a ciegas, sino que quieren convertirse en participantes activos en el proceso de toma de decisiones. Más aún, ahora y en el futuro, los administradores tendrán que estar más orientados al público que lo que estuvieron en el pasado, respondiendo a las necesidades legítimas del público y adhiriéndose a altos estándares éticos.

El ambiente económico, que incluye la situación competitiva, determina la oferta y demanda externa de los administradores. Las restricciones legales y políticas requieren que las organizaciones sigan leyes y guías emitidas por diversos niveles de gobierno. Como ejemplos, la tabla 11.1 resume importantes leyes federales estadounidenses relativas al empleo equitativo que tienen influencia en la función de integración de personal. El siguiente análisis se enfoca en iguales oportunidades de empleo y el rol de las mujeres en la administración, así como en la integración de personal de empresas internacionales.



Perspectiva internacional

Selección global en BBVA

Así como Santander implantó un modelo de gestión de recursos humanos global también BBVA se ha enfocado en globalizar su proceso de selección. Y es que el grupo se ha convertido en una multinacional que opera en 37 países, a través de 7 000 oficinas, y con más de 95 000 empleados.

Con el fin de homogeneizar su proceso de selección, se han implantado diversos procedimientos y herramientas, como: han creado un inmenso banco de datos, realizado test de selección y han contratado a una consultora que los apoya en la administración de éstos; y que también desarrolló un sitio de selección en internet, donde reciben solicitudes, anuncian las vacantes en cada país y elabora estadísticas e informes de todas las etapas del proceso de selección.

Con este proceso Grupo BBVA ha logrado reducir costos y tiempo de respuesta a las unidades del grupo.



Fuente: Con información del sitio de Grupo BBVA en www.bbva.com, y de E&E, BBVA: Internacionalizar la selección, *Expansión y Empleo*, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990309.html, consultado el 4 de octubre de 2007.

TABLA 11.1 Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo

Ley	Disposiciones
Ley de igualdad salarial (1963)	A trabajo igual, salario igual, sin importar el sexo.
Título VII de la Ley de derechos civiles (1964) (según enmiendas de 1972)	Igualdad de oportunidades en el empleo sin importar raza, color, religión, sexo y origen nacional.
Ley contra la discriminación laboral por edad (1967) (enmendada para edades de 65 a 70 años en 1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para edades de 40 a 70 años.
Ley de rehabilitación vocacional (1973)	Igualdad de oportunidades en el empleo y acción afirmativa razonable para personas discapacitadas.
Ley de discriminación por embarazo (1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para mujeres embarazadas.
Ley reformada de inmigración y control (1986)	Hacer ilegal la contratación, reclutamiento o dar referencias de un extranjero no autorizado.
Ley de invalidez (1990)	Mejores accesos a servicios y trabajos para personas discapacitadas.
Ley de prestaciones a trabajadores mayores (1990)	Protección para empleados de más de 40 años con respecto a prestaciones; concesión de plazo para que los empleados tengan tiempo de considerar una oferta de jubilación temprana.
Ley de los derechos civiles (1991)	Derecho de mujeres, personas con discapacidades y personas de minorías religiosas a un jurado en juicio y a demandar por daños punitivos en ciertas situaciones.
Ley de ausencia temporal del empleo por motivos familiares y médicos (1993)	Autorización a las personas que cumplan ciertos requisitos tengan permisos prolongados sin sueldo por motivos familiares y relacionados con la salud sin temor a perder su empleo.
Ley Sarbanes-Oxley (2002)	Aprobada en parte como respuesta a importantes escándalos corporativos o contables, que incluyen a Enron y Tyco. Exige que las empresas sean más transparentes en sus estados y adopten estándares más elevados.

Fuentes: Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1990; Byars, Lloyd L. y Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1997; Family and Medical Leave Act of 1993, www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm, consultado el 5 de junio, 2002, http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act, consultado el 2 de febrero, 2007.



Perspectiva internacional

Regularización del trabajo doméstico en Argentina

De todos es sabido que el trabajo doméstico es uno de los menos reconocidos como tal y, por tanto, de los más desamparados en cuanto a prestaciones y seguridad social. Según las estadísticas, en México existen 1.8 millones de empleados del hogar que ganan al mes de 130 a 190 dólares aproximadamente y que no cuentan con la seguridad social ni las prestaciones que marca la ley en este país.

No obstante, en Argentina, se estableció un régimen laboral para este sector, y es que con la crisis del “corralito” el trabajo doméstico aumentó a 48% en la clase pobre. Según una encuesta se calcula que 75% de los empleados domésticos no cuentan con prestación alguna. Para ello se les pide que se regularicen en el padrón tributario y paguen cerca de 20 dólares, lo que les daría derecho a seguridad social y pensión.

Fuente: Con información de Georgina Navarrete, “El ejemplo argentino”, *Expansión*, México, núm. 943, 28 de junio de 2006, p. 61.

Igualdad de oportunidades en el empleo

Se han aprobado varias leyes en Estados Unidos que proporcionan igualdad de oportunidades en el empleo. Prohíben prácticas de empleo que discriminan con base en raza, color, religión, origen nacional, sexo o edad (en rangos de edades especificados). Estas leyes afectan la integración de personal, ya que el reclutamiento y selección para promoción deben cumplir con ellas. Esto significa que los gerentes que toman decisiones en estas áreas deben tener conocimiento de estas leyes y la forma como aplican a la función de integración de personal.

Mujeres en la administración

Más o menos en el último decenio, las mujeres han logrado un notable avance al obtener puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre los motivos para este desarrollo están leyes que gobiernan las prácticas de empleo equitativas, revaloración social hacia las mujeres en el centro de trabajo y el deseo de las compañías de proyectar una imagen favorable al colocar a mujeres calificadas en puestos gerenciales.

Diversidad en el centro de trabajo⁶

Las organizaciones de hoy tienen una fuerza de trabajo muy diversa a nivel mundial. Además de una gran diversidad étnica y de género, el trabajador y el administrador promedio también son de mayor edad. Sin embargo, la creciente diversidad igualmente es vista en los antecedentes educativos y económicos.

La fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones para la integración de personal como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, flexibilidad de los programas de trabajo, acciones afirmativas, disposiciones para prevenir el acoso sexual y el establecimiento de una cultura de organización apropiada.

Laborar en un centro de trabajo diverso tiene muchas ventajas, pero también plantea retos a los administradores. Las ventajas pueden incluir traer diferentes perspectivas a problemas gerenciales y no gerenciales, aprender a tolerar diferentes puntos de vista, desarrollar flexibilidad de comportamientos y aceptar que todos somos distintos.

Los retos gerenciales se ocupan de problemas de comunicación, dificultad para llegar a acuerdos, cambiar de una monocultura al pluralismo y superar la perspectiva etnocéntrica que supone que su posición es la única correcta. Muchas compañías, en especial las grandes corporaciones, han establecido programas de diversidad administrativa.⁷ McDonald's, Ford Motor Company, Allstate Insurance, IBM, Dole Food y Xerox son sólo unas cuantas de éstas. No obstante, los conflictos persistirán y necesitan ser manejados con efectividad como lo señalamos en el capítulo 10 y volveremos a atender en el capítulo 13 donde analizaremos la administración del conflicto.

⁶ Dass, Parshotam y Barbara Parker, "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", *The Academy of Management Executive*, mayo, 1999, pp. 68-80. Véase también <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/minorities/> consultado el 31 de agosto, 2006; July, Richard W. y Carol D. A'Amico, *Workforce 2020*, Indianapolis: Hudson Institute, agosto, 1999.

⁷ www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html, consultado el 31 de agosto, 2006; www.rmhc.org/usa/good/people.html, consultado el 31 de agosto, 2006; media.ford.com/newsroom/feature_display.cfm?release=17674, consultado el 31 de agosto, 2006.

Integrar personal en el ambiente internacional⁸

Debemos ver más allá del ambiente externo inmediato e identificar los cambios mundiales derivados primordialmente de la avanzada tecnología de la comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales. No es raro que las grandes empresas internacionales tengan altos equipos gerenciales compuestos por administradores de muchas nacionalidades. La actitud geocéntrica es la base para contemplar la organización como una entidad mundial involucrada en la toma de decisiones mundiales, que incluye decisiones de integración de personal.

Las compañías tienen tres fuentes para cubrir las posiciones en las operaciones internacionales: 1) administradores del país de origen de la empresa, 2) administradores del país huésped y 3) administradores de terceros países. En las primeras etapas del desarrollo de un negocio internacional, a menudo se selecciona a los administradores del país de origen. Algunos de los motivos para tomar esta decisión tienen que ver con la experiencia de éstos en la oficina principal y su familiaridad con los productos, personal, metas y políticas de la empresa, etc. Esto facilita no sólo la planeación, sino el control. Por otra parte, el nacional del país de origen puede no estar familiarizado con el idioma o el ambiente del país extranjero. Más aún, por lo común es costoso enviar a gerentes y sus familias al extranjero y para la familia con frecuencia es difícil ajustarse al sistema de un país extraño. También, los países huéspedes pueden presionar a la casa matriz para que contrate administradores del país huésped.

Los administradores nacionales del país huésped hablan el idioma local y están familiarizados con el ambiente de su país. En general, es menos costoso contratarlos y puede no requerir reubicarlos a ellos y a sus familias. El problema está en que esos administradores pueden no estar familiarizados con los productos y operaciones de la empresa y así, el control ser más difícil.

La otra alternativa es contratar a nacionales de terceros países que a menudo son administradores internacionales de carrera. No obstante, el país huésped puede preferir tener sus propios nacionales en las posiciones de poder. También debemos ser cautos al seleccionar administradores de países que han tenido conflictos políticos en el pasado. Por supuesto, hay muchos factores más que se deben tomar en cuenta al operar en el extranjero.

Ambiente interno

Los factores internos seleccionados para este análisis se refieren a la integración de posiciones gerenciales, con personal dentro de la empresa, así como del exterior, y determinar la responsabilidad de la integración del personal.

Promoción interna

Originalmente, la promoción interna implicaba que los obreros avanzaban a posiciones de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización. Así, una compañía se presentaba como que recibía un flujo de empleados no gerenciales de los cuales emergían futuros gerentes. Como solía decirse en la industria ferrocarrilera, "cuando un presidente se retira o muere, contratamos a un nuevo empleado".

⁸ Phatak, Arvind V., *International Dimensions of Management*, 4a ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1995, cap. 6; Phatak, *International Management*, Cincinnati, OH: South-Western, 1997, cap. 13.

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, hay poca duda de que los empleados abrumadoramente favorecen una política de promoción interna. La no contratación de gente externa reduce la competencia por posiciones y da a los empleados un monopolio establecido en vacantes gerenciales. Sin embargo, los empleados llegan a dudar de la sabiduría de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción. Esta sensación se presenta en todos los niveles de la organización, en mayor grado por celos, o por una rivalidad para la promoción. La dificultad se vuelve más evidente cuando se selecciona un gerente general de entre los gerentes de ventas, producción, finanzas o ingeniería. A menudo, los altos gerentes se inclinan a escoger el camino fácil y evitarse problemas al seleccionar a alguien de fuera.

Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados. Sin embargo, aunque estos valores positivos, pero incommensurables son importantes, los ejecutivos no deben cerrar los ojos a los peligros de resaltar demasiado esta fuente, o depender de ella de manera exclusiva.

Un peligro que se presenta por utilizar una política de promover exclusivamente dentro de la empresa es que puede llevar a la selección de personas que quizás sólo han imitado a sus superiores. Esto no es necesariamente una falta, en especial si sólo se cultivan los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personas de fuera para introducir nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay un buen motivo para evitar una política de promoción exclusiva dentro de la empresa.



Perspectiva

Cifras y hechos sobre movilidad de talento en América Latina

De acuerdo con el estudio sobre el futuro del trabajo en América Latina, con el fin de conocer las tendencias y movilidad de la fuerza de trabajo en esa región, realizado por Manpower, junto con la Organización Internacional de Trabajo y diversas empresas globales, se presentan los siguientes aspectos relevantes:

- América Latina tendrá una gran fuerza laboral joven que le dará un bono demográfico con abundancia de recursos.
- Deberán aprovechar su bono demográfico en la generación de empleos formales y productivos, e invertir en educación y servicios.
- Se deberán dejar atrás los viejos esquemas proteccionistas de cultura laboral.
- Los países latinoamericanos deberán modificar su estatus como proveedores de mano de obra barata para ser proveedores de outsourcing y offshoring.
- Deberán enfocarse en la innovación, transformación de industrias y renovación de productos.
- Las empresas necesitarán talentos con habilidades en el pensamiento lógico y el autoaprendizaje.
- Deberán desarrollar legislaciones que protejan la propiedad intelectual, patentes, conocimiento, publicaciones y proyectos de investigación.
- El éxito de las empresas dependerá de cómo enfoquen los fundamentos de la competitividad.
- Se requieren talentos en: representantes de ventas, ingenieros, técnicos, operadores de producción, oficios manuales, personal TI, asistentes administrativos y personales, choferes, contadores, gerente ejecutivos.
- Aumentará la movilidad global, principalmente en la misma empresa.



Perspectiva internacional

Administrar los recursos humanos en Wal-Mart⁹

Wal-Mart es la empresa estadounidense privada más grande con más de un millón de empleados. Sam Walton, el fundador de la compañía, tenía un contacto especial con sus empleados, a los cuales llamaba asociados. Después de que murió en 1992, se le recordaba por su afecto, preocupación, saber escuchar y su política de puertas abiertas. Su herencia continúa. Con afecto era llamado el señor Sam, quien mostró su preocupación por las personas al iniciar la política de pagar tiempo y medio por trabajar en domingo. Wal-Mart pagaba bajos sueldos, pero en general, los empleados estaban contentos, lo cual era uno de los motivos por los que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual de los asociados: “La innegable piedra angular del éxito de Wal-Mart puede rastrearse a nuestra firme creencia en la dignidad de cada individuo”.

Los sucesores de Sam trataron de mantener el clima organizacional, y lo lograron en mayor grado. Pero las cosas cambian, y van de la eliminación del pago adicional de 50% por trabajo dominical, a demandas creadas por los largos horarios de las tiendas, como horarios de trabajo inadecuados en tiendas que permanecen abiertas las 24 horas del día. El cambio en la orientación también se ve en la frase impresa en los delantales azules que los asociados utilizan, la cual cambió de “Nuestra gente hace la diferencia” a “¿Cómo puedo ayudarlo?”, que se podría interpretar como un cambio en el enfoque del asociado al cliente. Aprovechando la preocupación de algunos asociados, los sindicatos laborales tratan de reclutar miembros en algunas localidades.

Aun cuando Wal-Mart continúa siendo muy exitosa, su crecimiento ha disminuido. El reto está en mantener una organización humana preocupada, a pesar de su tamaño.

Promoción interna en compañías grandes

Por otra parte, una política de promoción interna puede ser bastante adecuada para compañías muy grandes como Sears, Du Pont, o General Motors. Organizaciones con y sin fines de lucro grandes por lo común tienen tanta gente calificada que la promoción interna en realidad se acerca a una condición similar a una política de competencia abierta. Sin embargo, hasta en estas grandes compañías puede ser necesario acudir a personal de fuera, como hizo General Motors cuando contrató a un profesor universitario como vicepresidente para dirigir su personal de control ambiental.

Política de competencia abierta

Los administradores decidirán si los beneficios de una política de promoción interna superan sus limitaciones. Existen motivos claros para implementar el **principio de competencia abierta** al abrir posiciones vacantes a las personas mejor calificadas disponibles, ya sea dentro o fuera de la empresa. En el último análisis, da a la compañía la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más adecuados. Ataca las limitaciones de una política de promoción exclusiva interna, permite a la compañía adoptar las mejores técnicas para reclutar gerentes y motiva al “heredero aparente” complaciente. Cambiar estas ventajas por las ventajas morales atribuidas a la promoción interna parecería cuestionable.

Una política de competencia abierta es un medio mejor y más honesto para asegurar la competencia gerencial, que la promoción obligatoria interna. Sin embargo, pone a los gerentes que la usan bajo una obligación especial. Si la moral se protege al aplicar

www.sears.com
www.dupont.com
www.gm.com

Principio de competencia abierta

Las posiciones vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, sea dentro o fuera de la empresa.

⁹ Gimein, Mark, “Sam Walton Made Us a Promise”, *Fortune*, 18 de marzo, 2002, pp. 120-30; Wal-Mart, *www.walmart.com*, consultado el 1 de octubre, 2006.

una política de competencia abierta, la empresa debe tener métodos justos y objetivos de evaluación y selección de su personal. También debe hacer todo lo posible para ayudarlo a desarrollarse y calificar para una promoción.

Cuando estos requisitos se cumplan, sería de esperar que cada gerente que hace una designación para una vacante o una nueva posición tuviera disponible un grupo de candidatos calificados dentro de toda la empresa. Si las personas saben que sus calificaciones son consideradas, si han sido evaluadas con equidad y se les han dado oportunidades para su desarrollo, es menos probable que tengan un sentimiento de injusticia si una vacante se otorga a una persona de fuera. A igualdad de condiciones, los empleados actuales deben ser capaces de competir con candidatos externos. Si una persona tiene la habilidad para ocupar una posición, él o ella tienen la considerable ventaja de conocer la empresa y su personal, historia, problemas, políticas y objetivos. Para el candidato superior, la política de competencia abierta debe ser un reto, no un obstáculo para avanzar.



Perspectiva internacional

Qué características tienen los mejores lugares para trabajar en América Latina

De acuerdo con un estudio a cargo de la revista *América Economía* sobre los mejores lugares para trabajar, existen similitudes en las políticas de recursos humanos entre las 30 empresas latinoamericanas escogidas y estas son:

1. Esgrimen un liderazgo inspirador. Sus líderes tienen gran control y autonomía para dirigir el negocio. Recompensan efectivamente a sus empleados y brindan oportunidades de entrenamiento. Además, conocen su negocio. Pasan más tiempo a comunicarse con su gente. Dedicar gran parte de su tiempo en hacer crecer el talento y en desarrollar ejecutivos.
2. Consideran al empleado como un activo clave. Son conscientes de que deben retener y desarrollar a su capital humano. Saben que su fortaleza es mantener a una fuerza laboral motivada y comprometida.
3. Buscan que sus empleados desarrollen su carrera dentro de la empresa, por lo que identifican y desarrollan talentos, y los estimulan para dar lo mejor.
4. Se enfocan en las metas y en la aplicación de las estrategias. Se enfocan en lo importante y buscan comunicar de manera efectiva los objetivos y las estrategias. Implantan procesos claros y alineados.
5. Crean un ambiente propicio para la diversidad, con gran respeto a la individualidad y procuran darles programas de prestaciones justos.



Entre las empresas consideradas los mejores lugares para trabajar 2006 están:

1. Sheraton Iguazú Resort, Argentina.
2. Kimberly-Clark, Guatemala.
3. Cisco Systems, Brasil.
4. Kimberly-Clark, Nicaragua.
5. Four Points by Sheraton, Bogotá, Colombia.
6. Four Points by Sheraton, Galerías Monterrey, México.

Responsabilidad en la integración de personal

Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal debe estar en cada gerente en cada nivel, la responsabilidad final debe recaer en el director ejecutivo y el grupo hacedor de políticas de altos ejecutivos. Tienen el deber de desarrollar política, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Consideraciones de política incluyen decisiones acerca del desarrollo de un programa de integración de personal, lo deseable que es promover internamente, o asegurar gerentes del exterior, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización y las políticas de promoción y retiro a seguir.

Ciertamente, los gerentes de línea deben hacer uso de los servicios de miembros del personal administrativo, generalmente del departamento de personal, en el reclutamiento, selección, colocación, promoción, evaluación y capacitación de las personas. Sin embargo, en el último análisis, es responsabilidad del gerente cubrir posiciones con las personas mejor calificadas.

■ Selección: igualar a la persona con el puesto

Planta, equipo, materiales y personas no hacen una empresa, así como aviones, tanques, barcos y personas no hacen una fuerza militar efectiva. Un elemento más es indispensable: administradores efectivos. La calidad de los administradores es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier organización. Por tanto, necesariamente la **selección** de éstos es uno de los pasos más críticos de todo el proceso de administrar. La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera, a la persona adecuada para el puesto actual o para posiciones futuras.

Selección

Elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera, a la persona adecuada para una posición.

■ Introducción al enfoque de sistemas en la selección

Dado que los administradores calificados son críticos para el éxito de una empresa, un enfoque sistemático es esencial en la selección de administradores y la evaluación de necesidades presentes y futuras de personal gerencial. Un esbozo del enfoque de sistemas en la selección se ilustra en la figura 11.4. El plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la empresa. Este plan se traduce en requisitos de la posición y diseño del puesto, comparados con las características individuales como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para cumplir los requisitos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, colocan y promueven personas. Esto, por supuesto, debe hacerse con la debida consideración al ambiente interno (o sea, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes y el clima organizacional) y el ambiente externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes). Después de que las personas han sido seleccionadas y colocadas en las posiciones adecuadas, se deben inducir al nuevo puesto. Esta orientación incluye aprender acerca de la compañía, su operación y sus aspectos sociales.

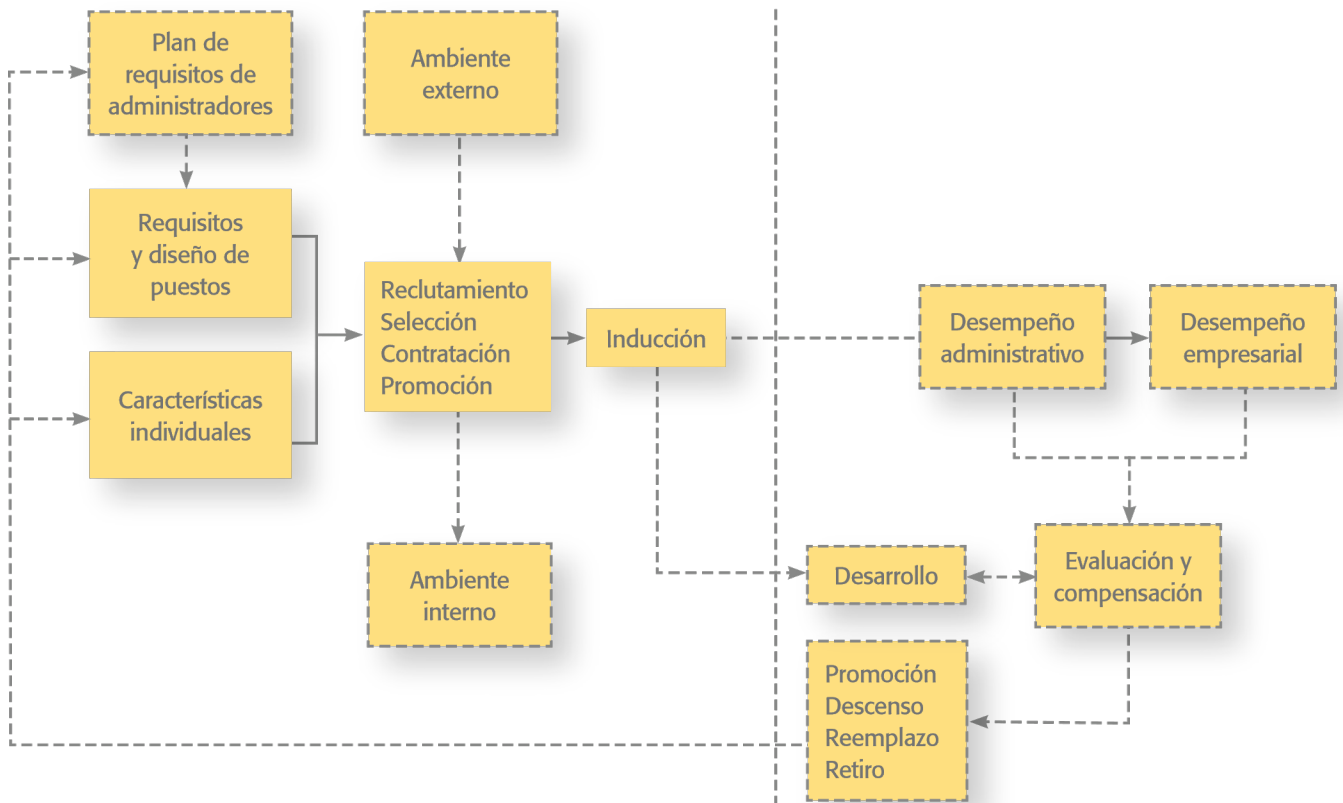


FIGURA 11.4 Enfoque de sistemas a la selección

Los gerentes recién colocados realizan sus funciones gerenciales y no gerenciales (como marketing) y el desempeño gerencial resultante determina eventualmente el desempeño de la empresa. Más adelante, el desempeño gerencial se evalúa y los administradores que cumplen sus metas de desempeño son recompensados (véase el capítulo 12). Con base en esta evaluación, se inicia el desarrollo del gerente y la organización (capítulo 13). Por último, la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, descenso, reemplazo y retiro.

Ése es el modelo de selección en breve; ahora cada variable importante recibirá atención más estrecha.

■ Requisitos de la posición y diseño del puesto

Seleccionar un administrador con efectividad requiere una comprensión clara de la naturaleza y propósito de la posición a cubrir. Debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos de la posición y, hasta donde sea posible, el puesto debe diseñarse para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales. Además, las posiciones se evalúan y comparan para que los ocupantes puedan ser tratados equitativamente. Entre otros factores a considerar están las habilidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los administradores.

Identificar requisitos del puesto

Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como: ¿Qué debe hacerse en este puesto? ¿Cómo se hace? ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Dado que las posiciones no son estáticas, tal vez haya que considerar preguntas adicionales: ¿Puede hacerse el trabajo de manera distinta? De ser así, ¿cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar respuesta a éstas y preguntas similares requiere que el puesto sea analizado. Esto puede lograrse mediante observación, entrevistas, cuestionarios, o hasta un análisis de sistemas. Así, una descripción de puesto, basada en un análisis del puesto, por lo común lista importantes deberes, responsabilidad de autoridad y la relación con otras posiciones. Muchas empresas también incluyen objetivos y resultados esperados en las descripciones de puesto.

Por supuesto, no hay una regla a prueba de errores para diseñar puestos gerenciales. No obstante, las empresas pueden evitar errores al seguir algunas guías.

Alcance apropiado del puesto

Un puesto definido de manera estrecha no presenta retos, ninguna oportunidad de crecimiento y ningún sentido de logro. En consecuencia, los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Por otra parte, el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad. El resultado será estrés, frustración y pérdida del control.

Cumplir las habilidades gerenciales requeridas por diseño del puesto

En general, el diseño del puesto debe empezar con las tareas a cumplir. Por lo común, el diseño es lo bastante amplio para acomodar las necesidades y deseos de las personas. Pero algunos autores sobre administración sugieren que puede ser necesario diseñar el puesto para ajustarse al estilo de liderazgo de una persona en particular. Sería apropiado diseñar puestos para personas excepcionales con el fin de utilizar su potencial. El problema, por supuesto, es que esa posición tal vez tendría que reestructurarse cada vez que un nuevo empleado la ocupa. La descripción de puesto, entonces, debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño para una persona en una posición en particular, pero también debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y capacidades individuales.

Cualquier descripción de posición es contingente al puesto en particular y a la organización. Por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y bastante estable, una posición se puede describir en términos relativamente específicos. En contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable y de cambios rápidos, una descripción de puesto tendría que ser más general y probablemente revisarla con mayor frecuencia. Se requiere un enfoque situacional a la descripción del puesto y su diseño.

Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que los individuos se sientan bien con su trabajo. Esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.



Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El enfoque del diseño de puestos puede estar en la posición individual, o en grupos de trabajo. Primero, los puestos individuales se pueden enriquecer al agrupar tareas en unidades de trabajo naturales. Esto significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice. Un segundo enfoque relacionado es combinar varias tareas en un solo puesto. Por ejemplo, en lugar de que las tareas de ensamblar una bomba de agua sean realizadas por varias personas de la línea de ensamble, se pueden establecer estaciones de trabajo con individuos que realizan la tarea completa y probar la unidad. Una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones directas con el consumidor o cliente. En lugar de reportarse a su superior, quien luego haría recomendaciones a la alta gerencia, un analista de sistemas puede presentar sus descubrimientos y recomendaciones directamente a los gerentes involucrados en el cambio del sistema. Cuarto, debe establecerse una realimentación rápida y específica en el sistema cuando sea apropiado. En una tienda al detalle, por ejemplo, las personas de ventas reciben cifras de ventas diarias y un resumen cada mes. Quinto, los puestos individuales se pueden enriquecer mediante cargas verticales del puesto, lo cual significa incrementar la responsabilidad de los individuos de planear, hacer y controlar su trabajo.

Argumentos similares podrían presentarse para mejorar el diseño de puestos de equipos de trabajo. Los puestos deben ser diseñados para que los grupos tengan una tarea completa a realizar. Más aún, se puede dar una gran autonomía a los equipos en la forma de autoridad y libertad de decidir qué tan bien se realizarán los trabajos. Dentro del equipo, a menudo se capacita a los individuos para que puedan realizar diferentes tareas dentro del grupo. Por último, pueden entregarse recompensas sobre la base del desempeño del grupo, lo que tiende a inducir la cooperación, más que la competencia entre los miembros del equipo.

Factores que influyen en el diseño del puesto

Al diseñar puestos, se toman en cuenta los requisitos de la empresa. Pero también deben considerarse otros factores para obtener beneficios máximos; incluyen diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos asociados con la reestructuración de los puestos, la estructura de la organización y el clima interno.

Las personas tienen necesidades diferentes. Aquellos con capacidades que no han sido utilizadas y una necesidad de crecimiento y desarrollo por lo común quieren que su puesto sea enriquecido y adquirir mayor responsabilidad. Si bien algunas personas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales casi siempre trabajan bien en grupos. La naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el puesto también se deben considerar. Si bien es posible que equipos de trabajo ensamblen automóviles, como se hacía en una planta de **Volvo** en Suecia, puede no ser eficiente utilizar el mismo diseño de trabajo para las altas corridas de producción de General Motors en Estados Unidos. Asimismo, se toman en cuenta los costos de cambiar a nuevos diseños de puestos. Existe una gran diferencia en si una planta es de diseño reciente o hay que rediseñar y cambiar una vieja planta para acomodar nuevos conceptos de diseño de puestos.

También debe tomarse en cuenta la estructura de organización. Los puestos individuales se ajustarán a la estructura mundial. Por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos pueden laborar bien en una organización descentralizada, pero pueden ser inapropiados en una estructura centralizada. De igual modo, el clima organizacional



Perspectiva

Consejos que el administrador debe tomar en cuenta

1. Siempre celebre con su equipo los éxitos y los logros.
2. Discuta de manera regular con su equipo los procedimientos, reglas y políticas que los molestan y busque modificarlos.
3. Analice con su equipo la misión y metas del departamento y de la empresa y busquen cómo alcanzarlos.
4. Muestre su aprecio a los miembros de su equipo.
5. Siempre analice las fallas o errores, y las razones por las que no se alcanzaron los objetivos.
6. Aprenda de los expertos, nunca dude en pedirles consejo.
7. Lea un libro al mes sobre habilidades gerenciales.
8. Trate a los demás con respeto y sea justo con ellos.
9. Antes de tomar una decisión, analice todas las posibilidades y los distintos escenarios, incluso los que no le favorecen, e imagínese en ellos.
10. Revise los 12 últimos meses de su vida laboral y saque conclusiones sobre sus prioridades, hábitos, decisiones, planeación y ejecución.
11. Nunca pierda de vista el factor tiempo.

influye en el diseño del puesto. Los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo, en tanto que pueden no ajustarse a una empresa con un enfoque autocrático de arriba abajo al liderazgo gerencial.

■ Habilidades y características personales necesarias en los administradores

Para ser efectivos, los administradores necesitan ciertas habilidades: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía de acuerdo con el nivel en la organización, como se señaló en el capítulo 1. Además, también se buscan en los gerentes capacidades analíticas y de solución de problemas y ciertas características personales.

Capacidades analíticas y de solución de problemas

Una de las habilidades deseadas en los gerentes que con frecuencia se menciona es la capacidad analítica y de solución de problemas. Como solía decir Alan Stoneman, antiguo presidente de la **Purex** Corporation: “Aquí no tenemos problemas; todos son oportunidades; todo lo que un problema debe ser es una oportunidad”. En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas, y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan. Deben analizar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional,

aquellos factores que interfieren con las oportunidades. Así, las habilidades analíticas serán utilizadas para encontrar las necesidades de clientes actuales o potenciales y luego satisfacer esas necesidades con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de buscar oportunidades puede significar el éxito de la corporación. Por ejemplo, Edwin H. Land de Polaroid satisfizo las necesidades de personas que querían fotografías instantáneas. Pero la identificación y el análisis de problemas no son suficientes. Los gerentes también necesitan la voluntad de implementar las soluciones; deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas involucradas para iniciar el cambio requerido, así como las de los que se resisten al cambio.

Características personales necesarias en los administradores

Además de las diversas habilidades que los administradores efectivos necesitan, varias características personales también son importantes. El deseo de administrar; la capacidad de comunicar con empatía; integridad y honestidad; y experiencia como gerente, que es una característica muy significativa.

El deseo de administrar

El administrador exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y de obtener resultados a través de los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren los privilegios de las posiciones gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajan juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, por lo común, largas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los administradores es la capacidad de comunicar a través de reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero, aún más, demanda empatía. Ésta es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes para la **comunicación intragrupo** efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional. Sin embargo, conforme se asciende en la organización, la **comunicación intergrupo** se vuelve cada vez más importante. Esto es, la comunicación no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobiernos, la comunidad y los accionistas en empresas de negocios.

Comunicación intragrupo

Comunicación con personas en la misma unidad organizacional.

Comunicación intergrupo

Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa.

Integridad y honestidad

Los administradores deben moralmente ser sanos y dignos de confianza. La integridad de los administradores incluye honestidad en asuntos de dinero y al tratar con otros,

adherencia a toda la verdad, fuerza de carácter y comportamiento de conformidad con estándares éticos.

Muchas de estas cualidades, y otras, las han citado altos ejecutivos de compañías importantes. Por ejemplo, Henry Ford II, antiguo presidente del consejo de **Ford Motor Company**, considera atractivas las cualidades de honestidad, candor y apertura.

Desempeño anterior como administrador

Otra característica importante para la selección es el desempeño anterior como gerente. Tal vez sea el pronóstico más confiable del desempeño futuro de un gerente. Por supuesto, una evaluación de la experiencia gerencial no es posible al seleccionar supervisores de primera línea de entre las filas, pues no han tenido esa experiencia. Pero los logros pasados son considerados importantes en la selección de administradores de nivel medio y superior.

Igualar calificaciones con requisitos de la posición

Después de identificar las posiciones, se consigue a los administradores a través de reclutamiento, selección, colocación y promoción (véase la figura 11.4). Existen básicamente dos fuentes de suministro de personal gerencial: 1) promoción o transferencia de personas dentro de la empresa y 2) contratar fuera. Para promociones internas, un



Perspectiva internacional

“Busco gerente”

Debido en gran medida al entorno global que impera en el mundo de los negocios, las empresas pequeñas cada vez tienen que adoptar las tendencias administrativas que les dicta el entorno. En el terreno del reclutamiento también tienen que dejar la estructura vertical, en la que el dueño era el gerente o el contador que llevaba 20 años en ese puesto, y buscar a los talentos que sacarán a la empresa no sólo de los apuros, sino que la llevarán a competir en grande. No obstante, para una pequeña empresa conseguir el capital humano que necesita al ritmo de su crecimiento no es tan fácil como para las grandes; y es que pocas pueden pagar los servicios de una consultoría encargada de la selección y reclutamiento. Su fuente principal son las recomendaciones familiares o a otro gerente amigo. Además, no conocen el perfil del ejecutivo que necesitan. Por estas razones Rodrigo Horvilleur, gerente de recursos humanos en la nicaragüense Casa Pellas, ha pensado un programa de responsabilidad social empresarial que consista en un sistema de consultoría para Pymes.

Además, ésta también sufre la competencia de algunas empresas grandes que prefieren atraer a algún gerente de una empresa menor, acción a la que se le llama “la grúa”. Los candidatos prefieren más a la grande por la proyección profesional que les ofrece. “En una compañía pequeña puedes escalar como máximo dos escalones, pero en una grande puedes subir unos 10 en una década”, afirma Alejandro Fosk, de la empresa chilena en línea Certifica.com, quien perdió a varios talentos que recibieron ofertas importantes del Banco de Chile y de la cadena de supermercados D&S.

sistema de información computarizado puede ayudar a identificar candidatos calificados. Puede utilizarse en conjunto con un amplio plan de recursos humanos. Específicamente, para anticipar requisitos de personal, nuevas vacantes, bajas, necesidades de desarrollo y planeación de la carrera.

Las variables marcadas con líneas punteadas son las actividades de asignación de personal y otras que se analizan en otros capítulos.

Se dispone de varias fuentes externas y la empresa puede utilizar diferentes canales para encontrar administradores calificados. Muchas agencias de empleo, públicas y privadas, y reclutadores ejecutivos (en ocasiones llamados cazadores de cabezas o *headhunters*) ubican candidatos adecuados para posiciones específicas. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, instituciones educativas, referencias de personas dentro de la empresa y solicitudes no buscadas de personas interesadas en la empresa.

Reclutamiento de administradores

El **reclutamiento** incluye atraer candidatos para cubrir las posiciones en la estructura de la organización. Antes de que el reclutamiento empiece, los requisitos de la posición, que se relacionan directamente con la tarea, deben ser identificados con claridad para facilitar el reclutamiento externo. A las empresas con una imagen pública favorable les es más fácil atraer a candidatos calificados. Una compañía como Sony tiene una imagen bien reconocida, en tanto que empresas pequeñas, que con frecuencia ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, necesitarían hacer grandes esfuerzos para comunicar a los solicitantes el tipo de negocios que realizan y las oportunidades que ofrecen.

Reclutamiento

Atraer candidatos para cubrir posiciones en la estructura de la organización.



Perspectiva internacional

¿En dónde reclutan las compañías chinas?¹⁰

Conforme las compañías chinas adquieren una orientación más globalizada, muchas ahora contratan gerentes occidentales. Lenovo, el mayor fabricante de computadoras en China, contrató a Bill Amelio como director ejecutivo. El señor Amelio era la cabeza de la región Asia-Pacífico de Dell Computer. De igual forma, Phil Murtaugh migró de General Motors a Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC) que es la más grande compañía de autos de China que produce coches para exportación. Como es de esperar, algunas compañías chinas locales tienen reservas acerca de tales prácticas, pero cada vez es más frecuente que los puestos principales en China se vuelven interesantes para ejecutivos occidentales; aunque tal cambio es arriesgado porque no están familiarizados con el conocimiento detallado de la cultura china. Varias compañías chinas ahora contratan ejecutivos chinos con experiencia occidental que tienen la ventaja de estar familiarizados con el ambiente chino.

También hay una gran necesidad de gerentes de nivel medio en China ya que la Revolución Cultural entorpeció su educación. Conforme las compañías chinas adquieren una orientación mundial, la necesidad de altos gerentes y de nivel medio crece, lo cual abre atractivas oportunidades para algunos occidentales.

¹⁰ "Management in China – Go East, My Son", *The Economist*, 12 de agosto, 2006, p. 53.

Selección, colocación y promoción

Dos enfoques para cubrir posiciones: **selección** y **colocación**.

Seleccionar a un administrador es elegir entre los candidatos al que mejor cumpla los requisitos de la posición. Ya que la selección puede ser para una vacante en un puesto específico, o para necesidades de administradores futuros, existen dos enfoques para cubrir las posiciones organizacionales. En el **enfoque de selección**, los solicitantes se buscan para cubrir una posición con requisitos específicos; en tanto que el **enfoque de colocación**, las fortalezas y debilidades del individuo son evaluadas y se le encuentra, o hasta se le diseña, una posición adecuada.

La *promoción* es una medida dentro de la organización a una posición más alta con mayores responsabilidades y requiere habilidades más avanzadas. Por lo común incluye un aumento en estatus y sueldo. Las diversas facetas de la selección generalmente aplican también a la promoción, que puede ser una recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y habilidades de un individuo. Las promociones pueden ser una recompensa por desempeño pasado, pero sólo si hay evidencia de competencia potencial; de otra forma, las personas son promovidas a un nivel en el que se vuelven incompetentes.

El principio de Peter

Los errores en la selección son posibles, quizás hasta comunes. Según Laurence J. Peter y Raymond Hall, autores de *The Peter Principle*, los administradores tienden a ser promovidos hasta el nivel de su incompetencia.¹¹ Específicamente, si un gerente tiene éxito en una posición, este éxito puede llevarlo a una promoción y a su vez a una posición más alta, a menudo una que requiere habilidades que la persona no posee. Tal promoción puede involucrar un trabajo que está más allá de sus posibilidades. Si bien la posibilidad del crecimiento individual no se debe ignorar, el principio de Peter puede servir como advertencia de no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera.

■ El proceso de selección, técnicas e instrumentos

Esta sección presenta una introducción del proceso de selección, seguida del análisis de varios instrumentos y técnicas de selección, incluye entrevistas, pruebas y el enfoque del centro de evaluación. Para una buena selección, la información acerca del solicitante debe ser válida y confiable. Cuando las personas preguntan si los datos son válidos, están preguntando si los datos miden lo que deben medir. En la selección, **validez** es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. La información también debe tener un alto grado de **confiabilidad**, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición. Por ejemplo, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, en esencia arrojaría los mismos resultados.

Validez

El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

Confiabilidad

La precisión y consistencia de la medición.

¹¹ Peter, Laurence J. y Raymond Hall, *The Peter Principle*, Nueva York: Bantam, 1969. Véase también Peter, Laurence J., *The Peter Pyramid: Or Will We Ever Get the Point?*, Nueva York: Morrow, 1986, y su crítica por Shaw, Peter, "A Management Guru Peters Out", *Wall Street Journal*, 24 de enero, 1986. Para la aplicación del principio de Peter al desarrollo del software, véase Kirkwood, Craig, "Adobe and the Peter Principle", *www.planetpublish.com*, 17 de abril, 2002, consultado el 5 de junio, 2002.



Perspectiva empresarial

¿Cómo asignar personal a una compañía empresarial?

¿Cómo asignan personal a sus empresas los gerentes empresariales? ¿Buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento?

Estas preguntas fueron planteadas a Venky Ganesan, socio y director gerente de Globespan Capital Partners, una empresa de capital de inversión del Área de la Bahía de San Francisco que asiste a empresas de portafolio a desarrollar presencia mundial. Venky Ganesan fungió antes como vicepresidente de JAFCO Ventures y fue co-fundador de Trigo Technologies, adquirida posteriormente por IBM. Cuando se le preguntó qué es lo que los gerentes empresariales buscan en el personal administrativo potencial, respondió, "Buenos atletas generales, flexibles, más que expertos enfocados en el dominio. Al principio (en un proyecto) se trata de aprender y tener flexibilidad y quieres personas abiertas y ávidas de realimentación del mercado, más que 'expertos' que tienen una imagen predeterminada del mercado. Ellos (los gerentes empresariales) buscan personas de alta energía e inteligentes, incansables en su ejecución, que ven cada problema como una oportunidad para resolver, más que una barrera..." Al preguntársele qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alta intensidad con largas horas de trabajo y futuros inciertos, Ganesan respondió: "Los individuos son atraídos por la cultura de ritmo rápido y alta intensidad que les da amplio espacio para crecer y aprender. El alto grado de aprendizaje y camaradería de quienes inician compensan las largas horas de trabajo y futuro incierto. También la mayoría de las compañías jóvenes tienen poca burocracia y muy poca gerencia media, así que las personas en realidad pueden hacer las cosas en lugar de empujar papeles y llenar reportes".

Es evidente que los riesgos y recompensas del personal de apoyo y unirse a un proyecto nuevo dan lugar a un ambiente de trabajo excitante y de ritmo rápido. Es esencial que los administradores reconozcan las necesidades únicas de los proyectos de alto crecimiento y seleccionen de manera apropiada a aquellos candidatos cuyas expectativas y talentos se ajusten a este ambiente único.

Proceso de selección

Hay algunas variaciones de los pasos específicos en el proceso de selección. Por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primera línea puede ser bastante sencilla al compararla con las rigurosas entrevistas de un ejecutivo de alto nivel. No obstante, el siguiente perfil amplio es indicativo del proceso típico.

Primero, se establecen los criterios de selección, generalmente con base en los requisitos del puesto actuales, en ocasiones futuros. Estos criterios incluyen temas como educación, conocimientos, habilidades y experiencia. Luego se pide al candidato que llene una solicitud (este paso puede omitirse si el candidato pertenece ya a la organización). Viene a continuación una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores. Información adicional se puede obtener al probar si el candidato califica para la posición. Luego, el gerente, su superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales. La información proporcionada por el candidato es revisada y verificada. Puede requerirse un examen físico. Por último, con base en la información reunida, al candidato se le ofrece el puesto, o se le informa que no ha sido seleccionado para la posición. Examinemos algunas partes del proceso de selección en mayor detalle.

Entrevistas

Virtualmente, cada administrador contratado o promovido por una compañía es entrevistado por una o más personas. A pesar de su uso generalizado, la entrevista se toma con desconfianza como un medio confiable y válido para seleccionar gerentes. Dife-

rentes entrevistadores pueden pensar o interpretar la información reunida de manera distinta. Es frecuente que los entrevistadores no hagan las preguntas correctas. Pueden ser influidos por la apariencia general del entrevistado, que puede tener poco peso en el desempeño del puesto. También a menudo se forman una opinión al principio de la entrevista antes de tener toda la información necesaria para hacer un juicio justo.

Pueden utilizarse varias técnicas para mejorar el proceso de la entrevista y superar algunas de estas debilidades. Primero, los entrevistadores serán capacitados para saber qué buscar. Por ejemplo, al entrevistar a personas dentro de la empresa, deben analizar y discutir registros pasados; estudiar los resultados alcanzados, así como la forma como las actividades gerenciales clave se desempeñaron. El capítulo 12, sobre la evaluación de desempeño, muestra en mayor detalle cómo puede hacerse esto. Al seleccionar administradores fuera de la empresa, estos datos son más difíciles de obtener y los entrevistadores pueden obtenerlos al verificar con las referencias mencionadas.

Segundo, los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista *no estructurada*, el entrevistador puede decir algo como "Hábleme de su último empleo". En la entrevista *semiestructurada*, el entrevistador sigue una guía de entrevista, pero también puede hacer otras preguntas. En una entrevista *estructurada*, el entrevistador hace una serie de preguntas preparadas.

Una tercera forma de mejorar la selección es realizar entrevistas múltiples utilizando diferentes entrevistadores. Así, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. Sin embargo, no todos los entrevistadores deben votar al seleccionar un candidato; más bien, su rol es proporcionar información adicional para el gerente que será responsable de la decisión final.

Cuarto, la entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección. Se debe complementar con datos de la solicitud, los resultados de las pruebas y la información obtenida de las personas citadas como referencias. La verificación de referencias y las cartas de recomendación serán necesarias para verificar la información proporcionada por el solicitante. Para que una referencia sea útil, la persona debe conocer bien al solicitante y presentar una evaluación veraz y completa de éste. Muchas personas se muestran reacias a proporcionar información que pueda perjudicar las oportunidades de un solicitante, así que los puntos fuertes del candidato a menudo son resaltados en exceso, en tanto que sus debilidades pueden ser omitidas, o "doradas". En Estados Unidos la Ley de Privacidad de 1974 y la legislación y las sentencias judiciales relacionadas han vuelto más difícil obtener referencias objetivas. En esa ley, el solicitante tiene el derecho legal a inspeccionar las cartas de referencias, a menos que renuncie a este derecho. Éste es uno de los motivos para que los maestros se muestren reacios a preparar referencias de trabajo objetivas y precisas de sus estudiantes.

Pruebas

La meta primaria de las pruebas es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de los beneficios de las pruebas incluyen encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación. Algunas de las pruebas más usadas pueden clasificarse como sigue:

- Las *pruebas de inteligencia* están diseñadas para medir la capacidad mental y probar la memoria, velocidad del pensamiento y la capacidad de ver relaciones en situaciones de problemas complejos.



- Las *pruebas de pericia y aptitud* están construidas para descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- Las *pruebas vocacionales* están diseñadas para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o las áreas en las que los intereses del candidato igualan los de las personas que trabajan en esas áreas.
- Las *pruebas de personalidad* están diseñadas para revelar las características personales de un candidato y la forma como éste puede interactuar con otros, presentando así una medida de liderazgo potencial.

Sin embargo, las pruebas tienen varias limitaciones. Primero, psicólogos industriales competentes están de acuerdo con que las pruebas no tienen la precisión suficiente para utilizarlas como la única medida de las características de un candidato, sino que se deben interpretar a la luz de toda la historia de cada individuo. Segundo, el usuario de las pruebas debe saber cuáles utilizar y cuáles son sus limitaciones. Una de las principales limitaciones es la incertidumbre relativa a si las pruebas son aplicables en realidad; hasta los psicólogos no están muy confiados en que las pruebas de hoy sean efectivas para medir habilidades y potenciales gerenciales. Tercero, antes de que cualquier prueba se utilice ampliamente, primero será probada, si es posible con personal existente, para ver si es válida para empleados cuyas habilidades gerenciales ya son conocidas. Cuarto, también es importante que las pruebas sean administradas e interpretadas por expertos en la materia. Por último, las pruebas no deben discriminar injustamente y ser consistentes con las leyes y guías gubernamentales.

Centros de evaluación

El **centro de evaluación** no es una ubicación, sino una técnica para seleccionar y promover gerentes. Este enfoque puede ser utilizado en combinación con la capacitación. Los centros de evaluación fueron usados primero para seleccionar y promover a supervisores de menor nivel, pero ahora se aplican también a los gerentes de nivel medio. Sin embargo, parecen inapropiados para altos ejecutivos. La técnica del centro de evaluación no es nueva. Se utilizó por los militares alemanes y británicos y la *American Office of Strategic Services* durante la Segunda Guerra Mundial. Pero su primer uso corporativo en Estados Unidos es atribuido generalmente a la *American Telephone and Telegraph Company* en el decenio de 1950.

Con el propósito de medir cómo actuará un gerente potencial en situaciones gerenciales típicas, el enfoque de centro usual es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo, son observados y evaluados por psicólogos o gerentes experimentados. Un centro de evaluación típico hará que los candidatos hagan lo siguiente: tomar varias pruebas psicológicas; participar en juegos administrativos en grupos pequeños; participar en ejercicios “de canasta”, en los que se les pide que manejen una variedad de asuntos que podrían enfrentar en un puesto gerencial; participar en un debate de grupo de algún problema sin líder; hacer una presentación oral breve sobre un tópico o tema en particular, recomendar un proyecto de acción deseable a un superior imaginario; y enfrascarse en varios ejercicios más, como preparar un reporte escrito.

Durante estos ejercicios, los candidatos son observados por los evaluadores, quienes también los entrevistan de vez en cuando. Al final del periodo del centro de evaluación, los asesores resumen su evaluación del desempeño de cada candidato; luego comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones relativas al potencial gerencial de cada candidato y preparan un resumen escrito de cada candidato. Estos reportes son puestos a disposición de los gerentes que harán la designación para su guía. A menudo también son utili-

Centro de evaluación

Técnica para seleccionar y promover gerentes.

www.att.com

zados como orientación para el desarrollo gerencial. En muchos casos, los candidatos reciben realimentación sobre su evaluación; en otros, la realimentación es proporcionada sólo cuando los candidatos la solicitan. En ocasiones la evaluación global sobre probabilidades de promoción permanece como confidencial, aun cuando a los candidatos se les puede informar por medio de los asesores acerca de su desempeño en los diversos ejercicios.

La evidencia de la utilidad del enfoque del centro de evaluación, aunque no concluyente, es alentadora. Por otra parte, hay controversia en cuanto a quién, por quién y bajo qué circunstancias ésta y otras pruebas se deben administrar y quién debe recibir los resultados de las mismas.

Los centros de evaluación presentan algunos problemas. Primero, son costosos en términos de tiempo, en especial cuando muchos programas efectivos se extienden a un periodo de cinco días. Segundo, capacitar a los asesores es un problema, especialmente en compañías en crecimiento, con cierta justificación, que es probable que los mejores asesores sean gerentes de línea experimentados, más que psicólogos capacitados. Tercero, aunque se usan varios ejercicios distintos para cubrir el tipo de cosas que un gerente hace, se han planteado interrogantes en cuanto a si estos ejercicios son el mejor criterio de evaluación. Un problema aún mayor existe al determinar qué medidas de evaluación deben aplicarse a cada ejercicio. Orientados al comportamiento individual e interpersonal en diversas circunstancias, la mayoría de los centros de evaluación pueden ignorar el elemento más importante para seleccionar gerentes, en especial aquellos que están por ingresar a las filas gerenciales por vez primera. Ese elemento es la motivación, si una persona en verdad quiere ser gerente. Para tener esa motivación, los gerentes deben saber qué es administrar, qué incluye y qué se requiere para ser un gerente exitoso. Obviamente, la motivación es una cualidad difícil de evaluar. Sin embargo, al aclarar a un candidato lo que conlleva administrar y luego pedirle que lo piense bien, el entrevistador puede dar al candidato una buena base para determinar si en verdad quiere ser gerente.

Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de enfoques y pruebas de selección indican que no hay una forma perfecta para seleccionar gerentes. La experiencia ha demostrado que hasta criterios de selección escogidos con cuidado son imperfectos para predecir el desempeño. Más aún, hay una distinción entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad para desempeñarse, y lo que harán, que se relaciona con la motivación. Esta última es una función del individuo y el ambiente. Por ejemplo, las necesidades de una persona pueden ser diferentes en diversos tiempos. El ambiente organizacional también cambia. El clima de una empresa puede cambiar de uno que alienta la iniciativa a uno que la restringe, porque una nueva alta gerencia introduce una filosofía gerencial distinta. Por tanto, las técnicas e instrumentos de selección no son una forma segura de anticipar lo que las personas harán, aunque tengan la capacidad de hacerlo.

Las pruebas en sí mismas, en especial las psicológicas, tienen limitaciones. Específicamente, la búsqueda de cierta información puede considerarse una invasión a la privacidad. Además, se ha manifestado que ciertas pruebas discriminan de manera injusta a las mujeres o miembros de grupos minoritarios. Estos problemas complejos no son resueltos con facilidad, y no pueden ser ignorados cuando la empresa selecciona gerentes.

Otras preocupaciones más en la selección y contratación son el tiempo y costos involucrados, que incluyen publicidad, comisiones de agencia, pruebas, entrevistas, verificación de referencias, exámenes médicos, reubicación, orientación y tiempo de inicio requeridos para que el nuevo gerente se adapte al puesto. Cuando los costos de reclutamiento son reconocidos, se hace evidente que la rotación puede ser muy costosa para una empresa.

■ Orientación y socialización de nuevos empleados

La selección de la mejor persona para el puesto es sólo el primer paso para construir un equipo de administración efectivo. Hasta las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección a menudo ignoran las necesidades de los nuevos gerentes una vez que se les ha contratado. Sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrar a la persona nueva a la organización.

La **orientación** incluye la introducción de nuevos empleados a la empresa y sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes por lo común tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial con respecto a contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. Se describen a detalle en un folleto de la compañía, pero la reunión de orientación proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque elementos del departamento de personal por lo común dirigen estos programas formales, la responsabilidad primaria de orientar al nuevo gerente aún está en el superior.

Hay otro aspecto, quizás más importante de la orientación: la socialización de nuevos gerentes. La **socialización organizacional** se define de varias maneras distintas. Una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. Así, además de reunir los requisitos específicos

Orientación

Introducción de nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas.

Socialización organizacional

La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.



Perspectiva internacional

Crear un ambiente que las personas disfrutan¹²

En el nuevo milenio, las compañías compiten con ferocidad por el talento en un mercado de trabajo muy competido. Perder un empleado valioso puede costar a una compañía de 50 000 a 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, puede una compañía retener su capital intelectual?

Líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric han realizado mucho para inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a los empleados. Las empresas con una buena reputación como Southwest Airlines y General Electric, pueden resaltar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento. Las compañías en una posición de liderazgo en el mercado también tienen una ventaja para retener a los empleados, ya que pueden señalar que dejar la compañía sería dar un paso hacia atrás. Otras empresas crean una sensación de comunidad y de familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de ganar distintos tipos de experiencia en varias partes de la compañía. El otorgamiento del poder a través de una delegación amplia da a los empleados autoridad de toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems constantemente hace conscientes a sus empleados de que son bien recibidos. General Electric invierte en la mejor gente a través de capacitación y asesoría. Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección al contratar a gente que se ajusta a la cultura de la organización.

En tanto que las compañías enfrentan fuertes retos para reclutar y retener empleados, las personas que se preparan para una carrera en la administración, o como persona asesora, encuentran en esta situación una gran oportunidad.

www.southwest.com
www.ge.com
www.cisco.com

¹² Stein, Nicholas, "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 29 de mayo, pp. 132-138.

del puesto, los nuevos gerentes por lo general encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento. No saben a quién acudir en busca de asesoría, no saben cómo funciona la organización y tienen el temor de fracasar en su nuevo trabajo. Toda esta incertidumbre puede causar una gran ansiedad para un nuevo empleado, en especial un administrador en entrenamiento. Dado que la experiencia inicial en una empresa puede ser importante para el futuro comportamiento administrativo, el primer contacto del personal en capacitación debe ser con los mejores superiores de la empresa, personas que pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

■ Administrar los recursos humanos con miras hacia el 2020¹³

El futuro es difícil de anticipar; no obstante, los gerentes deben tomar decisiones ahora para prepararse para el futuro. La *Economist Intelligence Unit* encuestó alrededor de 1 650 ejecutivos de todo el mundo preguntándoles cómo ven los cambios al avanzar hacia el año 2020. Las áreas que tienen el mayor potencial para mejorar la productividad son administrar el conocimiento, proporcionar servicios y apoyo a los clientes, mejorar las operaciones y los procesos de producción, desarrollar negocios y estrategias, administrar las actividades de marketing y ventas, administrar los recursos humanos y la capacitación, así como otras áreas. Estos puntos de vista de los ejecutivos tienen importantes implicaciones para la administración de los recursos humanos.

Las contribuciones de los trabajadores de conocimientos pueden ser en extremo críticas para ganar una ventaja competitiva. Más aún, la colaboración dentro de la organización, así como en el exterior será muy importante. Esto, por supuesto, requiere personas con buenas relaciones interpersonales. Necesitan ser capaces de operar en diferentes ambientes culturales y comunicarse bien. Las funciones de integración de personal de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo desempeñarán roles importantes al prepararse para el futuro. De igual modo, las funciones de liderazgo, motivación y comunicación efectivas analizadas en la quinta parte del libro, serán esenciales para competir en el ambiente mundial.

Resumen

Integrar personal significa cubrir posiciones en la estructura de la organización. Requiere identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, inventariar las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar a las personas.

En el enfoque de sistemas a la integración de personal, los planes de la empresa y la organización se vuelven insumos importantes para las tareas de integración de personal. El número y calidad de los administradores necesarios para realizar tareas cruciales depende de muchos factores distintos. Un paso importante en la integración de personal es determinar las personas disponibles al hacer un inventario gerencial, que puede realizarse en la forma de un cuadro de inventario.

¹³ "Foresight 2020, Economic, Industry, and Corporate Trends", Economist Intelligence Unit 2006, Londres: The Economist, 2006; véase también 2020 Management Insight: Management Development, <http://www.2020.eu.com/content/view/15/30>, consultado el 3 de febrero, 2007.



La integración de personal no se da en un vacío; debemos considerar muchos factores situacionales, tanto internos, como externos. La integración de personal requiere ceñirse a las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo para que las prácticas no discriminen, por ejemplo, contra minorías o mujeres. También debemos evaluar los pros y contras de promover gente interna de la organización o seleccionar personas del exterior.

En el modelo de sistemas para selección, el plan amplio de necesidades gerenciales es la base para los requisitos de la posición. Al diseñar puestos, la empresa debe ver que el puesto tenga un ámbito apropiado, que sea desafiante y que refleje las habilidades requeridas. La estructura del puesto debe ser apropiada en términos de contenido, función y relaciones. Los puestos pueden diseñarse para individuos o equipos de trabajo. La importancia de habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía con el nivel en la jerarquía organizacional. Los requisitos de la posición tienen que ser igualados con las diversas habilidades y características personales de los individuos. La igualdad es importante en el reclutamiento, selección, colocación y promoción.

Los errores en la selección pueden llevar a la actualización del principio de Peter, el cual establece que los gerentes tienden a ser promovidos a su nivel de incompetencia. Aunque se debe buscar la asesoría de varias personas, la decisión de selección debe estar generalmente en el superior inmediato del candidato para la posición.

El proceso de selección puede incluir entrevistas, varias pruebas y el uso de centros de evaluación. Para evitar insatisfacción y rotación de personal, las compañías se deben asegurar que los nuevos empleados sean introducidos e integrados con otras personas de la organización.



Ideas y conceptos básicos

Integración de personal	Diseño del puesto
Enfoque de sistemas a la administración de los recursos humanos	Reclutamiento
Inventario gerencial	Selección
Factores situacionales que afectan la integración de personal	Colocación
Igualdad de oportunidades en el empleo	Promoción
Mujeres en la administración	Principio de Peter
Diversidad en el centro de trabajo	Validez y confiabilidad
Integración de personal en el ambiente internacional	Proceso de selección
Promoción interna	Entrevista
Política de competencia abierta	Tipos de pruebas
Enfoque de sistemas a la selección	Centro de evaluación
Posición y requisitos del puesto	Orientación y socialización
	El futuro de la administración de los recursos humanos

Para analizar



1. ¿Por qué la función de integración de personal pocas veces se enfoca con lógica? Describa brevemente el enfoque de sistemas a la integración de personal. ¿Cómo se relaciona la integración de personal a otras funciones y actividades gerenciales?
2. Liste y evalúe los factores externos que afectan la integración de personal. ¿Cuáles son más críticos al día de hoy? Explique.
3. ¿Cuáles son los peligros y dificultades al aplicar una política de promoción interna? ¿Qué quiere decir una política de competencia abierta? ¿Favorece usted esa política? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el enfoque de sistemas a la selección de gerentes? ¿Por qué es llamado un enfoque de sistemas? ¿En qué difiere de otros enfoques?

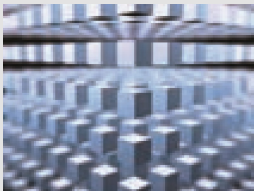
5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes para diseñar puestos individuales y puestos para equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen a usted más importantes? ¿Por qué?
6. El principio de Peter ha sido ampliamente citado en círculos administrativos. ¿Qué opina de él? ¿Cree que alguna vez podría aplicarse a usted? ¿Significa esto que todos los directores ejecutivos son incompetentes? Explique.
7. ¿Qué es un centro de evaluación? ¿Cómo funciona? ¿Le gustaría participar en un centro como éste? ¿Por qué?

Ejercicios y actividades



1. Seleccione una organización que conozca y evalúe la efectividad de su reclutamiento y selección de personas. ¿Qué tan sistemáticas se realizan éstas y otras actividades de integración de personal?
2. Vaya a la biblioteca e investigue los antecedentes de CEO exitosos. Puede empezar a buscar en la revista *Fortune*, o leer la biografía de un CEO. ¿Qué hace exitosos a los CEO?

Investigación en internet



Use uno de los populares mecanismos de búsqueda para encontrar "workforce.com". ¿Cuáles son algunos de los temas de actualidad que preocupan a los gerentes de recursos humanos? ¿Qué significa igualdad de oportunidades en el empleo? Busque en la red, seleccione un tema y preséntelo en clase.



Caso internacional 11.1

Tribulaciones y retos del señor Barrett en Intel¹⁴

Intel Corporation es mejor conocida por sus procesadores. El lema "Intel Inside" es familiar para la mayoría de las personas que usan una computadora. Están, por ejemplo, Pentium 3 y 4 y el Itanium de nueva generación. Para servidores y estaciones de trabajo, Intel produce el Xeon. Andy Grove, el carismático CEO, llevó al éxito a la compañía durante muchos años. Sin embargo, para el 2001, Craig R. Barrett, el CEO actual, enfrenta muchos retos, los cuales incluyen las críticas.

La nueva estrategia de adentrarse en otros mercados como aplicaciones de información, comunicación y servicios de internet fue costosa y hasta ahora, menos que exitosa. De hecho, apartarse de sus negocios centrales puede haberla dis-

¹⁴ Se han consultado una variedad de fuentes, que incluyen a Edwards, Cliff e Ira Sager, "Intel: Can CEO Craig Barrett Reverse the Slide?" *Business Week*, 15 de octubre, 2001, pp. 80-90; Intel, www.intel.com, consultado el 1 de octubre, 2006; Schlender, Brent, "Intel Unleashes Its Inner Attila", *Fortune*, 15 de octubre, 2001.

traído de su negocio central de los chips de computadora. Estas nuevas direcciones resultaron en reorganización frecuente, ocasionando incertidumbres organizacionales para los gerentes. Si bien algunos piensan que los cambios frecuentes eran necesarios para adaptarse a nuevas situaciones y mantener ágil a la organización, otros están en desacuerdo.

El liderazgo de Barrett y sus cambios en varias direcciones es bastante diferente de la estrategia cuidadosamente estudiada de Grove que se enfocaba en los chips. Las fortalezas personales de Barrett están en la manufactura. Invertió fuerte en investigación y desarrollo. Pero nuevos productos como el Itanium requieren de varios años para mostrar resultados y a Barrett sólo le quedan unos cuantos antes de su jubilación. Invertir en nuevas tecnologías de manufactura con la meta de lograr plantas virtualmente automatizadas lleva a reducción de costos en la manufactura de chips. Sin embargo, el mercado de computadoras personales se estancó a principios del siglo XXI, en tanto que las comunicaciones inalámbricas y teléfonos celulares crecen en el mercado. Por ejemplo, en el mercado de telefonía celular, Motorola y Texas Instruments desarrollan nuevos procesadores de señal digital e Intel tendría que esforzarse para alcanzarlas. Una clave para el éxito de Intel podría ser si la compañía se convirtiera en participante importante en el mercado inalámbrico. Barrett hizo varias adquisiciones costosas, que incluyen a *Level One Communications*. Pero la cuestión sigue en cuanto a si la fuerte inversión en nuevas tecnologías resultará en un negocio redituable. Esto puede determinar el legado de Craig Barrett. ■

Preguntas

¿Cuál es su evaluación del desempeño de Barrett y su visión de Intel? ¿Es la persona indicada para el puesto en Intel?

¿Cuáles son algunos de los problemas asociados con una reorganización frecuente?

¿Cuáles son los pros y contras de enfocarse en el futuro distante y hacer fuertes inversiones en nuevas tecnologías?



Caso internacional 11.2

La era de la inteligencia colectiva

Las recompensas del talento

Para 2001, las 138 empresas participantes en la encuesta de remuneraciones que anualmente realiza el departamento de Investigación y Desarrollo de la revista *Expansión*, proyectaba un aumento de sueldo promedio de 13%, cuando las estimaciones oficiales eran menores a un dígito, entre 6.5 y 7% para la inflación. En los últimos años, los sueldos del personal ejecutivo y no ejecutivo muestran una tendencia de incremento por arriba de la inflación anual.

No obstante, el ritmo de crecimiento de los sueldos entre niveles ejecutivos y el resto del personal es desigual. Esto obedece a las presiones del mercado: la creciente demanda de ejecutivos bien preparados eleva su precio en forma más acelerada que en otros segmentos. El tipo y tamaño de empresa son también determinantes. De ahí que el sueldo pagado a ejecutivos de igual nivel sea diferente, o se pague igual a quienes ocupan puestos diferentes.

Los resultados de la encuesta muestran que, tomando como base a los directivos y gerentes de segundo nivel de empresas de diferente tamaño, la remuneración anual en efectivo de los ejecutivos de mandos inferiores equivale a un rango de entre 60 y 15% del sueldo del director de Administración y Finanzas; entre 51 y 16% del director de Ventas y Mercadotecnia, y de 56 a 16% del director de Operaciones y Manufactura. En general, se observa que las remuneraciones de los mandos gerenciales oscilan entre 60 y 10% del sueldo que perciben los directores de área.

Así las cosas, en los próximos años es previsible que el mercado laboral sea cada vez más agresivo. La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles. El principio de los nuevos modelos de organización del trabajo está basado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa. ■

Preguntas

1. ¿Qué justificaría que el incremento proyectado de los sueldos para ejecutivos sea mayor que los de otro tipo de personas?
2. ¿Considera que los altos sueldos son suficientes para fomentar la productividad de los administradores? ¿Por qué?
3. Si usted contase con la oportunidad de elegir entre un puesto de alto nivel en una empresa pequeña pero que le ofrece un sueldo apenas un poco por arriba de lo que ofrece otra empresa grande pero que lo contrataría para una posición muy por debajo de lo que podría tener en la primera, ¿en cuál escogería trabajar? Justifique su respuesta.
4. ¿Es suficiente un sueldo alto para mantener al personal mejor calificado dentro de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Qué recomendaría a las empresas para retener en la organización a sus mejores administradores además de que ofrezcan sueldos competitivos?

Fuente: Con información de Raquel Ochoa, *Expansión*, núm. 803, vol. XXI, México, noviembre de 2000, pp. 63, 69, 71-72.

13

Capítulo

Administrar el cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Distinguir entre el desarrollo del administrador, la capacitación gerencial y el desarrollo de la organización.
2. Analizar el proceso de desarrollo del administrador y su capacitación.
3. Describir los diversos enfoques del desarrollo del administrador.
4. Identificar cambios y fuentes de conflictos, y mostrar cómo administrarlos.
5. Describir las características y el proceso del desarrollo de la organización.
6. Comprender la organización que aprende.

Desarrollo del administrador

El uso de programas a largo plazo orientados al futuro para desarrollar la habilidad administradora de una persona.

Capacitación gerencial

El uso de programas, en su mayoría a corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Desarrollo de la organización

Un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o una unidad organizacional importante.

Este capítulo se ocupa del cambio. Primero, el enfoque está en el cambio en los individuos, específicamente el desarrollo y capacitación del administrador. Sin embargo, las personas no operan de manera aislada. En consecuencia, en la segunda parte del capítulo el enfoque cambia a grupos de individuos y las organizaciones.

Los ejecutivos excelentes ven hacia el futuro y se preparan para él. Una forma importante de hacerlo es desarrollar y capacitar a los administradores para que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, nuevos problemas y nuevos retos. En verdad, los ejecutivos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan alcanzar todo su potencial.

El término **desarrollo del administrador** se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y al progreso de una persona en aprender a administrar. La **capacitación gerencial**, por otra parte, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y en mayor grado es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. En el libro, el **desarrollo de la organización** es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización o una unidad organizacional importante. El desarrollo de la organización usa varias técnicas para identificar y resolver problemas.

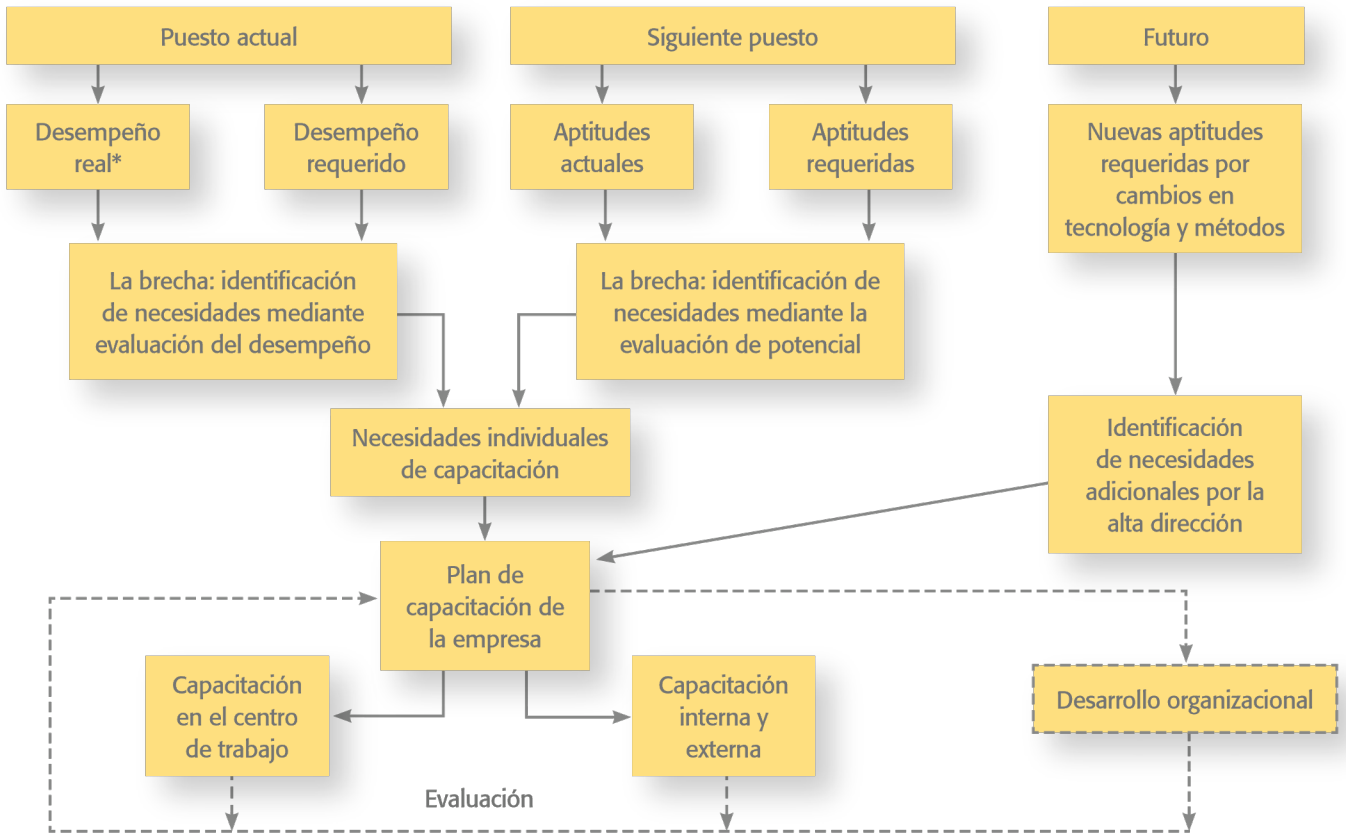
En esencia, entonces, el desarrollo de la organización se enfoca en toda ella (o en un segmento importante), en tanto que el desarrollo del administrador se concentra en individuos. Estos enfoques se apoyan uno al otro y deben estar integrados para mejorar la efectividad de los gerentes y la empresa.

■ El proceso del desarrollo y capacitación del administrador

Antes de elegir programas de capacitación y desarrollo, es importante considerar tres tipos de necesidades. Primero, las necesidades de la organización incluyen temas como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación. Segundo, necesidades relacionadas con las operaciones y el puesto mismo pueden ser determinadas de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño. Tercero, los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales pueden ser obtenidos de las evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, pruebas, encuestas y planes en la carrera para los individuos. Veamos más de cerca los pasos en el proceso de desarrollo del administrador, enfocándonos primero en el puesto actual, luego en el siguiente puesto en la escala de la carrera y, por último, en las necesidades futuras a largo plazo de la organización. Los pasos en el desarrollo del administrador se ilustran en la figura 13.1.

Puesto actual

El desarrollo y la capacitación del administrador se basan en un análisis de necesidades derivado de una comparación del desempeño y comportamiento reales con el desempeño y comportamiento requeridos. Ese análisis 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, 200 unidades alejadas de la meta. El análisis de la desviación de la meta podría indicar que el gerente carece de los conocimientos y habilidades para hacer un pronóstico y que el conflicto entre gerentes subordinados



* Esto incluye el desempeño medido contra objetivos verificables y desempeño al realizar actividades gerenciales claves.
 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

entorpece un trabajo en equipo efectivo. Con base en este análisis, se identifican necesidades y métodos de capacitación para superar las deficiencias. Consecuentemente, el gerente de ventas de distrito se inscribe en cursos para hacer pronósticos y solución de conflictos. Más aún, se emprenden esfuerzos de desarrollo de la organización para facilitar la cooperación entre las unidades organizacionales.

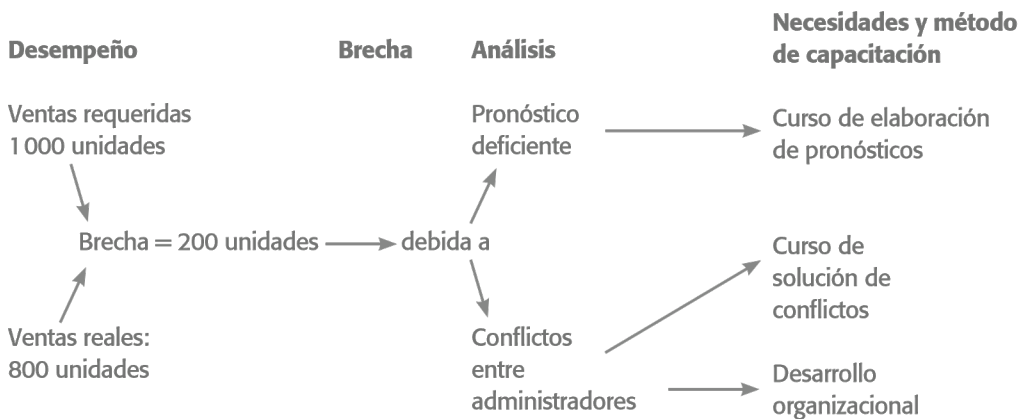


FIGURA 13.2 Análisis de necesidades de capacitación

Una red de objetivos significativos y alcanzables es básica para la administración efectiva.

Siguiente puesto

Como se ilustra en la figura 13.1, se aplica un proceso similar para la identificación de las necesidades de capacitación del siguiente puesto. Específicamente, la competencia actual se compara con la competencia demandada por el siguiente puesto. Una persona que ha trabajado básicamente en producción puede estar siendo considerada para un puesto como gerente de proyecto. Esta posición requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas. Esta preparación sistemática para una nueva asignación en verdad es un enfoque más profesional que concretarse a arrojar a una persona a una nueva situación de trabajo 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 nuevas serán demandadas por la tecnología y los métodos cambiantes. Por ejemplo, cortes de energía pueden volver a ocurrir y esto requiere que los administradores estén capacitados, no sólo en los aspectos técnicos de la conservación de energía, 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. En Europa en especial, el efecto de los negocios-m (m-business) [negocios móviles e inalámbricos] ha sido enseñado en programas de capacitación. Estos cambios, creados por el ambiente externo, se deben integrar en los planes de capacitación de la empresa, con un enfoque en el presente y el futuro. Los planes son contingentes, no sólo en las necesidades de capacitación, sino en los diversos enfoques al desarrollo de gerentes que estén disponibles.



Perspectiva internacional

Administración de recursos humanos en PriceWaterhouseCoopers en China¹



www.pwcglobal.com

PriceWaterhouseCoopers (PWC) es la mayor compañía en China que ofrece servicios de aseguramiento y de negocios, servicios de consultoría administrativa y servicios de impuestos y legales. Sus más de 3 000 empleados, con un cúmulo de experiencia local, ayudan a clientes internacionales y locales con soluciones de negocios.

La administración de recursos humanos es de importancia crítica para el éxito de la compañía. Se da mucha importancia al reclutamiento en las universidades. Seleccionar entre los muchos candidatos es un proceso amplio que incluye contactos estrechos con personal de las universidades que pueden identificar candidatos potenciales. Más aún, currículos colocados en sitios web también son examinados en busca de candidatos calificados quienes tienen que demostrar su dominio del idioma inglés.

¹ Véase PWC in China, www.pwcmundial.com/cn, consultado el 30 de septiembre, 2006; también se obtuvo más detalles de personas familiarizadas con la información.



El proceso de selección incluye entrevistas iniciales, ejercicios de taller, entrevistas adicionales y la decisión de contratación. Después de ser contratados, los reclutas se someten a una capacitación extensa con varias conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de autoestudio. El desempeño y el avance son medidos a partir del proceso de evaluación. La compañía utiliza escalas de calificación ancladas en el comportamiento y otros instrumentos que se enfocan en objetivos específicos y conmensurables que son acordados por el superior y el subordinado.

El enfoque de PWC a la administración de los recursos humanos ilustra cómo las prácticas gerenciales pueden ser transferidas entre las compañías mundiales mediante el uso de herramientas de administración modernas.

■ Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto

En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados en capacitación aprenden mientras contribuyen a las metas de la empresa. Sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel competentes que pueden enseñar y asesorar a los empleados en capacitación, hay limitaciones a la capacitación en el puesto.

Avance planeado

El avance planeado es una técnica que da a los administradores una idea clara de su ruta de desarrollo. Los administradores saben cuál es su posición y hacia dónde van. Por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de la ruta de superintendente a gerente de obras y eventualmente a gerente de producción. El administrador, entonces, conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo. Desafortunadamente, puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales. La **progresión planeada** puede ser percibida por el personal en capacitación 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.

La **progresión planeada** da 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 administradores o gerentes potenciales. Los empleados en capacitación aprenden acerca de las diferentes funciones de la empresa al rotar en diferentes posiciones. Puede pasar por: 1) trabajo no de supervisión; 2) asignaciones de observación (observar lo que los administradores hacen y no dirigir en realidad); 3) diversas posiciones de capacitación gerencial; 4) posiciones de "asistente" de nivel medio y 5) hasta diversas posiciones gerenciales en distintos departamentos como producción, ventas y finanzas.

La idea de la rotación de puestos es buena, pero tiene dificultades. En algunos programas de rotación de puestos, los participantes en realidad 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 a posiciones gerenciales, los participantes en el programa de capacitación pueden no permanecer el

La **rotación de puestos** tiene el propósito de ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes posiciones de la empresa.

tiempo suficiente en cada posición para demostrar su efectividad futura como gerentes. Más aún, una vez que el programa de capacitación se completa, puede no haber posiciones adecuadas disponibles para los administradores recién capacitados. A pesar de estas limitaciones, si tanto administradores como personas en capacitación comprenden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y deben beneficiar a los capacitados.

Creación de posiciones de “asistentes”

Las **posiciones como “asistente”** se crean a menudo para ampliar los puntos de vista al trabajar de manera estrecha con gerentes experimentados.

Las posiciones de “asistente” se crean con frecuencia para ampliar los puntos de vista de las personas en capacitación al permitirles trabajar de cerca con gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a las necesidades de desarrollo del capacitado. Los gerentes pueden, entre otras cosas, ordenar asignaciones selectas para probar el juicio de los reclutas en capacitación. Como en la rotación de puestos, este enfoque puede ser efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden guiar y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

Promociones temporales

La **designación temporal** a gerente en funciones es utilizada para cubrir las responsabilidades del gerente ausente.

Con frecuencia los individuos son designados como gerentes “en funciones” cuando, por ejemplo, el gerente permanente sale de vacaciones, está enfermo, hace un viaje por negocios extenso, o hasta cuando una posición queda vacante. Así, las promociones temporales son un dispositivo de desarrollo y una conveniencia para la empresa.

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



Perspectiva

Capacitación al natural

De acuerdo con una investigación sobre la capacitación en el exterior o *outdoor training*, realizada por el investigador Miguel Reinoso de la Universidad de Granada, se descubrió que los capacitados son altamente sensibles al desarrollo de sus competencias cuando trabajan al aire libre y con pruebas físicas y de desarrollo de habilidades establecidas. La prueba consistió en varios desafíos físicos y psicológicos (entre ellos, construir una balsa o pilotear un quad con los ojos cerrados) que se enfocaban en cuatro competencias emocionales: la colaboración y el trabajo en equipo, el establecimiento de vínculos afectivos, la comunicación entre sujetos y la catalización o grado de adaptación al cambio. La tesis de Reinoso es que estos desafíos proporcionan información que es difícil encontrar en el lugar de trabajo, pues la naturaleza da un estatus de igualdad a todos los participantes.

El seguimiento de la prueba permitió ver que con el tiempo la mayoría de los participantes había aumentado su habilidad en las cuatro competencias y, además, el grado de retención de lo aprendido.

Fuente: Con información de “Un estudio demuestra que la naturaleza es la mejor aula para la formación de los altos ejecutivos”, Departamento de Sociología de la Universidad de Granada, *Los Recursos Humanos*, 16 de junio de 2006, en <http://www.losrecursoshumanos.com/outdoor-training.htm>, consultado el 8 de octubre de 2007.

Comités y consejos directivos menores

Los comités y consejos directivos menores, también conocidos como administración múltiple, son utilizados en ocasiones como técnicas de desarrollo. Dan a los reclutas en entrenamiento la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados. Más aún, los empleados de nivel medio en capacitación, pero en ocasiones del inferior, se familiarizan con una variedad de problemas que afectan a toda la organización. Aprenden acerca de las relaciones entre distintos departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales. Los empleados en capacitación pueden tener la oportunidad de presentar reportes y propuestas al comité o el consejo y demostrar sus habilidades analíticas y conceptuales. Por otra parte, los reclutas pueden ser tratados con una actitud paternalista por los altos ejecutivos y no recibir oportunidades de participar, omisión que podría frustrarlos y desalentarlos. El programa entonces sería perjudicial para su desarrollo.



Los comités permiten a los capacitados interactuar con gerentes experimentados y tener una visión general de la empresa.

Entrenamiento (coaching)

La capacitación en el puesto es un proceso sin fin. Un buen ejemplo de una capacitación en el puesto es el entrenamiento atlético. Para que sea efectivo, el entrenamiento (coaching), que es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los reclutas. Se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad y otorgar reconocimiento y alabanza por el trabajo bien hecho. Los entrenadores (o coaches) efectivos desarrollarán las fortalezas y potenciales de los subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. El entrenamiento requiere tiempo; pero si se hace bien, ahorrará tiempo y dinero e impedirá errores costosos de los subordinados. Así, a la larga, beneficiará a todos, al superior, a los subordinados y a la empresa.

Los **comités y consejos directivos menores**, también conocidos como administración múltiple, dan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados.

El **entrenamiento** debe 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 externa²

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

² 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 Berndt, Ralph (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 son un medio muy usado para capacitar a los administradores

Programas de conferencias

Los programas de conferencias pueden ser utilizados en la capacitación interna o externa. Exponen a los administradores o gerentes potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo. Dentro de la compañía, los empleados serán instruidos sobre la historia de la empresa y sus propósitos, políticas y relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a programas sobre temas amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad.

Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de capacitación y son planeados con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores incrementará la efectividad de este dispositivo de capacitación. Más aún, las conferencias se pueden hacer 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.

Programas de administración universitarios

Los **programas de conferencias** exponen a los administradores o gerentes potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

Los programas de administración universitarios exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevos desarrollos en la administración.

Además de ofrecer cursos para no graduados y graduados en administración de negocios, muchas universidades ahora organizan cursos, talleres, conferencias y programas formales para entrenar gerentes. Estas ofertas incluyen cursos nocturnos, seminarios cortos, programas de residencia, un currículo completo para graduados, o hasta programas adaptados para las necesidades de una compañía en particular. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia en el desarrollo de la carrera con programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo típicas de supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y altos ejecutivos.

Estos programas universitarios exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevos desarrollos en la administración. Además, por lo común hay un valioso intercambio de experiencias entre los gerentes que en posiciones similares, enfrentan retos parecidos.



Perspectiva internacional

Cómo ingresar a la escuela de administración de su elección³

Los gerentes experimentados pueden decidir si quieren regresar a la escuela. La decepción ocurre cuando a los solicitantes se les informa que su inscripción se les ha negado o que son colocados en "lista de espera". Pero esa noticia no debe desalentar, sino estimular la búsqueda del motivo de su solicitud fracasada. He aquí algunas ideas sobre lo que los funcionarios de admisión pueden estar buscando: ¿Hay una brecha en el registro de empleo? ¿Qué ofrece el candidato en habilidades o conocimientos especiales? ¿Están las fortalezas del candidato articuladas con efectividad? ¿Qué quiere hacer la persona con el título a obtener? ¿Muestra el candidato que es diferente (por ejemplo, hablar otros idiomas o tener experiencia internacional)? ¿Muestra la senda en la carrera una promoción rápida?

En general, una carta de solicitud genérica no es suficiente. El solicitante debe estar enterado acerca de la institución y, de ser posible, visitar la universidad y conocer a los miembros del personal académico así como a los estudiantes. Estudios avanzados o cursos especiales pueden ser la senda a una carrera exitosa.

³ Harrington, Ann, "Or Not to B", *Fortune*, 4 de marzo, 2002, pp. 223-224.

“Universidades” en casa

Una de las primeras instalaciones educacionales en casa fue establecida por Ralph Cordiner, director ejecutivo de General Electric a fines del decenio de 1950 en Crotonville, Nueva York. A Jack Welch, el recién retirado director ejecutivo de GE, le gustaba enseñar en Crotonville sobre su tema de estrategia favorito de hacer las unidades de GE las número 1 y número 2 en el mercado.⁴ 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. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar restaurantes McDonald's. Universidades similares están ubicadas estratégicamente en varias partes del mundo. Muchas compañías han establecido sus propias universidades.

Otras compañías dedicadas a la capacitación y desarrollo de gerentes son Intel, FedEx, Capital One y muchas más. Compañías alemanas conocidas por su amplia capacitación de aprendices, han extendido sus programas para incluir educación gerencial. Por ejemplo, SAP (conocida por sus ofertas de software) y BASF (una empresa química multinacional) han complementado sus actividades con un programa en la Universidad Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen.

Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea

Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de literatura administrativa relevante y actualizada. En esencia es autodesarrollo. Al gerente lo puede ayudar el departamento de capacitación, que a menudo elabora una lista de literatura valiosa. Esta experiencia de aprendizaje se puede fortalecer a partir del análisis de artículos y libros con otros administradores y el superior.

Cada vez es más frecuente que la administración y otros temas sean presentados en programas de instrucción por televisión. Pueden obtenerse créditos universitarios para ciertos programas. Más aún, están disponibles videocintas sobre una variedad de 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. Los proveedores de educación en línea pueden catalogarse en tres grupos: 1) escuelas; 2) universidades y 3) organizaciones de capacitación comercial y de negocios.⁵ Las universidades usan la nueva tecnología para programas de graduados y cursos de extensión. En la Universidad de California, en Los Ángeles, la mayoría de los 3 000 cursos para no graduados van acompañados de sitios de 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. Facultades de administración como las de la Universidad de Chicago, la Universidad Columbia, la Universidad Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Universidad Carnegie Mellon trabajan con la Universidad Cardean para ofrecer cursos en línea completos. 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 efectividad de la aplicación de las nuevas tecnologías.

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
www.cardean.edu
www.blackboard.com
www.webct.com

⁴ Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack – Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Brooks, 2001, Capítulo 12.

⁵ “Online Education: Lessons of a Virtual Timetable”, *The Economist*, 17 de febrero, 2001, pp. 69-71.



efectivas en costos que la capacitación en el salón de clases tradicional. McDonald's, por ejemplo, empezó su capacitación piloto en la red en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas en seis países. Varios enfoques son posibles. Uno es el contenido fuera del anaquel. Otro es crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes. El aprendizaje-e sincrónico con instrucciones en vivo 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 el momento en particular al integrar transparencias de retroproyector, diapositivas y notas de lectura. Un enfoque es mezclar los programas de anaquel con capacitación-e en vivo.

El aprendizaje-e ha sido utilizado con éxito en compañías de conocimientos intensivos como el enfoque de aprendizaje-e Basic Blue de IBM. Más recientemente, la capacitación-e es utilizada para enseñar habilidades. El Servicio de Recaudación Interna de Estados Unidos utiliza capacitación con base en la red, al igual que Neptune Orient Lines, el transportador de contenedores grande. La compañía de contenedores tiene que capacitar su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, Sudamérica y otras regiones. En lugar de enviar instructores por todo el mundo, usa el aprendizaje-e como una alternativa efectiva en costos.

La tendencia del aprendizaje-e apenas está en sus primeras etapas. Tendrá que hacerse mayor investigación para hacerla más efectiva y encontrar el balance apropiado entre el aprendizaje a ritmo propio y la capacitación guiada por un instructor.

www.mcdonalds.com
www.thrifty.com
www.circuitcity.com

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

Programas de capacitación especiales

El desarrollo administrativo debe tomar 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 miembros de grupos minoritarios y los físicamente discapacitados. Muchas empresas realizan esfuerzos especiales para capacitar a estas personas y puedan utilizar todo su potencial, contribuyendo a las metas de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas selectos. El tema de la ética se puede analizar para dar a la fuerza de trabajo guías sobre el comportamiento ético. El tema de la cultura corporativa puede ser atendido de manera formal o informal. Las compañías japonesas en particular se conocen por sus esfuerzos especiales para imbuir la filosofía de la empresa en los empleados y promover una cultura corporativa deseable.

■ Evaluación y relevancia de los programas de capacitación

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación. Requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación.

En general, el desarrollo de objetivos incluye: 1) un incremento de conocimientos; 2) el desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración; 3) adquisición de habilidades; 4) mejora del desempeño administrativo y 5) el logro de los objetivos de la empresa.

Determinar la efectividad de los programas de capacitación requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación.



Perspectiva internacional

Hacer relevante la educación administrativa

Para hacer los cursos de negocios más significativos, muchas escuelas invitan a oradores huéspedes de la industria a compartir sus experiencias. Esto crea lazos estrechos entre las facultades y las empresas. Los ejecutivos se familiarizan con la calidad del currículo de cada escuela y para los estudiantes sería ventajoso saber acerca de las compañías cuando busquen empleo. Más aún, los ejecutivos con frecuencia fungen como miembros de los comités asesores y consejos directivos y esto hace a las instituciones conscientes de las necesidades de la comunidad de negocios. Sin embargo, esto no significa que las escuelas impulsadas por el mercado deberían adoptar cualquier moda administrativa pasajera. Más bien, 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.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es en extremo importante que los criterios utilizados en la situación de 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 de capacitación, técnicas y métodos son bastante congruentes con los valores, normas y características del ambiente.

■ Administrar el cambio⁷

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

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, de dentro 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. He aquí algunas ilustraciones:

- El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que maestros y estudiantes se vuelvan letrados en las computadoras.
- 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 se incrementará y la necesidad de trabajadores de habilidad decrecerá, lo cual requerirá más capacitación en habilidades en conocimientos, conceptuales y de diseño.
- El cambio de industrias de manufactura a las de servicios requiere volver a capacitarse en preparación para nuevas posiciones.
- La elección de oportunidades educativas se extenderá. Por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación.

⁷ Véase, por ejemplo, Galpin, Timothy J., *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Re-design*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Para críticas de varias tendencias en las carreras, véase la edición especial de *Academy of Management Executive*, noviembre, 1996, pp. 8-103.

- 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 y adaptarse a gerentes de otros países. Las compañías necesitan capacitar con una perspectiva mundial.

Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis. Desafortunadamente, por lo común ésta no es la respuesta más efectiva. Otro enfoque es planear el cambio con deliberación, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales, o un cambio en el estilo de liderazgo y cultura de organización.

Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan por el cambio por una parte, y fuerzas que se resisten al cambio al intentar mantener el status quo, por la otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su **teoría de la fuerza de campo**, donde sugiere que un equilibrio se mantiene por *fuerzas impulsoras* y *fuerzas restrictivas*, como se ilustra en la figura 13.3.⁸ Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras. En verdad, esto puede producir algún movimiento, pero por lo común también incrementa la resistencia al fortalecer 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 políticas tiene menos resistencia cuando los afectados por él participan en el cambio.

Teoría de la fuerza de campo

Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

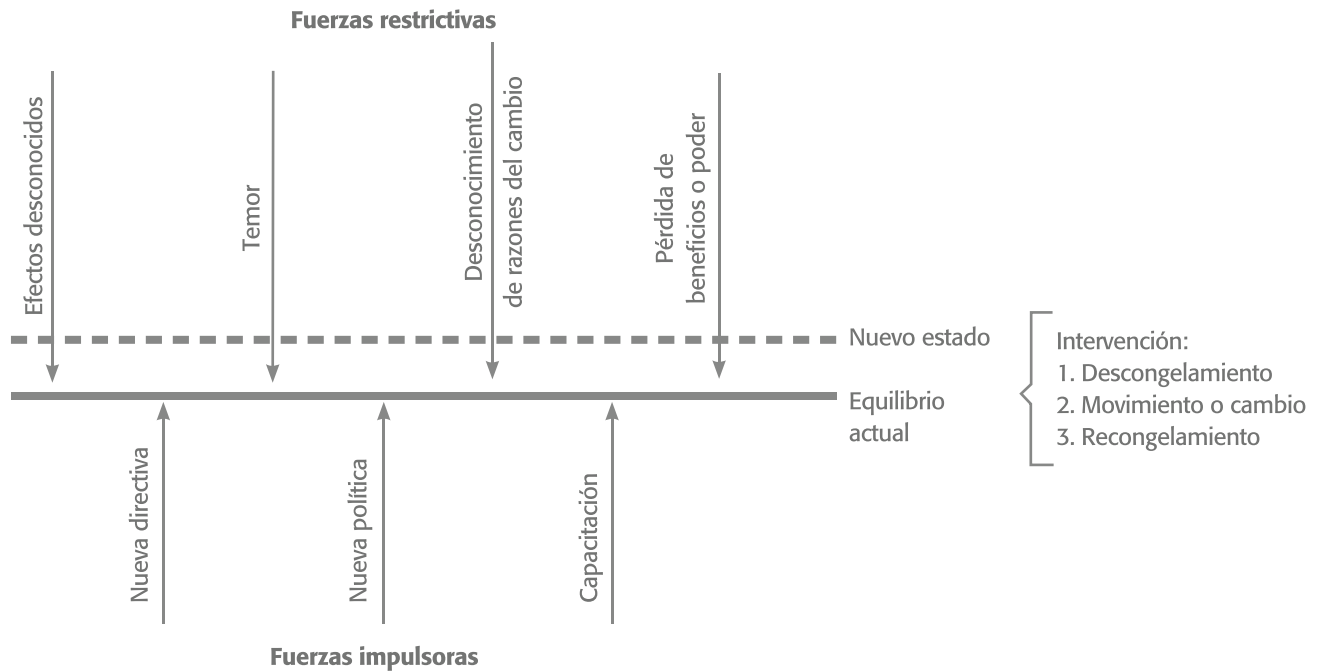


FIGURA 13.3 Mover un equilibrio organizacional

⁸ Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Nueva York: Harper, 1951.



Perspectiva

La Tercera Revolución Industrial: el conocimiento

El economista Lester Thurow afirma, en una entrevista, que la Tercera Revolución Industrial se basará en el conocimiento. La economía global está impulsada por los cambios y las interacciones de seis áreas: las telecomunicaciones, la microelectrónica, la computación, los nuevos materiales, la robótica y la biotecnología. La riqueza vendrá de los procesos de conocimiento.

Ahora se debe ser capaz de jugar de manera global a través de las habilidades que se poseen, pues la nueva economía requiere de nuevos conocimientos y formas de pensar, por lo que la educación, y también la investigación se deben orientar hacia éstos.

Fuente: Steven Ferry, "La clave para prosperar en la nueva economía global", entrevista con Lester Thurow, en *Los Grandes Debates Económicos*, www.mercado.com.ar/grandesdebates/vernota.asp?id033, consultado el 22 de mayo de 2007.

El proceso del cambio incluye tres pasos: 1) descongelar, 2) mover o cambiar y 3) volver a congelar.⁹ 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 puede iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo. Éste 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 el cambio sea efectivo, tiene que ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior. Así, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial.

Resistencia al cambio

Hay muchos motivos por los que las personas resisten el cambio. Aquí están algunos ejemplos:

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

La reducción a la resistencia se logra de maneras muy distintas. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación acerca de los cambios propuestos también ayuda a aclarar los motivos o efectos de éstos. Algunas aproximaciones se enfocan en las personas involucradas en el cambio; otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología. El

⁹ 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.



Perspectiva empresarial

¿Cómo inician el cambio los administradores empresariales en sus empresas?

Al enfrentar una situación de cambio total, ¿cómo inician el cambio en sus empresas los administradores empresariales? Joe Mandato es el director gerente de De Novo Ventures de Palo Alto, California. En este rol, en ocasiones ha tenido que fungir como director ejecutivo interino para una compañía del portafolio de De Novo¹⁰ que necesita de una nueva dirección o estrategia de cambio total. Generalmente esto significa que la empresa podría gastar en exceso sin una estrategia y dirección clara o efectiva. Y dada la etapa en la que se encuentra, puede no haber una justificación económica ni la necesidad de un director ejecutivo de tiempo completo.

Mandato comentó sobre su proceso para el cambio total de un proyecto inicial en problemas.¹¹ Después de identificar las deficiencias de una empresa y asumir la responsabilidad de 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 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 de desempeño insatisfactorio o los que no son esenciales para el futuro de la empresa. Es importante hacer las reducciones de personal en un solo movimiento para que los que se quedan no estén con el temor de perder su empleo, más bien, que estén confiados de su rol en la empresa y se enfoquen en reestablecer a la compañía en terreno firme. A continuación, se deben identificar las brechas en el talento necesario y cubrirlas. El proceso de contratación de empleados permanentes será lento y metódico. La urgente necesidad en ciertas posiciones puede cubrirse mediante la contratación con terceras partes externas, aun en los niveles más altos de la organización. La asignación de personal temporal da flexibilidad a la empresa y también reduce 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 anuencia de estas personas claves

Mandato concluye diciendo que la evaluación de desempeño de los gerentes y el personal restante se debe hacer mediante un proceso formal, comparar la métrica de objetivo con el logro real cada trimestre. La métrica de objetivo debe establecerse en conjunto con los empleados de la empresa teniendo en mente que las tareas de una compañía que empieza serán de un nivel más amplio que las de organizaciones establecidas.

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.

■ Conflicto organizacional

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Si bien el conflicto es percibido generalmente como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. Como un alto ejecutivo de una compañía importante estableció, si no hubiera conflicto sobre algún problema, podría no haber sido analizado 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 dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos.

¹⁰ Una compañía de portafolio de una empresa de capital de inversión es financiada en todo o en parte por la empresa inversionista. Al financiar una compañía de portafolio, la empresa de inversión ejerce importante influencia formal (al ocupar puestos en el consejo), e informal (rol de asesor) en la compañía.

¹¹ Entrevista telefónica sostenida con el doctor Joe Mandato de De Novo Ventures el 3 de enero, 2007 por Mark Cannice.

Fuentes del conflicto



Hay muchas fuentes potenciales del conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de tareas, así que las fricciones ocurren con facilidad. Más aún, las metas de las partes a menudo son incompatibles, en especial cuando los interesados compiten por recursos limitados. Las personas también tienen diferentes valores y diferentes 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 a la organización más productiva, en tanto que un gerente de ventas puede desear una línea de productos amplia que satisfaga las demandas de diversos clientes. Un ingeniero puede querer 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 personas en posiciones de línea o staff. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. Diferentes antecedentes educativos son fuentes potenciales de conflicto. Quizás con mayor frecuencia la falta de comunicación. Muchos de estos temas se analizan en diversos capítulos del libro.

Administración del conflicto

El conflicto se puede administrar de diferentes maneras, algunas enfocándose en relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales.

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

También se hacen intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, también se puede reasignar al individuo a otra unidad organizacional. En muchas situaciones, el conflicto es resuelto por una persona de mayor jerarquía de la organización que tiene la autoridad suficiente para decidir sobre un problema. Sin embargo, si la solución es percibida como injusta, el perdedor puede intentar desquitarse con el ganador en fecha posterior, perpetuando así el conflicto. En el enfoque de solución de problemas al conflicto organizacional, las diferencias son confrontadas abiertamente y los problemas analizados con la mayor objetividad posible.

Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, la estructura de la organización se puede cambiar y las relaciones de autoridad-responsabilidad serán aclaradas. Es posible que se necesiten nuevas formas de coordinar las actividades. También pueden volver a arreglarse las tareas y lugares de trabajo. En un taller de trabajo 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 debemos decidir acerca de los cambios necesarios, sino también seleccionar el proceso apropiado. Por este motivo, la sección siguiente se enfoca en el desarrollo de la organización.



Perspectiva internacional

Enseñan a administrar el conflicto

La Universidad de Belgrano, en Argentina, inició un posgrado para administrar el conflicto. El objetivo es proporcionar a las personas las herramientas conceptuales, filosofías y habilidades necesarias para poder lidiar con los conflictos que enfrentan a diario mientras desempeñan sus labores. Así, los participantes aprenden cuáles son los diferentes conflictos que pueden enfrentar en sus entornos, cómo se desarrollan y qué factores intervienen en ellos, y la forma de llegar a una resolución exitosa. El curso subraya las habilidades de mediación y negociación. Además, se enfoca en el trabajo en equipo, con el fin de obtener lo mejor de sus miembros.

Fuente: Con información de Universidad de Belgrano, en http://www.ub.edu.ar/carreras/default_posgrado.htm, consultado el 8 de octubre de 2007.

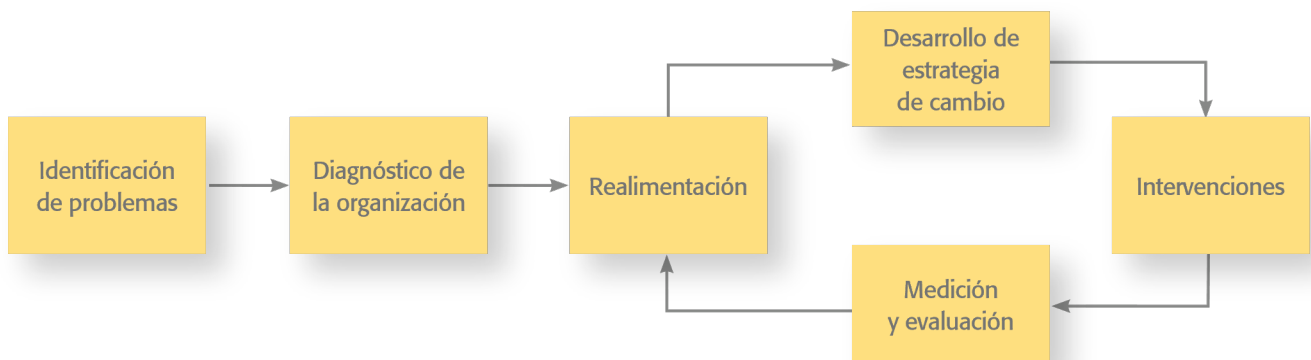
■ Desarrollo de la organización

Como se explicó antes, el **desarrollo de la organización (DO)** es un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles. Esos problemas incluyen falta de cooperación, descentralización excesiva y mala comunicación.

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

El proceso del desarrollo de la organización

El DO 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 mostrados en la figura 13.4. Un ejemplo puede ilustrar la aplicación del modelo.



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

FIGURA 13.4 Modelo del proceso de desarrollo de la organización

Consideremos una empresa que afronta ciertos problemas: conflicto entre unidades organizacionales, moral baja, quejas de los clientes y costos crecientes (*reconocimiento del problema* en el modelo). El director ejecutivo establece contacto con un experto en DO para analizar la situación. Los dos reconocen la necesidad de un *diagnóstico organizacional*. El consultor recopila información de varias unidades organizacionales, utilizando cuestionarios, entrevistas y observación. Los datos son analizados y preparados para realimentación.

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

El rol del consultor es el de un asesor que facilita el proceso. Conferencias y ejercicios breves sobre la toma de decisiones, construcción de equipos y solución de problemas son integradas al proceso. 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 implementar 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 DO.

Aun cuando tres fases completan el ciclo DO, el esfuerzo no termina. Más bien, el DO se convierte en un esfuerzo continuo; planeado, sistemático y enfocado en el cambio, que se propone hacer a la empresa más efectiva.



Perspectiva internacional

Trabajo en equipo exitoso¹²

La posición de funcionario de operaciones en jefe (COO, por sus siglas en inglés) a menudo se considera como una plataforma de lanzamiento para acceder a la más alta posición de director ejecutivo. Pero esto puede cambiar a favor de equipos que implementan la estrategia corporativa. En lugar de que el COO implemente la estrategia corporativa, los equipos pueden desarrollar esta tarea. Esto eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La principal característica de los equipos es el compromiso compartido a un propósito común. Los miembros del equipo comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino con la meta común. Sin embargo, las habilidades del equipo tienen que ser aprendidas. No todos los equipos tienen éxito; de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace exitosos a los equipos? Los miembros del equipo necesitan ser capacitados en habilidades como comunicación, que incluye escuchar. Deben aprender a establecer 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 se debe basar en el desempeño del equipo y menos en los logros individuales. Los equipos también necesitan tener acceso a información importante (que algunos altos gerentes pueden no querer compartir); así, una cultura de apertura es esencial. Quizás más importante, la capacitación del equipo no es un suceso individual, o un programa de una sola ocasión, sino un proceso continuo.

¹² Brady, Diane, “An Executive Whose Time Has Gone”, *BusinessWeek*, 28 de agosto, 2000; “Why Some Teams Succeed (and So Many Don’t)”, *Harvard Management Update*, enero, 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.

■ La organización que aprende

La organización que aprende se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas. Peter Senge, que popularizó los conceptos de la organización que aprende en su libro *The Fifth Discipline*,¹³ sugiere cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender: 1) pensamiento en sistemas, 2) maestría personal, 3) modelos mentales, 4) una visión compartida y 5) aprendizaje del equipo. La organización que aprende generalmente está asociada a conceptos como compartir la visión de la empresa, el autoexamen de las suposiciones y prácticas prevalecientes, considerar radicalmente nuevas estructuras de organización, crear equipos que aprenden y establecer enlaces con las partes fuera de 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”.¹⁴ Esto significa que las organizaciones se dedican a la solución sistemática de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos constantemente. También debe haber tolerancia al fracaso porque la experimentación puede no tener éxito; la meta es, por supuesto, aprender de errores pasados. El aprendizaje no debe estar restringido a nuestra propia experiencia. Podemos aprender mucho de los demás, dentro y fuera de la organización. Aprender de otras organizaciones a menudo se logra a partir de puntos de comparación (benchmarking), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma compañía, sino en otras industrias. Lo que se aprende debe ser compartido, por ejemplo, con reportes, recorridos de plantas y programas de educación y capacitación. Individuos o grupos deben ser alentados a compartir su conocimiento especializado y diseminarlo en toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, éste debe ser aplicado. A menos que el comportamiento cambie, poco se gana de los esfuerzos de crear una organización que aprende. Por tanto, el progreso y la mejoría se deben medir mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento. Por ejemplo, las tiendas por departamentos pueden usar a los compradores para evaluar el servicio de sus asistentes de ventas. Asesores de la tienda por departamentos **L.L. Bean** utilizan el teléfono para evaluar el servicio de sus operadores. Una auditoría de aprendizaje amplia puede incluir una variedad de mediciones.

Organización que aprende

Organización que puede adaptarse a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas.

www.llbean.com



Perspectiva internacional

El aprendizaje global de Wal-Mart¹⁵

Cuando el mercado estadounidense de Wal-Mart quedó saturado, necesitó mercados internacionales para su expansión. Para 2006, sus ventas internacionales representaron alrededor de 20% de su total de ventas. Pero la expansión en el extranjero en unos 15 países no dejó de tener problemas, hasta en países en donde la compañía tuvo un éxito relativo.

www.aldi.com
www.asda.co.uk
www.seiyu.co.jp/english/index.shtml
www.aeon.info/en/
www.carrefour.com/english/

¹³ 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.

¹⁴ Garvin, David A. “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1993; <http://doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/93402>, consultado el 1 de octubre, 2006.

¹⁵ Samor, Geraldo, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, “Innocents Abroad?” *The Wall Street Journal*, 16 de mayo, 2006; <http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2004/internationalBusiness/pdf>, consultado el 5 de septiembre, 2006. Véase también <http://www.strategy-business.com/press/16635507/13866>, consultado el 3 de octubre, 2006.

- En Alemania, Wal-Mart tuvo problemas con empleados, clientes y Aldi Einkauf GmbH, el competidor de bajo precio. Los empleados objetaron la política que no permite a los empleados entablar relaciones románticas entre supervisores y subalternos. Los clientes consideraban las sonrisas amables de los cajeros como coqueteos. Quizás más importante, Aldi ya estaba bien establecida en Alemania al ofrecer un número limitado de productos a bajos precios. También, ciertos consumidores no consideraban la imagen de Wal-Mart como un líder de bajos precios. Para 2006, Wal-Mart no era rentable y había rumores de que la empresa saldría de Alemania.
- En Reino Unido, Asda, la subsidiaria de Wal-Mart, salió mejor librada porque la compañía era reconocida por sus bajos precios. Más aún, Asda respondió a leyes de zonificación locales al abrir tiendas más chicas.
- Desde 2002, Wal-Mart 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 Wal-Mart, que envió a sus empleados a China y Corea del Sur a estudiar la operación. Por otra parte, 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. Pero 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 elecciones de transportación, Wal-Mart ofrecía servicio de transporte gratuito y 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. Pero la compañía enfrenta fuerte competencia de Carrefour SA, el detallista francés.
- México es un mercado muy importante para Wal-Mart. Aprendió que los patines de hielo no son importantes para los consumidores. Por otra parte, ciertos mexicanos están familiarizados con Wal-Mart debido a sus experiencias en Estados Unidos.
- Wal-Mart planea para el futuro. Aun cuando India no permite que detallistas extranjeros ingresen al país, la empresa estudia este mercado con cuidado para estar lista si las restricciones son levantadas.

Con ventas internacionales que representan 20% del total de sus ventas, el mercado mundial es crucial para el futuro de Wal-Mart. Es cierto, se han cometido errores al no comprender el ambiente cultural en el extranjero. Sin embargo, Wal-Mart aprende de sus errores porque los clientes internacionales son vitales para su crecimiento.

Resumen

El desarrollo del gerente se refiere al progreso que un administrador hace al aprender cómo administrar con efectividad. Con frecuencia también se refiere a programas de desarrollo. Por otra parte, el desarrollo de la organización es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer efectiva toda la organización o una unidad organizacional.

Pueden obtenerse buenos resultados mediante un enfoque sistemático al desarrollo y capacitación del administrador. La capacitación en el puesto incluye la progresión planeada, rotación de puestos, creación de posiciones de "asistente de", promociones temporales, uso de comités y consejos directivos menores y asesoramiento. El desarrollo del administrador puede incluir una variedad de programas de capacitación internos y externos.

Hay muchas fuentes de conflicto. Formas de administrar el conflicto incluyen evadir la situación, suavizar, forzar, compromiso, cambiar el comportamiento, reasignar a los individuos, resolver el conflicto a más altos niveles y solución de problemas. Otro enfoque es hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación, así como volver a arreglar relaciones de autoridad-responsabilidad, tareas y ubicaciones de trabajo.

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



Ideas y conceptos básicos

Desarrollo del gerente	Capacitación-e (e-learning)
Capacitación gerencial	Teoría de la fuerza de campo
Desarrollo de la organización	Fuentes de conflicto organizacional
Proceso de desarrollo del gerente	Formas de administrar el conflicto organizacional
Capacitación en el puesto	Proceso del desarrollo de la organización
Capacitación y desarrollo interno y externo	Organización que aprende
Simulación de negocios y ejercicios de experiencia	

Para analizar



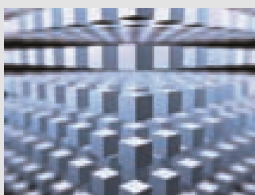
1. Se ha sostenido que las empresas tienen la obligación de capacitar y desarrollar a todos los empleados con potencial gerencial. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son algunos de los fracasos típicos en el desarrollo y capacitación del gerente? ¿Puede usted explicar estos fracasos? ¿Qué recomendaría para superar las deficiencias?
3. Evalúe las ventajas y limitaciones de diferentes enfoques a la capacitación en el puesto.
4. En el puesto que ahora ocupa o que espera tener en el futuro, ¿qué tipo de asesoramiento y desarrollo gerencial sería más benéfico para usted?
5. ¿Cuáles son las características principales del desarrollo de la organización? ¿En qué difiere el desarrollo de la organización del desarrollo del gerente? ¿Cree que el desarrollo de la organización podría funcionar en su organización? 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 son las causas de los conflictos? ¿Qué se hizo, si acaso, para resolver estos conflictos?

Investigación en internet



1. Busque en internet "universidad abierta". ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la universidad abierta? Compare la universidad abierta con la universidad tradicional.
2. Busque "desarrollo de la organización" en internet. Discuta sus descubrimientos con la clase.



Caso internacional 13.1

Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE¹⁶

Cuando Jack Welch, el presidente y director ejecutivo de General Electric (GE) se retiró en 2001, podía ver en retrospectiva una carrera muy exitosa. Se convirtió en CEO en 1981 a los 45 años de edad. En esa época, GE tenía una estructura de organización muy compleja con considerables reglas burocráticas.

Uno de sus primeros cambios fue iniciar un proceso de formulación de estrategia con la meta 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 en particular o cerrarlo. En un esfuerzo por adelgazar la organización, Welch retiró el nivel de sector y eliminó miles de posiciones de empleados asalariados y pagados por hora. Debido a estas medidas drásticas, se ganó el mote de "Neutron Jack". La reorganización incrementó el ámbito de administración (también llamado ámbito de control) para muchos gerentes y que tuvieran 10 o hasta 15 subordinados.

La reestructuración fue seguida por el cambio de la cultura de la organización y los estilos gerenciales de los gerentes de GE. Uno de esos programas fue el Trabajar (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 el superior debía pedir a los grupos que encontraran soluciones a los problemas. Coordinadores ayudaban en estos análisis. El último día, se presentaban al superior, soluciones al problema. Éste tenía tres alternativas: aceptar la propuesta, rechazarla, o recolectar más información. El proceso representaba gran presión hacia el superior para que tomara decisiones.

Otro programa para mejorar la efectividad y la eficiencia era el conocido como Mejores prácticas (Best Practices). La meta era aprender de otras compañías cómo obtenían satisfacción del cliente, 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 en sus operaciones que mejorarían el desempeño de la compañía.

Jack Welch se involucraba personalmente en el desarrollo de gerentes en el centro de capacitación de GE en Crotonville. Los líderes, sugería Welch, no sólo son aquellos que logran resultados, sino aquellos que 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 los gerentes que lograban resultados pero no compartían los valores recibían asesoramiento dirigido a cambiar su orientación de valores. Había pocas esperanzas para los gerentes que no lograban resultados, ni compartían los valores de la compañía.

La iniciativa de extensión de GE resaltaba "metas de ensueño" con poca consideración a cómo lograrlas. El enfoque es similar al establecimiento de objetivos creativos utilizado en algunos programas de administración por objetivos de otras compañías. Estas metas de ensueño no reemplazaban el enfoque tradicional de establecimiento de objetivos; simplemente lo complementaban.

Para mejorar la calidad, el enfoque Six Sigma que era utilizado por Motorola, fue introducido en GE. El programa Six Sigma sugiere un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por un 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 el fuerte convencimiento de relacionar el desempeño con las recompensas, también se introdujo un sistema de evaluación que calificaba a los empleados en cinco categorías, de 10% superior, a 10% inferior. Veinticinco por ciento superior recibía opciones de acciones como recompensa.

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

¹⁶ Se consultaron varias fuentes, que incluyen las siguientes: Byrne, John A., "Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE", *BusinessWeek*, 8 de junio, 1998, p. 92ff.; Schlosser, Julie, "Jack? Jack Who? Six CEOs Who Have Outperformed GE's Welch", *Fortune*, 17 de septiembre, 2001; varios casos de la Escuela de Negocios de Harvard que discuten a GE y Jack Welch; Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001; www.ge.com, www.motorola.com, y www.ge.com/sixsigma, consultado el 1 de octubre, 2006.

Preguntas

1. ¿Cree que es ético emprender una reestructuración y eliminación de niveles que resulta en una reducción masiva de posiciones?
2. ¿Como se sentiría si usted fuera el jefe en la sesión Work-Out y se le pide que salga de la reunión mientras sus subordinados discuten problemas y sugieren soluciones a las que tendría que responder "sí", "no" o "requiere mayor estudio"?
3. ¿Por qué aceptarían otras compañías que sus mejores prácticas fueran estudiadas?
4. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño de los gerentes no sólo en cuanto al logro de resultados, sino también en el grado al cual comparten los valores organizacionales?
5. ¿Cómo se sentiría acerca de establecer objetivos no realistas (de extensión)?
6. ¿Deben los gerentes ser calificados dentro de su unidad organizacional? ¿Qué sugeriría usted si una de esas unidades es muy superior a otra en la que la mayoría de sus gerentes son buenos en general y sin embargo tiene que identificar a 10% inferior?
7. En general, ¿cómo evaluaría usted el enfoque de GE al cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y problemas posibles?



Caso internacional 13.2

Innovación a la carta

Elaborado por las profesoras Tiziana Priede Bergamini y Cristina Figueroa Domecq,
Universidad Europea de Madrid

El Grupo VIPS

Grupo VIPS es un consorcio innovador en la industria restaurantera y del ocio en España. Su evolución demuestra la importancia del cambio y la agilidad para competir en un mercado complejo y dinámico. Es una empresa de la familia Arango, cuya fortuna se hizo de la industria textil mexicana y llegó a España en forma de supermercados, pero fue en el sector restaurantera donde encontró la oportunidad de levantar uno de los mayores grupos empresariales españoles. Sigla, S.A., es el nombre mercantil del grupo del cual la familia es el principal accionista y propietario. Vips cuenta con 16 conceptos y marcas diferentes, posee 410 establecimientos en 18 ciudades de España y Francia, 10 100 empleados de 85 nacionalidades y una de las más avanzadas políticas de integración social de España. Para 2007, se espera una facturación de 469 millones de euros y la capacidad de atender a más de 140 000 personas diarias en el mundo.

El Grupo VIPS administra las cadenas: Vips, Ginos, Tío Pepe, The Wok, TGIFRIDAY'S, además de controlar otros 10 restaurantes: El Bodegón, Iroco, Bice, Teatriz, Lucca, Tattaglia, Rugantino, Paparazzi, Mood y Root, posicionados en diferentes segmentos del mercado. A estas marcas se suma la red de cafeterías estadounidenses Starbucks, líder mundial de la distribución de café, cuyo aliado para España y Francia es el grupo desde 2001 y 2003, respectivamente.

Los Arango, una familia emprendedora

En 1899, nace Jerónimo Arango Díaz en un pueblo llamado Zorrina, Asturias. Estudió en Oviedo hasta que, a los 12 años, su familia emigra a México y empieza a trabajar en una fábrica textil en la ciudad de Tampico.

En esa época los magnates estadounidense del petróleo necesitaban personal que hablara inglés, por lo que Jerónimo estudia ese idioma en Nueva York. Regresa a México dominándolo y con conocimientos de contabilidad, lo que le brinda la oportunidad de ascender en la empresa textil convirtiéndose en uno de los directivos más importantes del sector. Sus hijos, Jerónimo y Plácido, también mostraron interés por los negocios y desarrollaron sus propias iniciativas empresariales.

Así, pusieron en marcha el primer autoservicio mexicano. Tras su éxito, importaron de Estados Unidos el concepto de hipermercado, de hecho, los logros alcanzados en este sector fueron la base del imperio económico de la familia Arango.

En los años 1950, el espíritu emprendedor e innovador de la familia les llevó a incursionar en el sector restaurantero, con la novedad de que los establecimientos incluían una pequeña tienda en la que vendían prensa, juguetes y bombones, además de la cafetería y el restaurante: así nace el concepto VIPS.

El primogénito de la familia se queda en México al frente de los negocios y se le atribuye una de las mayores fortunas de Latinoamérica tras la venta de la cadena de supermercados a la multinacional Wal-Mart, durante el periodo de 1991 y 1997.

Por su parte, el segundo hijo Plácido regresa a España en 1965 con el negocio de los supermercados. Eran los primeros establecimientos que se abrían en España y el proyecto resultó un éxito. No obstante, su espíritu innovador y su inclinación al cambio le llevaron a implantar en 1973 el concepto VIPS. Dos años más tarde, tras comprobar los resultados de la excelente idea de los restaurantes-tienda, vendió los supermercados a la antigua cadena de distribución Galerías Preciados, hoy absorbida por El corte Inglés, para dedicarse en exclusiva a su nuevo propósito.

Desde su fundación, grupo VIPS se ha enfocado en el crecimiento y la consolidación. Al principio se estableció en Madrid, para más tarde expandirse al resto de las Comunidades Autónomas españolas y a Francia. El avance de la empresa hizo necesario que se unificaran bajo el mismo conglomerado todas las marcas que se habían añadido al concepto inicial, por lo que se funda Sigla, S.A. Esta transformación fue liderada por el fundador de la cadena, Plácido Arango, con el apoyo de varios colaboradores que trabajaron con él en la época de los supermercados y de los que nunca prescindió: José Ramón Nachón, presidente del grupo hasta 2003 y hoy en día presidente honorario, y Joaquín Menéndez Arango, primo de los Arango Arias, ya fallecido.

De su matrimonio con Teresa García-Urriaga, nacieron Plácido, Maite y Francisco. El primogénito, Plácido Arango García-Urriaga, es el actual presidente y principal responsable del grupo, que inicia en el cargo en 2005. Además, su hermana Maite, funge como vicepresidenta del grupo y su hermano Francisco, cantante y productor de televisión, es consejero.

Evolución y adaptación al mercado

El sector de la hostelería se compone de las actividades de alojamiento y restaurantero, ésta abarca actividades de restaurante, cafetería, bar, pub, discoteca y otras empresas y establecimientos similares. Es una actividad que forma parte del turismo, pero no sólo depende de éste, aunque sí se ve afectada por las políticas de este sector. La importancia de los restaurantes radica en que es una de las actividades económicas que más ha evolucionado en los últimos años. Por citar algunos datos, en el 2006, 49% de los empleados en turismo se dedicaban a los restaurantes, según datos de la cuenta satélite del turismo. Por otra parte, el restaurante supone 29% de la producción de las ramas características del turismo y éste, a su vez, supone 11% del PIB.

En este entorno, el grupo VIPS ha enfocado su trabajo diario en "ejercer un liderazgo basado en la excelencia y en la confianza del consumidor" lo que ha adoptado como su principal razón de ser. Entre los principios que guían al grupo a alcanzar se encuentran: el respeto a las personas y la valoración de la diversidad, el trabajo en equipo, la orientación a los clientes y a los resultados, sin perder de vista el servicio que se presta a la sociedad.

Cadenas

1. **VIPS:** es la marca de origen más representativa del grupo, además de ser el líder nacional del concepto de restaurantes y comercio en el mismo local. La variedad de su oferta en comida rápida de calidad, así como la amplitud de horario y disponibilidad de servicio, lo han convertido en un lugar para todo tipo de público y un referente del mercado. Existen alrededor de 70 establecimientos en diferentes ciudades de España, con una capacidad de expansión y crecimiento muy elevada.
2. **GINOS:** es la propuesta italiano-mediterránea del grupo. La decoración está inspirada en ambientes de la Toscana para disfrutar de una cocina de calidad y en constante renovación a través de los monográficos ofrecidos periódicamente con propuestas gastronómicas diferentes. Este concepto unifica la rapidez de una cafetería con la atención

de un restaurante. También está presente en diversas ciudades españolas con un fuerte potencial de crecimiento y expansión.

3. **TGI FRIDAY'S:** la primera cadena de restaurantes de comida tipo estadounidense, propiedad de Carlson Restaurants Worldwide Inc., que posee más de 1 450 establecimientos en todo el mundo, está presente en España a través de la alianza estratégica¹ que mantiene con el Grupo VIPS desde 1985. Los restaurantes presentan un ambiente típico estadounidense con iconos y objetos de este país, así como la permanente música ambiental que completa el concepto, buscando conseguir en cada visita una agradable experiencia gastronómica, visual y personal.
4. **TÍO PEPE:** desde 2004, González González Byass y el Grupo VIPS, mantienen una alianza estratégica que permite al grupo utilizar la marca TÍO PEPE para desarrollar un concepto de restaurante basado en la cocina tradicional española en un ambiente moderno y urbano, con una amplia bodega en donde poder degustar el famoso vino que da nombre al local.
5. **STARBUCKS:** esta cadena está considerada como uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo, líder mundial de coffe shops con más de 12 000 establecimientos en todo el mundo (Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Asia y Pacífico). En 2001, se concreta la alianza estratégica de Starbucks con el Grupo VIPS, ambas empresas comparten principios similares, lo que les ha permitido crear una sólida unión. En 2002, se abren los dos primeros establecimientos en Madrid y posteriormente en Barcelona. Actualmente cuenta con 43 locales, incluida la ciudad de Sevilla. Su decoración se basa en la combinación de sofás, sillas, taburetes, mesas, etc., en un ambiente tranquilo y acogedor, en el que se puede disfrutar de un buen café. Finalmente, en 2003, Starbucks ha vuelto a confiar en el Grupo VIPS para su expansión por Francia, donde cuenta ya con más de 10 establecimientos.
6. **THE WOK:** en 2005, el grupo compró esta cadena de restaurantes de cocina asiática, lo cual le dio entrada a ese mercado. Su estrategia de expansión se ha centrado en Madrid y Barcelona. Se especializa en la comida milenaria oriental que busca extraer el máximo sabor de cada alimento de forma natural, sana y ligera. Su ambiente es elegante, moderno e informal y se elaboran los platos al momento y frente al público. Este concepto surge en un momento adecuado en el que cuando la sociedad demanda cada vez más la incorporación de otras culturas a la gastronomía, así como lugares innovadores con precios razonables.

Restaurantes

1. **El Bodegón:** inaugurado en 1956, está considerado como uno de los mejores restaurantes de cocina tradicional y de gran calidad de Madrid. Se caracteriza por un servicio excelente y una exquisita decoración de ambiente tranquilo y acogedor.
2. **Iroco:** es uno de los restaurantes de moda de la capital. Su principal característica es la terraza-jardín decorada dentro de un privilegiado patio interior, la cual lo define como uno de los lugares con más encanto de Madrid. La cocina internacional mezcla de tradicional y de fusión, representa a la clientela que recibe, moderna y cosmopolita.
3. **Teatríz:** este restaurante ha sido construido sobre el antiguo teatro Beatriz en el centro de Madrid. En su interior se ofrecen al cliente dos conceptos diferentes: bar de tapas, más informal, en el que se sirven verdaderas obras de arte en miniatura, y un restaurante que se sitúa en el antiguo patio de butacas. El restaurante está preparado para albergar eventos de cualquier tipo.
4. **Bice:** cadena internacional de restaurantes italiana, presente en las principales capitales del mundo: Miami, Montreal, Milán, Amsterdam, Monte Carlo, Tokio, Dubai, Buenos Aires, etc. Llegó a Madrid en 2001, por una alianza estratégica entre sus fundadores y VIPS. El restaurante está situado en una de las mejores zonas de Madrid y ofrece alta cocina italiana y mediterránea. Glamour y diseño completan el concepto que el cliente puede experimentar, en cualquiera de los Bice del mundo.

¹ *Joint venture* es una **alianza estratégica**, supone un acuerdo de cooperación conjunta a largo plazo entre dos o más empresas. El objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados. *Joint venture* podría traducirse como *aventura conjunta*. La dilatada experiencia del grupo VIPS en el sector de la restauración y su gran prestigio, han llevado a importantes empresas nacionales e internacionales a confiar su desarrollo dentro y fuera de España al grupo VIPS, a través de estas alianzas.

5. **Lucca, Tattaglia, Rugantino, Papparazzi:** se trata de diferentes restaurantes, pero todos bajo un concepto muy similar basado en la cocina italiana y mediterránea de calidad a precios asequibles. Lucca cuenta con una pizzería informal, Tataglia con un preámbulo de bar y cóctel que lo hacen único, Rugantino fue el primero en Madrid inaugurado por el Grupo VIPS en 1970, y Papparazzi está decorado con una exposición de casi 700 fotos tomadas por famosos paparazzis de los líderes y personajes más interesantes del siglo XX.
6. **Mood y Root:** es la última innovación desarrollada por el grupo. Se funden el diseño y la cocina. La decoración del local es atrevida y vanguardista, la combinación de luces, colores y mobiliario no deja indiferente al cliente por lo que la experiencia gastronómica se hace única. En Root también se innova en la carta y en la decoración con una cocina internacional de fusión y creativa, pensada para compartir, servida en un entorno moderno, cuidado y con una excelente música ambiental que completa el concepto.

Como se ha puesto de manifiesto en la descripción de los diferentes conceptos del grupo, la innovación y la calidad están siempre presentes, gracias su departamento de investigación y desarrollo (I+D), pionero y referente del sector restaurantero en España, que le ha permitido el crecimiento antes descrito. El área de I+D abarca todos los procesos productivos, así como sus sistemas de gestión, con el apoyo de una avanzada tecnología del proceso, enfocándose, básicamente, en tres líneas:

- A. Investigación gastronómica: a través del diseño de nuevos platos, sabores, incorporación de otras cocinas al menú, etcétera.
- B. Gestión de la calidad en compras: estableciendo procedimientos y normas para la homologación de los proveedores y el análisis de todos los productos a través de los estándares fijados por sus biólogos y analistas. Esto permite asegurar la calidad de las materias primas y la seguridad del consumidor.
- C. Gestión de la calidad de los productos en el punto de venta: las auditorías internas constantes permiten asegurar la calidad de las instalaciones, de los productos, así como del servicio.

Otra característica es el Club VIPS. En 1996, se pone en marcha esta idea de fidelización de clientes a la marca y hoy cuenta con más de 1 200 000 socios. Se estima que 46% de las ventas proceden de los socios. El club lucha por mantener a sus clientes reportándoles beneficios y ventajas por el uso de la tarjeta, de hecho el pasado año envió a sus socios más de 5 000 000 de euroVIPS para consumo en los establecimientos del grupo. Las campañas y promociones a través de esta vía de comunicación gozan de una excelente acogida y buenos resultados para la marca.

En 2007, finalizará la segunda fase de un plan de expansión que ya ha alcanzado sus principales objetivos: superar los 400 establecimientos y un volumen de negocios de más de 400 millones de euros. Durante 2006, el grupo anunció que Goldman Sachs Capital Partners había adquirido 30% del capital del grupo VIPS, operación que proporcionará el apoyo adicional de un socio financiero para colaborar en la implementación del nuevo y ambicioso plan de expansión. La entrada a la bolsa de valores, como culminación de una etapa, es otro de los proyectos que el grupo pretende alcanzar a medio plazo.

Una empresa comprometida

Grupo VIPS es una empresa comprometida y responsable con la sociedad a la que pertenece, así lo recoge en su misión. La responsabilidad social corporativa de VIPS está orientada principalmente a las personas, tanto hacia los empleados como hacia el conjunto de la sociedad. Participa activamente desde hace varios años, en programas y acciones orientados a fomentar la integración social y laboral de las personas con dificultades, por un lado, y ofrecer oportunidades de voluntariado a través de diversas herramientas, por otro.

Para VIPS sus profesionales son la clave de su funcionamiento, por ello se preocupa por sus trabajadores, los cuales forman un equipo multicultural, en constante formación y dinámico. El grupo apuesta por la igualdad de oportunidades entre las personas independientemente de su nacionalidad, raza o sexo, y así lo demuestra en sus políticas de empleo. Según un estudio realizado por la Fundación Empresa y Sociedad, en 2007, el Grupo VIPS se percibe como una de las mejores entidades por su acción social, precisamente, por su programa de empleo. Ha recogido varios premios por sus programas de integración laboral para grupos en situaciones de riesgo o de exclusión como los inmigrantes, las mujeres maltratadas, personas en régimen de tercer grado de privación de libertad y personas con discapacidades.



Por otra parte, ha apostado por una política innovadora de profesionalización de la hostelería, estableciendo planes de estabilidad en el empleo y desarrollo profesional interno. Para ello, ha creado su propio centro de formación con un equipo de 150 formadores expertos y capacidad para la formación de 125 personas al día, posee varias zonas de formación para los diversos conceptos del grupo. Su objetivo es formar hasta el 2008 a más de 15 000 personas. La formación profesional se complementa con la política de promoción interna, la cual que ha permitido que 95% del equipo directivo esté formado por personas que empezaron sus carreras en la empresa.

La plantilla del grupo está formada por más de 10 000 empleados de los que casi la mitad son inmigrantes que han encontrado un lugar donde poder trabajar, aprender y desarrollarse de forma digna. ■

Preguntas

1. ¿Qué es la innovación empresarial? Destaque los aspectos más innovadores del Grupo VIPS que figuran a lo largo del caso planteado.
2. Describa el crecimiento y desarrollo del grupo, así como sus principales unidades de negocio.
3. ¿Qué es una alianza estratégica? Busque las principales alianzas que ha realizado el grupo a lo largo de su historia y destaque sus ventajas.
4. ¿Por qué se puede considerar al Grupo VIPS una empresa socialmente responsable?
5. ¿Cuál es la misión y los principales valores del grupo?