

CAPÍTULO 14

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los estilos administrativos que moldean la administración de las personas
- Describir las relaciones de la organización con los empleados
- Comprender los mecanismos adoptados para mantener la disciplina
- Definir los programas de ayuda al empleado
- Explicar la administración de los conflictos en las organizaciones

Lo que verá a continuación

- Estilos de administración
- Relaciones con los empleados
- Programas de ayuda al colaborador
- Disciplina
- Administración de conflictos
- Arbitraje

CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Cuando Ivone Chaves asumió la dirección de Recursos Humanos de Magnopower no imaginaba el tamaño del problema que tendría que enfrentar. Al intentar desarrollar una administración participativa y abierta, el director anterior pasó por alto el establecer criterios y reglas de comportamiento para los trabajadores. Entonces, al abrir demasiado el sistema, el antiguo director permitió que proliferaran los comportamientos indeseables de algunos

trabajadores. Ante la eliminación total de las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados habían caído en un marasmo debido al exceso de libertad y a la tolerancia en la evaluación. La empresa se volvió un caos. Ivone quería poner la casa en orden. Era preciso definir las reglas de conducta de los trabajadores. ¿Usted cómo actuaría en su lugar? ●

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración.

Estilos de administración

Los supuestos implícitos o explícitos en la naturaleza de las personas ejercen una profunda influencia en la administración. La disciplina y la motivación se derivan de esos supuestos. Hace más de treinta años, McGregor identificó dos conjuntos de supuestos que llamó la teoría X y la teoría Y.¹ La teoría X—el enfoque tradicio-

nal—plantea convicciones negativas sobre las personas y determina un estilo administrativo con características autocráticas e impositivas. Por su parte, la teoría Y—el enfoque moderno—plantea convicciones positivas que llevan a los administradores a adoptar una postura democrática y consultiva. La figura que se presenta más adelante presenta una visión comparativa y resumida de estos dos supuestos.

En la teoría X predominan la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Se supone que las personas son indolentes y prejuiciosas y que, por lo mismo, es preciso dirigirlas, coaccionarlas y amenazarlas para que trabajen. Así, ellas representan recursos inertes que la administración debe explotar. Se trata de una visión miope, negativa y estereotipada. En la teoría X, el trabajo es impuesto y la motivación es extrínseca, por medio de la remuneración y de medidas de control y de seguridad. Las recompensas sólo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser estrictos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se entreguen a sus propias deliberaciones. La cautela debe prevalecer sobre la confianza. En general, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y que tratarán de sacar provecho personal siempre que puedan. Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El reloj checador y el libro de firmas de entradas y salidas son esenciales para el control. La

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> • La persona promedio siente un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa • Como a las personas no les gusta trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuerzen por alcanzar los objetivos de la organización • La persona promedio prefiere que se le dirija, busca evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo 	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación del esfuerzo físico o mental en el trabajo es algo tan natural como jugar o descansar • A las personas les gusta dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas • El comportamiento por alcanzar objetivos está en función de las recompensas asociadas a su consecución • La persona promedio, dadas las condiciones adecuadas, no sólo aprende a aceptar responsabilidades sino que busca tener más • La capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, innovación y creatividad para la solución de los problemas de la organización está muy extendida (y no de forma limitada) entre la población

Figura 14.1 Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana.

jerarquía es el orden natural. Las reglas son estrictas. El temor a la sanción es el estímulo primordial.

En la teoría Y predomina el respeto por las personas y por sus diferencias individuales. A las personas les gusta trabajar cuando el trabajo es agradable y, sobre todo, si pueden tener una voz activa en su definición y en formular los objetivos de la organización. Pueden ser creativas y les gusta asumir responsabilidades. Cada individuo representa un cúmulo de recursos que se pueden explotar mediante una debida administración. En la teoría Y predomina una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, principalmente las de niveles altos. La vida organizacional se estructura de modo que brinda las condiciones necesarias para la realización personal y la satisfacción de las personas. El orden natural es la democracia. El reconocimiento es el estímulo primordial. La autenticidad y los valores sociales son básicos. La libertad y la autonomía son sagradas. La contribución es el resultado que se espera.

EJERCICIO ¿Qué sistema administrativo predomina en su organización?²

En su estudio de la administración de las personas en las organizaciones, Rensis Likert propone cuatro estilos administrativos, progresivamente abiertos, a saber:

1. **El sistema autoritario-coercitivo**, cuyo estilo administrativo se sustenta en una absoluta falta de confianza en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados, negativamente, por el miedo, las amenazas, las sanciones y las raras recompensas. Puesto que la información fluye en forma vertical, de la cima hacia abajo, la que fluye de abajo hacia arriba es vista con mucha desconfianza. Todas las decisiones están rígidamente centralizadas en la cúpula de la organización. Es el modelo administrativo más cerrado.

2. **El sistema autoritario-benevolente**, cuyo estilo administrativo implica una confianza condescendiente en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores y están motivados por recompensas y algunas sanciones, reales o potenciales. El flujo de la información también es vertical y cuando va de abajo hacia arriba es visto con desconfianza. Las políticas se definen principalmente en la cima de la organización y las decisiones, dado que son prescritas, son impuestas a los niveles más bajos de la jerarquía.
3. **El sistema consultivo**, cuyo estilo administrativo implica una confianza razonable en los subordinados. Éstos se sienten en relativa libertad para discutir sus trabajos con los superiores y son motivados por recompensas, sanciones ocasionales y algo de participación. La información fluye en sentido descendente y ascendente. La comunicación de abajo hacia arriba es aceptada, algunas veces con cierta desconfianza. Las políticas genéricas y las decisiones generales se toman en la cúpula de la organización, mientras que las decisiones específicas son delegadas a niveles más bajos.
4. **El sistema participativo**, cuyo estilo administrativo implica una total confianza en los subordinados. Éstos se sienten en libertad para discutir sus traba-

jos con los superiores y son motivados por factores económicos, como las recompensas basadas en un sistema de remuneración por medio de la participación y el interés en establecer los objetivos. La información fluye en sentido descendente, ascendente y horizontal. La comunicación ascendente tiene plena aceptación. La toma de decisiones se reparte por toda la organización y está debidamente coordinada. Es el modelo administrativo más abierto.

Según Likert, a medida que el sistema administrativo se mueve del 1 hacia el 4, las necesidades humanas de las personas dentro de la organización tienden a quedar satisfechas más eficazmente al largo plazo. En la medida en que la organización tiende al sistema 4, se vuelve más productivo al largo plazo. El sistema 4 se fundamenta en el principio de las relaciones de apoyo, es decir, las interacciones humanas con la organización se construyen y mantienen con base en la excelencia y la importancia de las personas.

Utilice el gráfico que se presenta a continuación para anotar usted cómo evaluaría el departamento en el que trabaja (en color rojo) y a su empresa (en negro).

¿Qué sugeriría usted para cambiar este cuadro de modo que se acerque al sistema 4? ●

VARIABLES	
Proceso de decisión	
Sistema de comunicaciones	
Relaciones interpersonales	
Recompensas y sanciones	

SISTEMAS				
	1	2	3	4
Proceso de decisión				
Sistema de comunicaciones				
Relaciones interpersonales				
Recompensas y sanciones				

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves es defensora de la administración participativa, pero también defiende la existencia de reglas del comportamiento para que las personas participen libremente, sin que ello perjudique a las demás. Al evaluar lo que ocurrió en Magnopower, Ivone llegó a la conclusión de que se dio un paso brusco y súbito de un sistema 1 a

un sistema 4, sin la preparación previa de las personas. Después de discutir el asunto con los demás directores, llegó a la conclusión de que debería trabajar con los gerentes de línea para definir un plan de acción. ¿Usted cómo conduciría el plan? ●

Relaciones con los empleados

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.³ Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mu-

tua. En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Milkovich y Boudreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:⁴

1. **Comunicaciones:** la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. **Cooperación:** la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. **Protección:** el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. **Ayuda:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Programas de propuestas

Este tipo de programa generalmente se diseña con el propósito de solicitar, estimular, evaluar e implantar las propuestas que ofrecen los empleados y recompensar aquellas que proporcionen ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización. Las recompensas casi siempre son monetarias y el reconocimiento es público, y pueden incluir vacaciones extra o algún beneficio especial. Muchas organizaciones han implantado con éxito sistemas de propuestas.

Las líneas básicas de un programa de propuestas son las siguientes:

1. Debe haber una comisión de evaluación de las sugerencias, que analice objetivamente cada una de ellas y

presente una explicación razonable a los colaboradores de por qué fueron rechazadas sus ideas. Esa comisión debe incluir a personas procedentes de diversas áreas y niveles de la organización.

2. La implantación de las propuestas aceptadas y la recompensa al colaborador que presentó las ideas se deben hacer de inmediato y en público. El boletín interno de la organización debe publicar el reconocimiento al colaborador y el resultado de la mejoría sugerida. El ejemplo y el refuerzo son indispensables.
3. Se debe evaluar qué tanto beneficio o ahorro produce la sugerencia ofrecida a la organización. Algunas organizaciones llegan a darle al colaborador hasta 10% del beneficio o el ahorro que se deriva de una propuesta.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LAS POLÍTICAS DE HP⁵

A lo largo de los años la principal fuerza de Hewlett-Packard (HP) ha sido la eficacia de la comunicación —tanto descendente como ascendente— dentro de la organización. Dos ingredientes básicos que la permitieron son:

1. La administración paseándose por la empresa:
 - Los gerentes y los supervisores se pasean y visitan sus áreas, siempre atentos a lo que sucede en ellas, y no sólo en el nivel inmediato, sino en todos los niveles inferiores, con el objeto de garantizar una operación bien administrada.
 - Nuestros colaboradores son nuestro recurso más importante y los administradores tienen una responsabilidad directa en su entrenamiento, desempeño y bienestar general. Para conseguirlo, los administradores deben ir hasta donde están las personas para saber cómo se sienten respecto a sus actividades y para que se sientan impulsadas a hacer su trabajo de modo más productivo y con más significado.
2. Política de puertas abiertas:
 - Los gerentes y los supervisores deben promover un ambiente de trabajo en el cual las personas se

sientan libres y cómodas, sea para obtener consejos individuales, para expresar asuntos generales o para ofrecer ideas y sugerencias.

- Todos los empleados tienen el derecho de discutir sus problemas con los administradores de nivel más alto si consideran que ello es necesario. Se deben hacer todos los esfuerzos posibles para evitar que un empleado sienta o perciba alguna intimidación por parte de los administradores o de algún otro medio contrario a las políticas de la compañía.
- La intención de la política de puertas abiertas es alentar a los empleados a hacer frente de forma apropiada a los gerentes de quienes dependen. Apropiado se entiende como el nivel que puede actuar mejor con esa información.
- La política de puertas abiertas no debe influir de forma alguna en la evaluación del empleado cuando éste la utiliza por algún motivo que no le satisfizo de la organización.
- Los empleados también tienen responsabilidades, sobre todo la de discutir asuntos importantes, de forma objetiva, con sus administradores. ●

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves pensaba que los trabajadores de Magnopower estaban perdidos y que no tenían una línea para la conducta que debían adoptar. Era necesario establecer un pro-

grama de relaciones con los empleados, de propuestas y de reconocimiento que se diseñara con la participación de los gerentes de línea. ¿Usted cómo procedería en este caso? ●

NOTAS

RECONOCER Y RECOMPENSAR

El famoso "trabajador del mes" de McDonald's es una nota, con una fotografía, que se coloca en todos los restaurantes para que la vean todos los trabajadores y los clientes. Los trabajadores de IBM que aportan sugerencias a la empresa reciben distintos reconocimientos, desde una carta de agradecimiento del gerente o director hasta un premio que puede llegar a 150 000 dólares. Los programas de la calidad total utilizan extensamente los programas de reconocimiento.

Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

Programas de ayuda al colaborador

Con frecuencia los gerentes de línea se encuentran con problemas de comportamiento entre sus subordinados

y pueden responder a ellos de distintas maneras. Una de ellas consiste en dejar que el propio subordinado resuelva por sí mismo sus problemas. Otra es ayudar al subordinado por medio de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con ayuda profesional, que proporciona la empresa. Las investigaciones arrojan que la utilización de fuentes externas de ayuda es la respuesta más común de la organización, pero también se usan algunos tipos de asesoría interna. La asesoría puede ir desde una breve charla con el gerente hasta reuniones privadas con consultores profesionales en el lugar de trabajo.

En general, los programas de ayuda a los empleados (PAE) se estructuran para ayudar a los colaboradores que tienen problemas; son programas que las organizaciones utilizan para ayudar a los colaboradores a resolver los problemas personales que interfieren con el desempeño de su trabajo.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL APOYO A LAS PERSONAS

La ayuda al empleado que tiene problemas personales no es nada nuevo. En Estados Unidos, Ford Motor Company instituyó, en 1916, el Departamento de Ayuda Legal para sus empleados, un programa gratuito, para cuestiones legales, de seguros y de inversiones, disputas judiciales, cuestiones de documentos, etc.⁶ Su departamento médico tenía instalaciones propias y la Escuela de Inglés enseñaba a leer, escribir y conversar a centenas de empleados. A partir de 1920, con el fenomenal crecimiento de la compañía, la complejidad y los costos de los programas y con la pérdida de influencia de los gerentes de la alta gerencia, esos programas fueron suspendidos y no volvieron sino hasta mucho tiempo después. ●

Trabajadores problemáticos

No todos los trabajadores exhiben señales de excelencia en su actividad en la organización. La administración de personal también debe tomar en cuenta a quienes presentan problemas y necesitan ayuda para resolverlos.

Los principales síntomas de un trabajador problemático son:⁷

1. Elevado ausentismo, principalmente los lunes y los viernes y antes y después de los días feriados.
2. Faltas injustificadas.
3. Faltas frecuentes.
4. Retrasos y salidas antes de la hora.
5. Altercados con los colegas.
6. Negligencias que provocan problemas a otros trabajadores.
7. Juicio precario de situaciones y decisiones equivocadas en el trabajo.
8. Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
9. Paro y daños a máquinas debido a negligencias.

10. Problemas con la ley, como multas de tránsito, embriaguez, etcétera.
11. Mal aspecto personal.

Los programas de ayuda al empleado casi siempre presentan dos componentes fundamentales:⁸

1. *Una política escrita.* Los primeros en tener conocimiento de los problemas de las personas son los colegas y los superiores. Las personas no siempre tienen motivación suficiente para enfrentar el problema ni están en condiciones de brindar apoyo emocional. Una política escrita puede ayudarles en este sentido y demuestra el apoyo total de la organización.
2. *Un coordinador del programa.* Los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y las políticas en el lugar de trabajo. El coordinador —que puede ser un especialista en administración de personal o un gerente de línea— proporciona la asesoría necesaria a los gerentes de línea y los orienta y estimula para

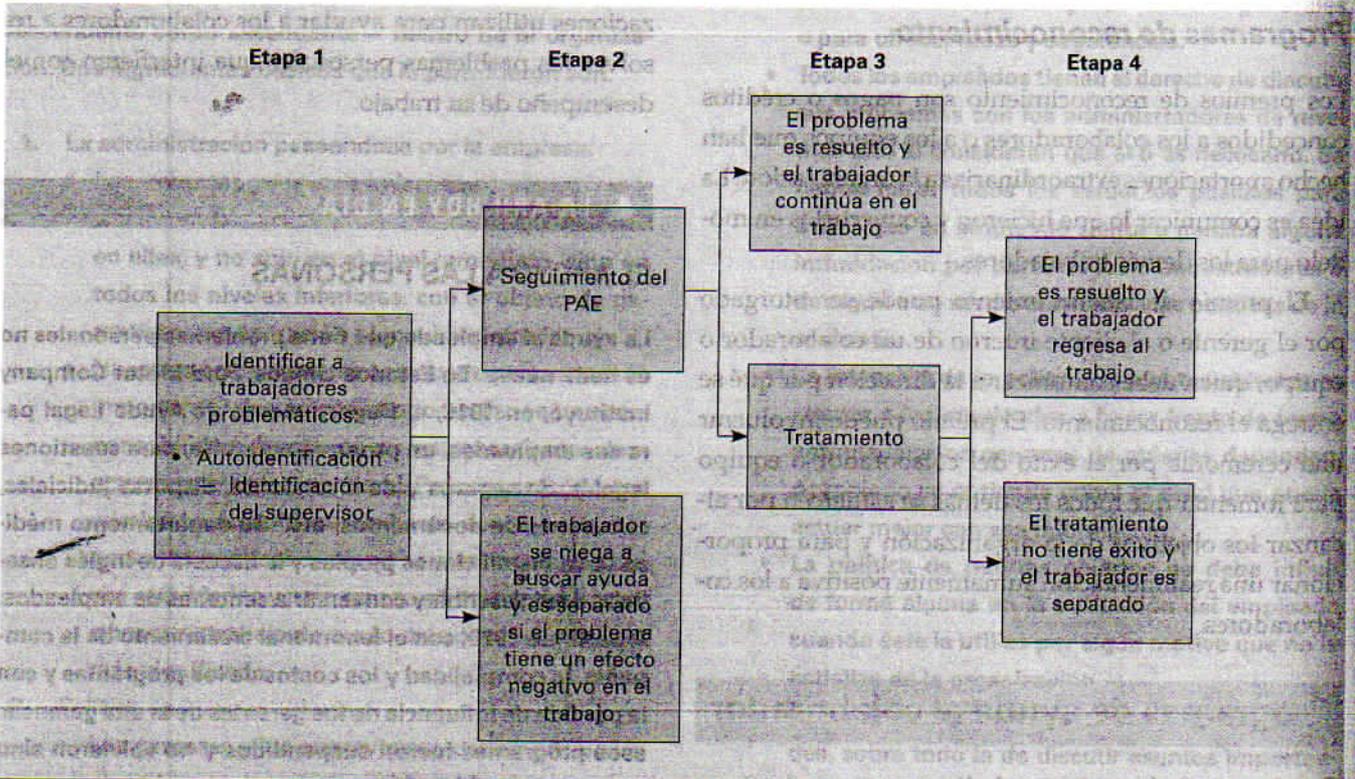


Figura 14.2 Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.⁹

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO, PAE¹⁰

Política: el PAE debe funcionar sujeto al enfoque siguiente:

1. Varios problemas pueden afectar negativamente el desempeño del trabajador en su trabajo, como el consumo de alcohol y drogas, las dificultades familiares y las alteraciones emocionales. El programa puede ayudar a los empleados a resolver estos problemas, siempre y cuando busquen ayuda.
2. El hecho de utilizar los servicios del programa no debe afectar el trabajo del empleado ni su avance futuro en la organización.
3. Los registros de la salud y la situación personal deben ser confidenciales.
4. Las separaciones por enfermedad deben ir seguidas por un tratamiento y rehabilitación, como en el caso de cualquier otro problema de salud.
5. Los empleados son los responsables de cumplir con la orientación recibida en el programa, como las recomendaciones y los planes de tratamiento.
6. Los servicios del PAE también están a disposición de las familias de los empleados.

Procedimientos:

1. Los empleados que requieren ayuda o que tienen problemas personales que afectan negativamente su desempeño deben ser alentados a buscar, voluntariamente, los servicios de asesoría del programa.
2. Los supervisores son los responsables de atender a los empleados que tienen un desempeño insatisfactorio y de ayudarles a mejorar su trabajo.
 - a) Los supervisores deben alentar a los subordinados que tienen un desempeño insatisfactorio a que resuelvan sus problemas personalmente o con la ayuda de los servicios de asesoría del programa. Los empleados que se mantienen en un desempeño insatisfactorio deben ser disciplinados formalmente.
 - b) Si el desempeño mejora, no se impondrá ninguna acción disciplinaria.
 - c) Si el desempeño insatisfactorio continúa, se debe verificar si el subordinado acepta ayuda o, en su caso, imponerle una acción disciplinaria regular o despedirlo. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

TIPOS COMUNES DE PROBLEMAS ABORDADOS POR EL PAE¹¹

PROBLEMAS PERSONALES (60%):	%
Financieros (dificultades financieras, gasto afectado por la inflación)	26
Legales (conflictos legales, propiedades, compras, divorcios)	21
Químicos (dependencia de alcohol [10%] y de drogas [3%])	13
Salud mental (depresión, ansiedad)	9
Familiares (relaciones conyugales, hijos)	8
Conyugales (dificultades de comunicación y solución de problemas)	8
Personales (dificultades con la identidad, el sexo y las relaciones)	5
Salud física	5
Varios (problemas no caracterizados)	6
PROBLEMAS EN EL TRABAJO (40%):	%
Remuneración y prestaciones (pagos por separación, cobertura de seguros de salud, vacaciones, horas extra, jubilación)	22
Desempeño (disputas sobre la evaluación del desempeño y medidas disciplinarias específicas)	19
Políticas y procedimientos (familiarización con las políticas escritas)	14
Relaciones interpersonales (conflictos con supervisores o colegas)	10
Asesoría sobre la carrera	8
Transferencias y promociones	7
Varios (quejas por discriminación, problemas de rehabilitación, quejas sobre condiciones de trabajo, etc.)	20

tratar adecuadamente a los trabajadores que tienen problemas y para brindarles servicios de naturaleza confidencial.

Disciplina

Antes la palabra disciplina significaba pura y simplemente que las personas se alineaban a las reglas y normas que la organización establecía, porque eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de ese antiguo concepto, era necesario que hubiera un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Ese control externo se fundaba exclusivamente en los medios (como los horarios de trabajo, las prohibiciones, los comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se ocupaba de los fines (es decir, el logro de metas y resultados). Al fiscalizar comportamientos como la puntualidad, la asiduidad, la obediencia al jefe y el orden, las organizaciones dejaban a un lado la eficiencia, la eficacia y el logro de las metas y los objetivos, el valor agregado a la organización, la mejora de la calidad y de la productividad, la atención al cliente y otros aspectos de valor real para la organización.

En tiempos modernos, el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos autodisciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Los medios corren a cuenta de las personas, mientras que los resultados son cobrados por la organización. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus trabajadores los parámetros de los comportamientos que deben observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas

de un comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que la organización considera aceptable.

La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento. En el caso de la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que persisten en llegar con retraso al trabajo al hacerles ver algunas consecuencias indeseables (con una advertencia verbal) o con la eliminación de consecuencias deseables (como los aumentos de salario por méritos).¹² No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación.

Factores relacionados con la disciplina

La disciplina debe tomar en cuenta varios factores importantes como:¹³

1. La *gravedad de los problemas* se refiere a la seriedad o severidad del problema, como la falta de honradez, la agresión física o verbal, etcétera.
2. La *duración del problema* se refiere al tiempo que dura la ofensa o la violación.
3. La *frecuencia y la índole del problema*, que pueden ser una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinua.
4. Los *factores condicionantes* son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento para una mayor tolerancia. El plan decidido de agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.
5. El *grado de socialización* se refiere a la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.

6. La *historia de las prácticas disciplinarias de la organización* son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se les dará.
7. El *apoyo administrativo* se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administran a sus subordinados.

Procedimientos disciplinarios

Existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:¹⁴

1. *Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño.* Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.
2. *Documentación de los hechos.* El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Si el problema es el retraso, entonces son necesarias las tarjetas en el reloj checador o la firma en el libro de entradas y salidas. Un videocasete puede documentar un robo. Un testigo ocular puede fundamentar un caso de insubordinación. Toda per-

NOTAS

CÓMO ELABORAR UNA POLÍTICA DISCIPLINARIA¹⁵

1. Defina por escrito y con claridad la política disciplinaria.
2. Busque el apoyo de la alta gerencia y obtenga su entera aprobación.
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios. La sola inclusión en el manual del empleado no basta, la comunicación activa, el entrenamiento sobre ética, las reuniones departamentales y los seminarios con empleados deben aumentar la atención en la política y enfocarse en el compromiso de la empresa con el comportamiento ético.
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores que darán seguimiento a los empleados que requieren atención. Designe a una persona que se encargue de escuchar las quejas iniciales de los empleados y de que el sistema funcione.
5. Prevea que los empleados puedan presentar reportes de forma anónima. Brinde garantías a los empleados de que estarán protegidos contra las represalias de cualquier miembro de la organización. Ocupese de que esta garantía sea válida.
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado las informaciones exactas de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado sospechoso es positiva, no tarde en tomar medidas para corregir el comportamiento indebido. Después del resultado de la investigación, comuníquelo de inmediato al empleado que haya cometido la falta. Los empleados pueden perder la confianza en la política si perciben que ésta no tiene continuidad.
8. Establezca un proceso de apelación para el empleado que no esté satisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca los servicios de un abogado (del departamento de recursos humanos) para que ayude al empleado que quiera apelar un resultado desfavorable para él.
9. Una política disciplinaria exitosa requiere bastante más que un simple procedimiento escrito. Requiere del compromiso de toda la organización, de la cima hasta la base. Éste es el comportamiento que crea un ambiente ético de trabajo.

sona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y de presentar documentación para su defensa.

3. *Respuesta congruente con la violación de las reglas.* El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que todos los empleados deban ser tratados de la misma manera. Un empleado que tiene varios años en la empresa, con un excelente expediente de servicios, y que viola una regla puede ser sancionado de forma más leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:¹⁶

1. *Se debe preferir una medida correctiva a una punitiva.* El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarlo. La sanción debe ser la acción final y última de cualquier acción disciplinaria. La medida correctiva está dirigida al desempeño futuro,

mientras que la medida punitiva se relaciona con el pasado.

2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva.* Aun cuando toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, la cual irá seguida de una advertencia escrita, la suspensión y, en los casos más serios e incorregibles, el despido del trabajador.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa.* La acción correctiva también debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, congruente con la infracción cometida, estar en términos impersonales y tener un impacto directo.

Disciplina progresiva

La disciplina progresiva es la forma más utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la organización. El procedimiento de la disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia; cada uno implica una sanción que

Advertencia verbal	Advertencia escrita	Suspensión	Despido
El trabajador comete una falta grave.	El trabajador comete otra falta grave semejante.	El trabajador vuelve a cometer otra falta grave semejante.	El trabajador comete otra falta grave semejante.
Recibe una advertencia verbal de su supervisor para que no repita una falta semejante, de lo contrario recibirá una sanción más severa.	Recibe una advertencia escrita para notificarle que si vuelve a repetir la falta grave recibirá una sanción más severa.	Recibe una suspensión del trabajo, sin remuneración durante una semana. También recibe otra advertencia escrita de que una falta grave semejante más provocará su expulsión de la empresa.	Es despedido de la empresa por causa justificada.

Figura 14.3 Disciplina progresiva en cuatro etapas.

aumenta de severidad a medida que el comportamiento indeseable persiste.¹⁷ Si el trabajador no responde adecuadamente a esas advertencias progresivas, la sanción será su despido por causa justificada.

Por lo general, el sistema de disciplina progresiva utiliza entre tres y cinco etapas. Las pequeñas violaciones de las políticas de la organización —como fumar en lugares prohibidos, los retrasos constantes al trabajo, la negligencia en el trabajo— requieren de intervenciones del administrador, que aplica los pasos iniciales del proceso.

El procedimiento de la disciplina progresiva más común implica cuatro etapas:

1. *La advertencia verbal.* El colaborador que comete una infracción pequeña a las reglas de la organización recibe una advertencia verbal de su gerente y se le avisa que, si el problema prosigue dentro de un periodo determinado (una semana o un mes), habrá una sanción más severa por la violación.
2. *Advertencia escrita.* El colaborador que comete la misma infracción dentro de cierto periodo recibe una advertencia escrita de su administrador. Esta advertencia es archivada en su expediente individual como constancia. Si el colaborador no consigue corregir su comportamiento durante cierto periodo podrá reci-

bir un trato más severo, como una segunda advertencia escrita, más contundente.

3. *Suspensión.* El colaborador no corrige su comportamiento indeseable durante un periodo determinado o de nuevo comete la misma infracción y es suspendido del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo, por ejemplo una semana. Recibe una advertencia escrita final de su administrador, comunicándole la suspensión y avisándole que una nueva violación llevará a un despido sumario por causa justificada.
4. *Despido.* El colaborador vuelve a cometer la misma violación a la regla, dentro de un periodo determinado, y su administrador lo despide por causa justificada.

El administrador se encarga de todo el procedimiento y brinda al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de sancionarle más severamente con el despido. Las infracciones se pueden clasificar en dos categorías: las violaciones leves y las graves, como muestra la figura 14.4.

Disciplina positiva

En muchas situaciones la sanción no consigue motivar al colaborador para que cambie su comportamiento inde-

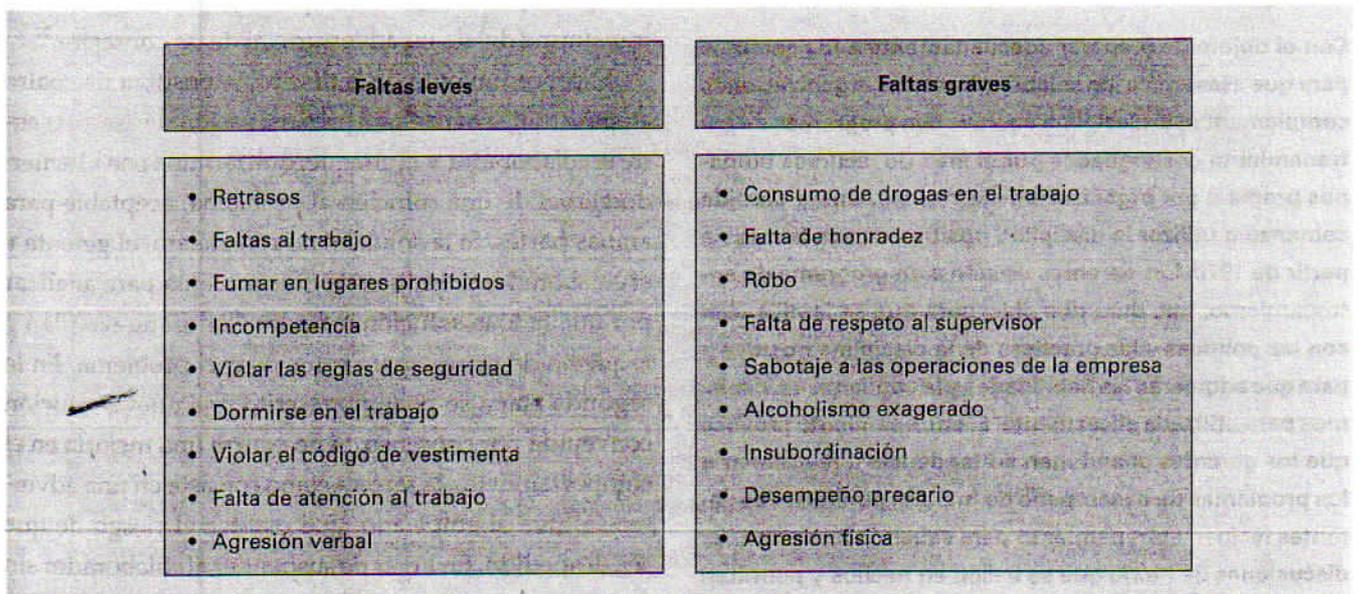


Figura 14.4 Categorías de infracciones.

seable. Por el contrario, la sanción provoca resentimiento o miedo en el colaborador. Como la disciplina progresiva hace hincapié en la sanción, ésta puede llevar al colaborador a engañar a su supervisor, en lugar de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la positiva. La disciplina positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Es similar a la disciplina progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta que la última etapa termina con el despido sumario. En la práctica, la disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento. En lugar de depender de amenazas y sanciones, el gerente utiliza sus habilidades de asesoría para motivar al colaborador a cambiar. En lugar de achacar la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas en colaboración. Así, la

▲ LA ARH HOY EN DÍA

ASESORÍA A LAS PERSONAS

Con el objeto de preparar adecuadamente a los gerentes para que asesoren a los colaboradores, las organizaciones complementan la disciplina positiva con programas de entrenamiento desarrollados por el área de recursos humanos propia o por organizaciones externas. Union Carbide comenzó a utilizar la disciplina positiva en sus fábricas a partir de 1970. Los gerentes asisten a un programa de entrenamiento, que dura dos días, para que se familiaricen con las políticas y las prácticas de la disciplina positiva y para que adquieran las habilidades y la confianza en sí mismos para utilizarla eficazmente. El entrenamiento provoca que los gerentes abandonen su tendencia a reaccionar a los problemas de desempeño de manera punitiva. Los gerentes reciben entrenamiento para saber documentar sus discusiones de modo que se basen en hechos y permitan una defensa adecuada.¹⁸ ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

AYUDA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Algunas organizaciones dan a los empleados un "día de decisión", sin que acudan al trabajo, pero remunerado, para que preparen un plan personal para mejorar su desempeño.¹⁹ Los supervisores se oponen a esta medida porque piensan que es como una recompensa al empleado por su mal desempeño. Algunos sospechan que ciertos empleados hasta provocan intencionalmente un día de holganza remunerado. Union Carbide considera que un día de holganza remunerado es más eficaz y barato que la suspensión sin remuneración usada en el caso de la disciplina progresiva por tres razones.²⁰

1. Cuando el empleado regresa de la suspensión siente rabia o apatía, lo que puede reducir su eficacia en el trabajo o llevarle a actos de sabotaje contra la empresa.
2. El pago de un día de decisión evita que el empleado parezca un mártir a la vista de sus colegas y que el problema individual se transforme en uno grupal.
3. El pago del día de decisión es muestra de la buena fe del supervisor y disminuye las posibilidades de que el empleado adopte una solución equívoca que podría llevar a su despido. ●

disciplina positiva provoca que el papel del gerente se transforme del de un adversario al de un consejero.²¹

El procedimiento de la disciplina positiva de cuatro etapas comienza con una primera sesión de asesoría entre el colaborador y el gerente, que termina con el acuerdo verbal de una solución al problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funcionara, el gerente y el colaborador se reúnen de nueva cuenta para analizar por qué falló la solución y desarrollar un nuevo plan y esquema de tiempo para solucionar el problema. En la segunda etapa se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso. Si no ocurre una mejoría en el comportamiento, la tercera etapa consiste en una advertencia final al empleado, que plantea el riesgo de que sea despedido. En lugar de suspender al colaborador sin remuneración —como ocurre en el caso de la disciplina progresiva—, esta tercera etapa brinda al colaborador

algo de tiempo para evaluar su situación y para pensar en una nueva solución. Al hacerlo, se le alienta a examinar por qué la solución actual y anterior no han funcionado. La cuarta etapa es el despido del colaborador.

Las dos principales limitaciones de la disciplina positiva son:

1. Los costos por el entrenamiento de las habilidades de asesoría de los gerentes.
2. El tiempo laboral que se dedica a las sesiones de asesoría entre el administrador y el colaborador.

Los colaboradores prefieren la disciplina positiva a la progresiva, porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el comportamiento indeseable. Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de disciplinadores. Además, la asesoría produce relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, permite que el gerente tenga intervenciones más rápidas y completas para corregir un problema y evita una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva. En empre-

sas como Union Carbide, General Electric y Procter & Gamble, la disciplina positiva disminuyó el ausentismo y evitó la huelga de los empleados.²²

Derecho de apelación

En principio, todo colaborador es bueno mientras no se demuestre lo contrario. Y toda persona debe tener el derecho de apelar una decisión injusta. Muchas organizaciones que mantienen una política de apertura con sus trabajadores proporcionan un mecanismo de modo que tengan condiciones para hablar respecto de sus reacciones ante las decisiones superiores que podrían producir la percepción de que son injustas. Para ello existen procedimientos de apelación que permiten a los colaboradores hablar de sus reacciones ante las decisiones y las políticas que adopta la organización. Los procedimientos varían de una organización a otra. En muchas de ellas existe un programa de puertas abiertas, que es más informal. Pero el aspecto común es que toda persona tiene el derecho de tener libre acceso a algún administrador o ejecutivo de la organización.

Etapa	Ausentismo	Comportamiento generico	Desempeño
Inicial	Retrasos. Salidas anticipadas. Ausencia de las situaciones de trabajo. "Bebo para reducir la tensión"	Quejas de los colegas porque el otro no hace su parte. Reacciones exageradas. Quejas por no sentirse bien. Hace afirmaciones que no son verdaderas	Comete errores con frecuencia. No cumple los plazos. Poca eficiencia en el trabajo
Media	Faltas frecuentes por motivos vagos o inverosímiles. "Siento culpa por beber." "Tengo temores"	Cambios perceptibles. Hace afirmaciones inseguras. Evita a los colegas. Pide dinero prestado a los colegas. Hospitalización frecuente. Pequeños accidentes repetidos	Críticas contra el jefe. Deterioro general. Falta de concentración. Lapsos de memoria. Advertencias del jefe
Media avanzada	Faltas prolongadas y frecuentes. No regresa después de la comida. "No tengo ganas de comer." "No quiero hablar"	Comportamiento beligerante y agresivo. Problemas domesticos que interfieren con el trabajo. Dificultades económicas. Hospitalización más frecuente. Resignación; no quiere discutir sus problemas. Problemas con la ley en su comunidad	Pocas expectativas. Acción disciplinaria punitiva
Casi terminal	Ausencias imprevistas prolongadas. "Mi trabajo interfiere con mi bebida"	Probablemente bebe en el trabajo. Completamente dependiente. Hospitalización repetida. Serios problemas económicos. Serios problemas familiares; divorcio	Desequilibrado. Incompetente. Enfrenta despido u hospitalización

Figura 14.5 Pautas de mal comportamiento.²³

 NOTAS

ASESORÍA A COLABORADORES²⁴

La asesoría brindada a los colaboradores requiere de las siguientes precauciones:

1. *Documente el problema de desempeño.* Registre los comportamientos laborales específicos (como ausentismo, retrasos, poca calidad) en términos de datos, tiempo y lo que sucedió. Esto proporciona datos objetivos.
2. *Trate al colaborador con objetividad, justicia y equidad.* Trate a cada colaborador como a todos los demás. Los asuntos discutidos se deben enfocar en el comportamiento del desempeño y no en la personalidad.
3. *Confronte el desempeño sólo con los datos.* Sólo concéntrese en las cosas que afectan el desempeño. Si el problema es personal, diríjalo a un especialista en el asunto.
4. *Ofrezca asistencia para ayudar al colaborador.* Sólo señalar el problema no es un propósito útil, porque pone al colaborador a la defensiva. Haga un esfuerzo para que él perciba que usted está de su lado.
5. *Espere que la persona se ponga a la defensiva y se resista a la realimentación.* Es humano presentar realimentación constructiva o negativa. Si la discusión puede ser incómoda para el trabajador, procure ser bastante objetivo y claro.
6. *Haga que el colaborador perciba el problema.* El colaborador debe asumir la responsabilidad de su comportamiento y buscar los medios para corregir el problema.
7. *Prepare un plan de acción para corregir el desempeño.* Si el colaborador acepta el problema, prepare con él un plan de acción para corregirlo. Sea específico en lo que debe hacer y los recursos que se necesitarán para ello.
8. *Identifique resultados para corregir el problema.* Usted debe informar cuáles serán las consecuencias en caso de que el colaborador no siga el plan de acción.
9. *Vigile el control y el progreso.* Evalúe el progreso del colaborador. Proporcione realimentación de lo que usted observe. Fortalezca los esfuerzos positivos.

 LA ARH HOY EN DÍA

POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

La política de puertas abiertas de IBM causa admiración y emulación. Cualquier trabajador tiene acceso a cualquier dirigente o a su supervisor directo, incluso al presidente, para pedirle su opinión sobre una queja o un problema que le preocupe. El ejecutivo consultado debe realizar una investigación abierta sobre el asunto y presentar una respuesta dentro de un periodo determinado. Un trabajador insatisfecho con su evaluación del desempeño, por ejemplo, puede pedir una segunda opinión de otro gerente. La política de puertas abiertas tiene dos grandes ventajas: hace que el trabajador se sienta más seguro e integrado a la empresa y que los gerentes sean menos arbitrarios en sus decisiones. Otras organizaciones utilizan programas más flexibles e informales. La transparencia y la apertura son fundamentales. ●

 NOTAS

EL OMBUDSMAN²⁵

La palabra *ombudsman*, de origen sueco, designa al funcionario que actúa como abogado del público en los conflictos entre el ciudadano y el Estado. Esta función se ha extendido también, en tiempos recientes, a las empresas (públicas y privadas) donde el *ombudsman* funciona como canal de comunicación y fiscalización entre los consumidores, los empleados y los directores de la empresa.

La figura del *ombudsman* surge como un oidor o un mediador entre el público general y el Estado o las empresas, etc. Para ejercer esta posición, el trabajador debe tener una estabilidad (cuya forma varía) que le garantice el libre ejercicio de la crítica y la fiscalización de los poderes constituidos. En Estados Unidos esta figura está bastante extendida, sobre todo en diarios y cadenas de comunicación. En Brasil ya existe en algunas empresas y en diarios, y en el servicio público surgió, por primera vez, en Curitiba, donde en 1986 se creó el cargo de oidor municipal.

EJERCICIO El trabajo eventual y temporal²⁶

Los trabajos eventuales y de medio tiempo aumentan su porcentaje en el total del empleo. Consulte diarios, revistas, estadísticas, la tasa de desempleo abierta que proporciona el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), datos del Gobierno, internet, etc., y haga un inventario de los empleos de medio tiempo que ofrecen las empresas. Con esos datos, forme un equipo de trabajo en el salón de clases, muestre a sus compañeros el resultado de su investigación y discuta la información, pida ideas al grupo y analicelas, estudie las implicaciones personales y sociales y prepare una sesión de diálogo con el grupo entero; para ello divídalos en cuatro equipos, para que cada uno defienda las posiciones siguientes:

1. El papel de director de recursos humanos de una enorme empresa minorista de ropa que pretende admitir trabajadores eventuales.
2. El papel de dueño de una tienda de discos que debe admitir a empleados eventuales para el último trimestre del año.
3. El papel de administrador recién egresado de una universidad e invitado a trabajar temporalmente en una empresa detallista de ropa.
4. El papel de una persona, casada y con dos hijos, que trabaja como empleado eventual en una tienda de discos y CD.

Las preguntas que deben responder son:

- Los equipos 1 y 2: ¿qué representa la fuerza de trabajo eventual para mi empresa?
- Los equipos 3 y 4: ¿qué significa para mí el trabajo eventual? ●

Administración de conflictos²⁷

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; las diferencias siempre producen alguna especie de conflicto. El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana. Constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración. La palabra conflicto se liga al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discordancia, la controversia o

el antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, necesariamente debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes —sea un individuo o un grupo— trata de alcanzar sus propios objetivos, entrelazados con los de otra parte, la cual interfiere en su afán por alcanzar los objetivos. La interferencia puede ser activa (mediante acción para provocar obstáculos, bloqueos o impedimentos) o pasiva (mediante omisión). Así, el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia, constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo a la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. El conflicto puede ocurrir en el contexto de las relaciones entre dos o más partes, y puede ocurrir entre personas o entre grupos y organizaciones. También ocurre entre más de dos partes al mismo tiempo.

▲ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA VIDA ES UNA REÑIDA LUCHA: VIVIR ES LUCHAR

Es lo que dice el poeta brasileño Gonçalves Dias. La vida de una persona es un constante enfrentamiento con conflictos, muchos de los cuales son tratados de manera saludable hasta su completa resolución. Otros conflictos se internan en la vida de la persona o del grupo durante mucho tiempo. La resolución de un conflicto conduce a nuevos y diferentes conflictos y, así, indefinidamente. Una de las formas de evaluar la eficacia de la solución es comprobar cuál es el carácter de los nuevos conflictos que derivan de ella. ●

Existen varios tipos de conflictos: el conflicto interno y el conflicto externo. El interno (intrapersonal) implica dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupala, intraorganizacional e interorganizacional.

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad, a saber:

1. *El conflicto percibido*, que ocurre cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque

sienten que sus objetivos son diferentes de los objetivos de otros y que existe la posibilidad de una interferencia o bloqueo. Es el conflicto latente, porque las partes perciben que existe en potencia.

2. *El conflicto experimentado*, que ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descrédito entre una parte y otra. Es el conflicto velado, porque se disimula, oculta y no se manifiesta con claridad.
3. *El conflicto manifiesto* ocurre cuando el conflicto se expresa con un comportamiento que significa una interferencia activa o pasiva, cuando menos, por una de las partes. Es el conflicto abierto, porque se manifiesta sin disimulo.

Como el conflicto es inevitable, el administrador debe saber cuáles son sus posibles soluciones o resoluciones. La solución de un conflicto pasa casi siempre por el análisis de las condiciones que lo provocaron.

Condiciones antecedentes de los conflictos

En el interior de las organizaciones existen ciertas condiciones que tienden a generar conflictos. Se trata de condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones

y suelen crear percepciones en las personas y los grupos que las predisponen al conflicto. Reciben el nombre de condiciones antecedentes porque constituyen las razones de los problemas.

Básicamente existen cuatro condiciones antecedentes de los conflictos:

1. **Ambigüedad de la función:** cuando las expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de provocar que las personas sientan que trabajan para propósitos incompatibles.
2. **Objetivos encontrados:** los grupos, como consecuencia del crecimiento de la organización, se especializan cada vez más en la persecución de sus objetivos. En razón de la especialización, cada grupo realiza tareas diferentes, se enfoca en objetivos diferentes, se relaciona con distintas partes del ambiente y comienza a desarrollar modos diversos de pensar y de actuar, con su propio lenguaje, modo de pensar y de trabajar y sus objetivos por alcanzar. Surge la diferenciación, es decir, objetivos e intereses distintos de los demás grupos de la organización. De ahí la percepción de objetivos e intereses tal vez incompatibles e incongruentes.

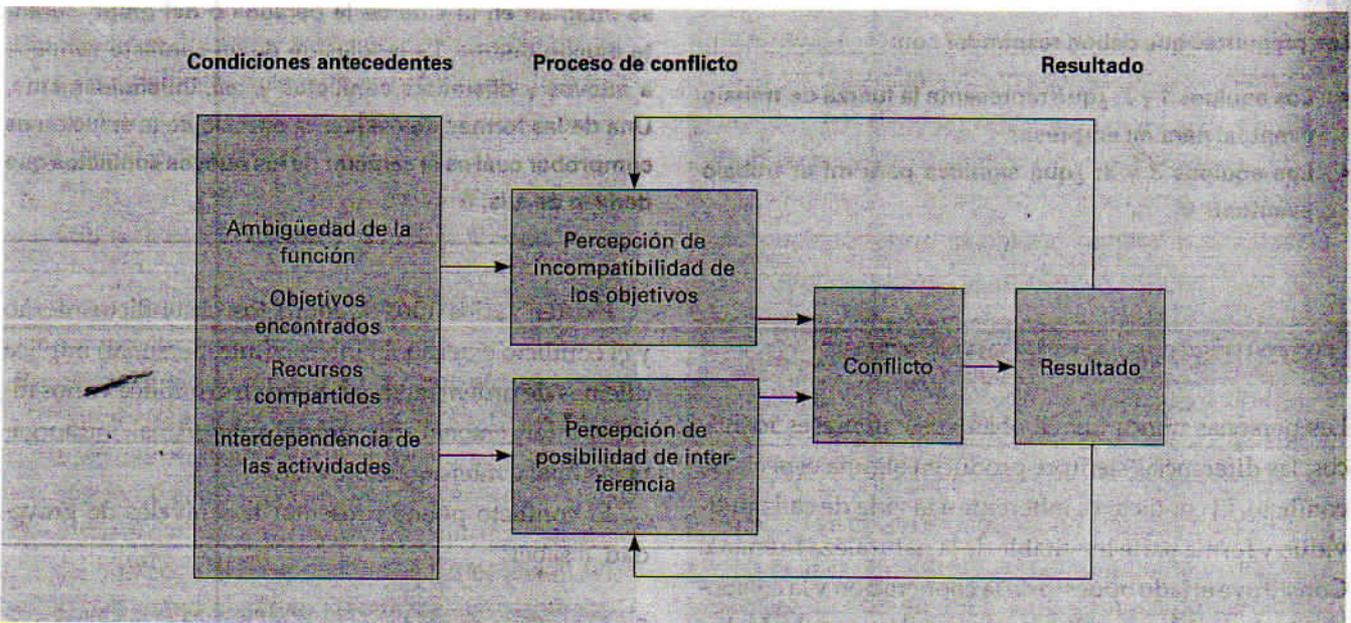


Figura 14.6 Las condiciones antecedentes del conflicto y las percepciones resultantes.

3. Recursos compartidos: los recursos de la organización son limitados y escasos. Esa cantidad fija de recursos se debe distribuir y asignar a los distintos grupos de la organización, como el capital, las partidas del presupuesto, los salarios, los créditos, el espacio, las personas, las máquinas y los equipamientos. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, el otro tendrá que perder o ceder una parte de los suyos. Esto provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles e incongruentes.
4. Interdependencia de actividades: las personas y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia ocurre cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo a menos que otro grupo realice la suya o alcance el suyo. Todos los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos

son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de los demás.

El proceso del conflicto

El conflicto se desarrolla en un proceso dinámico en el que las partes se influyen mutuamente. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones para que se presenten conflictos. Una de las partes percibe que existe una posible situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser positiva o negativa), el conflicto se intensifica o se presenta una forma de resolución.

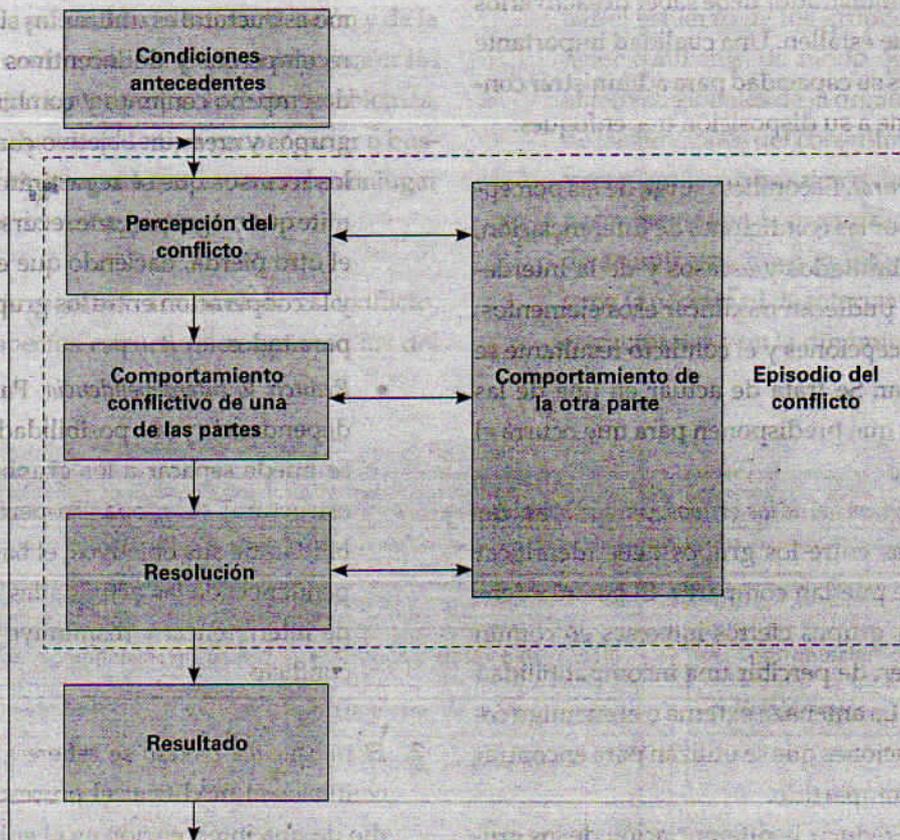


Figura 14.7 El proceso del conflicto.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves tenía miedo de crear un conflicto con los trabajadores de Magnopower al instituir un nuevo programa de relaciones con los empleados. Al analizar la situación, procuró reducir o eliminar todas las condiciones

anteriores de los conflictos que pudieran interferir negativamente con su plan. ¿Usted cómo actuaría en este sentido? ●

El episodio del conflicto se refiere a las etapas del proceso en las cuales las partes interactúan en pugna, como la percepción del conflicto, el comportamiento conflictivo de una de las partes, la resolución y el comportamiento de la otra parte. De entre las etapas del proceso, el comportamiento conflictivo merece una explicación más amplia.

Administración de conflictos

Dado que los conflictos son comunes en la vida de la organización, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos; para ello tiene a su disposición tres enfoques:

1. *El enfoque estructural.* El conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Si se pudieran modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Se trata de actuar en una de las tres condiciones que predisponen para que ocurra el conflicto, a saber:

- *Reducir las diferencias de los grupos,* para minimizar las diferencias entre los grupos debe identificar objetivos que puedan compartir. El gerente debe mostrar a los grupos ciertos intereses en común para que dejen de percibir una incompatibilidad de objetivos. La amenaza externa o el enemigo común son soluciones que se utilizan para encontrar un objetivo compartido.

Otra manera de reducir la diferenciación de los grupos consiste en reagrupar a los individuos de modo que los grupos en conflicto pasen a formar parte de

una unidad mayor. El personal de producción y el de ventas —que casi siempre enfrentan altercados— se pueden colocar juntos en el equipo de un producto, con la responsabilidad de producir y vender determinado producto y de ser recompensados con base en el desempeño global, en vez del desempeño individual. Además, al rotar a los individuos adquieren una mejor comprensión de otras perspectivas y visualizan los objetivos comunes que existen entre las partes.

- *Interferir en los recursos compartidos.* Otro mecanismo estructural es utilizar los sistemas formales de recompensas y de incentivos para remunerar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos y crear un objetivo común. Si el pastel de los recursos que se repartirán no es fijo, ello permite que un grupo gane recursos sin provocar que el otro pierda, haciendo que el buen desempeño y la cooperación entre los grupos sean ventajosos para todos.
 - *Reducir la interdependencia.* Para reducir la interdependencia y sus posibilidades de interferencia, se puede separar a los grupos de forma física y estructural. Aun cuando perciban la incompatibilidad de sus objetivos, el bajo nivel de interdependencia de las actividades aleja la posibilidad de interferencia y disminuye la probabilidad de conflicto.
2. *El enfoque del proceso* se refiere a buscar reducir los conflictos al modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el episodio del conflicto. Lo puede utilizar una de las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero (como un consultor,

un administrador neutral o un director de la organización). Se realiza de tres maneras diferentes:

- *La desactivación del conflicto* se presenta cuando una parte reacciona cooperando, y no agresivamente, ante el comportamiento conflictivo de la otra, así alienta un comportamiento menos conflictivo o desarma el conflicto. Si bien la reacción conflictiva de una parte provoca el mismo comportamiento de la otra, la reacción cooperativa tiende a provocar la misma reacción cooperativa de la otra.
- *La reunión de confrontación de las partes* se presenta cuando se ha llegado más allá del punto de desactivación y las partes se preparan para un conflicto abierto, con una confrontación, directa y hostil. Las reuniones de confrontación sirven para reunir frente a frente a las partes en conflicto, con el fin de que exterioricen sus emociones, discutan e identifiquen las áreas de conflicto y localicen las soluciones de tipo ganar/ganar antes que cualquier solución beligerante.
- *La colaboración* se utiliza cuando se ha llegado más allá de la posibilidad de desactivación y de la reunión de confrontación. En la colaboración las partes trabajan juntas para solucionar problemas, identificar soluciones de tipo ganar/ganar o buscar soluciones integradoras capaces de conjugar los objetivos de ambas partes.

3. *El enfoque mixto* significa administrar el conflicto, tanto en sus aspectos estructurales como en los del

proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio del conflicto. El enfoque mixto adopta dos formas diferentes:

- *La adopción de reglas para resolver los conflictos* utiliza medios estructurales para influir en el proceso del conflicto (como la adopción de reglas y reglamentos). Determina previamente los procedimientos y los límites para trabajar el conflicto de modo que éste sea contenido y controlado, lleva a las partes hacia la solución del problema.
- *La creación de funciones integradoras* consiste en crear terceras partes dentro de la organización, de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones de tipo ganar/ganar en los conflictos que surgen. Una de las partes en conflicto se puede comunicar con la otra por medio de estos equipos que son los encargados de la tarea de la comunicación entre las partes en conflicto. Se trata de las "funciones de enlace" que realiza el personal de enlace o de equipos de trabajo intergrupales, cuya tarea consiste en coordinar el esfuerzo de los grupos, con potencial para tener conflictos, de modo que se dirija hacia los objetivos globales de la organización. Al contrario de las funciones del consultor del proceso o de un tercero, que son pasajeros, las de integración son permanentes en la organización. El gerente puede asumir una función integradora siempre que surja la necesidad de intervenir en las condiciones estructurales y en la dinámica del conflicto.

Enfoques estructurales	Enfoques mixtos	Enfoques de proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desactivación
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recompensas grupales 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos y equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontación directa
<ul style="list-style-type: none"> • Reagrupamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de enlace 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración
<ul style="list-style-type: none"> • Separación 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones integradoras 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación 		

Figura 14.8 Los tres enfoques de la administración de conflictos.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves pensaba que debía administrar un posible conflicto con los trabajadores de Magnopower e instituir

un nuevo programa de relaciones con los empleados. ¿Qué medidas debería tomar para lograrlo? ●

X EVALUACIÓN CRÍTICA

EL PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE HONEYWELL DEFENSE²⁸

Cuando existen problemas que llevan a conflictos, el procedimiento debe ser:

- **Paso 1:** lo primero es discutir el asunto con su supervisor para que los dos lo comprendan. Usted debe discutirlo con toda franqueza. Su supervisor tiene la obligación de escucharle, de investigar y evaluar el caso, y de responderle de forma íntegra y justa.
- **Paso 2:** si existe algún conflicto de personalidad entre usted y su superior o si usted percibe que su superior es incapaz o no desea resolver un asunto, usted lo puede llevar directamente al representante de relaciones con los empleados (RRE), quien le ayudará a resolver el problema. En esta etapa, dicho representante se entrevistará con usted y también con su supervisor. Las copias de las entrevistas estarán a disposición de las partes, siempre que las soliciten. El departamento de recursos humanos debe escuchar, investigar y ayudar a encontrar una solución al problema.
- **Paso 3:** si usted pensara que el asunto no quedó resuelto después de las discusiones con el representante de relaciones con los empleados y su supervisor, el siguiente paso será la revisión formal del asunto con el gerente de su departamento. Esta reunión será convenida por su supervisor y por el representante. El gerente estudiará los datos presentados, efectuará las entrevistas que se necesiten, evaluará las soluciones posibles y presentará su posición. Si, por el motivo que fuere, usted sigue sin estar satisfecho con la solución presentada, prosiga con el paso 4.
- **Paso 4:** usted tiene la posibilidad de discutir el asunto con el gerente de relaciones con los empleados. Si después de esta discusión no se hubiera encontrado una solución razonable, el gerente le pedirá que presente su asunto ante el comité de apelaciones. Esta presentación se puede hacer de alguna de las siguientes formas:
 - Usted mismo presenta su asunto al comité de apelaciones.
 - Usted escoge a un representante de relaciones con los empleados para que presente su asunto.
 - Usted y el representante presentan el asunto en conjunto.
 - Usted y un tercero que elija presentan el asunto. También tiene la opción de incluir al representante de relaciones con los empleados. ●

Es interesante subrayar que la reacción de las partes ante el conflicto y la manera en que lo resuelvan tendrán una gran influencia en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos siguientes, así como en la calidad de la comunicación entre grupos.

Estilos de administración de los conflictos

Existen varios estilos para administrar los conflictos. En un extremo están los que resaltan el deseo de satisfacer

EJERCICIO Trabajo temporal o contingente

El trabajo temporal o eventual y el trabajo de tiempo parcial ocupa un alto porcentaje de empleos. Haga una recopilación de información del trabajo de tiempo parcial en las empresas a través de consultas en diarios, revistas, estadísticas del IBGE, internet, etcétera. Con esos datos, forme

un grupo de trabajo en clase, muestre a sus compañeros sus resultados y discutan la información obtenida, intercambien y analicen las ideas en grupo, las implicaciones personales y sociales, y preparen una sesión de discusión en clase, en la que el grupo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno defenderá las siguientes posiciones:

1. Como director de RH de una empresa grande que fabrica ropa de cama que quiere contratar trabajadores temporales.
2. Como propietario de una tienda de discos que necesita contratar empleados eventuales para el último trimestre del año.
3. Como administrador recién egresado, se le invita a trabajar de manera eventual en una empresa que fabrica ropa de cama.
4. Como persona casada y con dos hijos que trabaja como empleado temporal en una tienda de discos.

Las preguntas que deben responder son:

- Para los subgrupos 1 y 2: ¿qué representa para mi empresa esta fuerza de trabajo eventual?
- Para los subgrupos 3 y 4: ¿qué representa para mí un trabajo eventual?

los intereses propios (asertividad) y, en el otro extremo, los que toman en cuenta los intereses de la otra parte (cooperación). Por un lado está la dimensión asertiva (intento por satisfacer los intereses y objetivos propios) y, del otro, la dimensión cooperativa (el intento por satisfacer los intereses de otras personas).

A partir de estas dos dimensiones, Thomas²⁹ propone un modelo que presenta cinco estilos para administrar los conflictos.

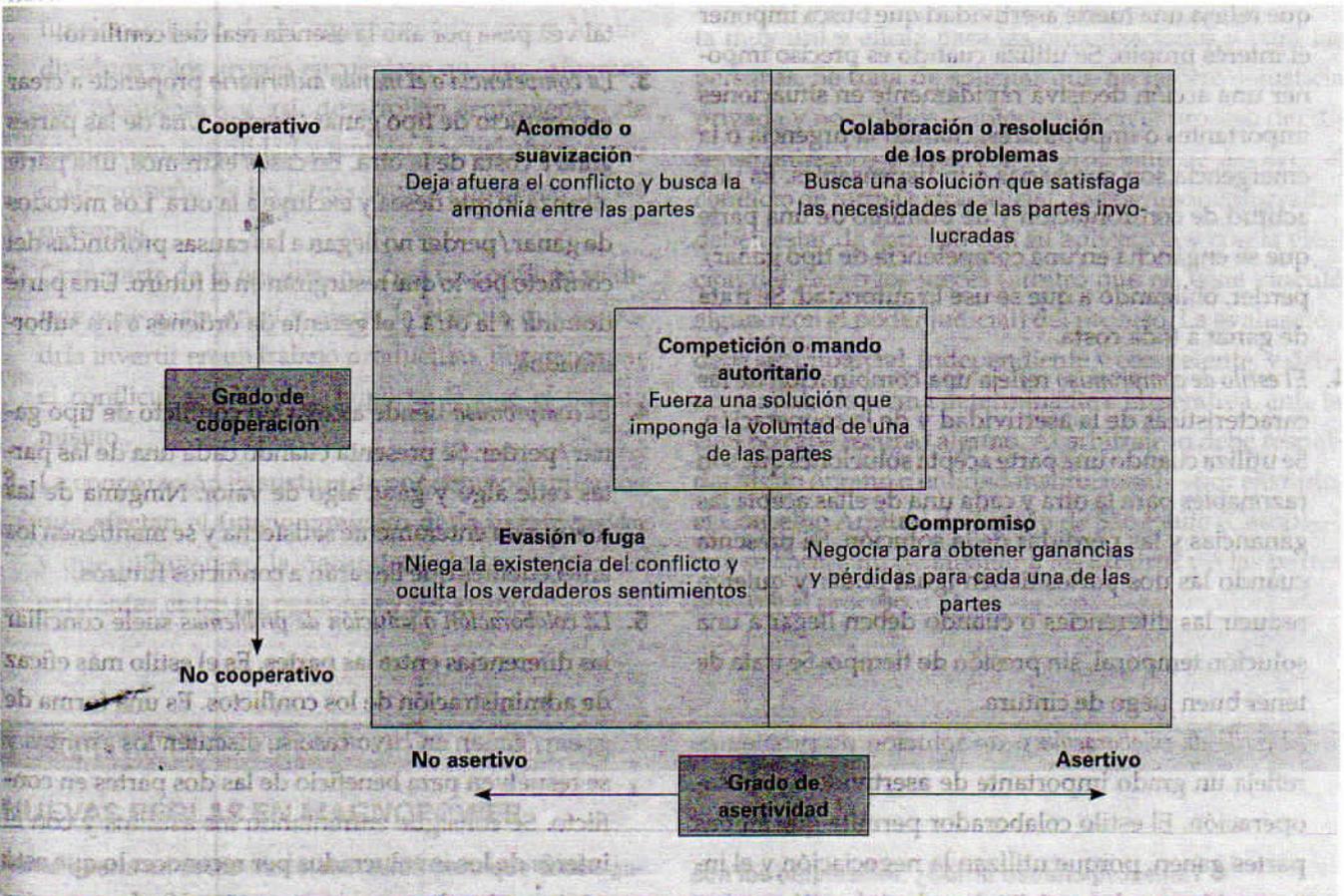


Figura 14.9 Los cinco estilos de administración de los conflictos.

1. *El estilo de evasión* refleja una postura no asertiva ni cooperativa, con la pretensión de evitar o huir del conflicto. Es una actitud de fuga, mediante la cual el administrador trata de evitar las situaciones de conflicto, busca otra salida o deja las cosas como están para que, con el tiempo, el conflicto vaya perdiendo intensidad. Se usa cuando el problema es trivial, no existe la posibilidad de ganar, se requiere tiempo para obtener información o cuando un desacuerdo puede resultar oneroso o peligroso. Se trata de cerrarse.
2. *El estilo acomodaticio* refleja un elevado grado de cooperación que busca suavizar las cosas y conservar la armonía. Consiste en resolver los puntos menores de desacuerdo y dejar los problemas mayores para más adelante. Funciona cuando las personas saben que está mal, el asunto es muy importante, se pretenden crear méritos sociales que se utilizarán en otras situaciones o cuando es importante conservar la armonía. Se trata de ir soltando la rienda.
3. *El estilo competitivo* se refiere a un mando autoritario que refleja una fuerte asertividad que busca imponer el interés propio. Se utiliza cuando es preciso imponer una acción decisiva rápidamente en situaciones importantes o impopulares, cuando la urgencia o la emergencia son necesarias o indispensables. Es una actitud de confrontación y de dominio de una parte que se engancha en una competencia de tipo ganar/perder, obligando a que se use la autoridad. Se trata de ganar a toda costa.
4. *El estilo de compromiso* refleja una combinación de las características de la asertividad y de la cooperación. Se utiliza cuando una parte acepta soluciones que son razonables para la otra y cada una de ellas acepta las ganancias y las pérdidas de la solución. Se presenta cuando las dos partes tienen igual poder y quieren reducir las diferencias o cuando deben llegar a una solución temporal, sin presión de tiempo. Se trata de tener buen juego de cintura.
5. *El estilo de colaboración* o de solución de problemas refleja un grado importante de asertividad y de cooperación. El estilo colaborador permite que ambas partes ganen, porque utilizan la negociación y el intercambio con el propósito de reducir las diferencias. Se utiliza cuando los intereses de ambas partes son

importantes, los puntos de vista de ambas se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso requiere de consenso. Se trata de que ambas partes ganen y se comprometan con la solución que han propuesto.

Los estilos de administración de los conflictos pueden producir diferentes resultados:

1. *La evasión o el acomodo* crean un conflicto de tipo perder/perder, en el cual ninguna de las partes alcanzará lo que pretende y las razones del conflicto permanecen intactas. Aun cuando pareciera que el conflicto desaparece, en realidad volverá en el futuro. La evasión es una forma extrema de no prestar atención al caso.
2. *El acomodo o la suavización* destacan las diferencias, las similitudes y las áreas de posible acuerdo. Tiene por objeto la coexistencia pacífica y el reconocimiento de los intereses comunes. En la práctica, la suavización tal vez pase por alto la esencia real del conflicto.
3. *La competencia o el mando autoritario* propende a crear un conflicto de tipo ganar/perder. Una de las partes gana a costa de la otra. En casos extremos, una parte alcanza lo que desea y excluye a la otra. Los métodos de ganar/perder no llegan a las causas profundas del conflicto por lo que resurgirán en el futuro. Una parte domina a la otra y el gerente da órdenes a los subordinados.
4. *El compromiso* tiende a crear un conflicto de tipo ganar/perder. Se presenta cuando cada una de las partes cede algo y gana algo de valor. Ninguna de las dos queda enteramente satisfecha y se mantienen los antecedentes que llevarán a conflictos futuros.
5. *La colaboración o solución de problemas* suele conciliar las diferencias entre las partes. Es el estilo más eficaz de administración de los conflictos. Es una forma de ganar/ganar, en cuyo caso se discuten los asuntos y se resuelven para beneficio de las dos partes en conflicto. Se consigue enfrentando los asuntos y con el interés de los involucrados por reconocer lo que está equivocado y lo que merece su atención. Los asuntos relevantes se discuten abiertamente.

Efectos del conflicto

El conflicto puede generar resultados positivos y negativos. Entre los resultados positivos y constructivos del conflicto tenemos:

1. Despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo, estimula su interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras.
2. Estimula sentimientos de identidad con el grupo y aumenta su cohesión interna.
3. Es un medio para llamar la atención hacia los problemas existentes y funciona como un mecanismo correctivo que permite evitar problemas más serios.

De entre los resultados negativos y destructivos del conflicto están:

1. Presenta consecuencias indeseables para el buen funcionamiento de la organización, porque los individuos y los grupos encuentran que sus esfuerzos son bloqueados y, así, desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual afecta tanto el desempeño de las tareas como el bienestar de las personas.
2. Gran parte de la energía que crea un conflicto se dirige y se gasta en él y afecta la energía que se podría invertir en un trabajo productivo, porque ganar el conflicto resulta más importante que el trabajo mismo.
3. La cooperación es sustituida por comportamientos que afectan el funcionamiento de la organización y que influyen en la naturaleza de las relaciones existentes entre las personas y los grupos.

El conflicto produce resultados constructivos o negativos para las personas y los grupos pero, sobre todo, para la organización como un todo. La cuestión primordial es cómo administrar el conflicto de modo que aumenten los efectos constructivos y se minimicen los destructivos. Esta tarea corresponde al gerente. Muchas veces el gerente es un actor que está metido hasta el cuello en muchos conflictos, pero siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello, es importante que sepa escoger las estrategias de resolución convenientes para cada caso. Los enfoques estructurales son más fáciles de utilizar y exigen menos habilidades humanas que los enfoques de proceso.

Arbitraje

El arbitraje es un medio muy sencillo y rápido para resolver conflictos y controversias. Se trata de un mecanismo que disminuye el desgaste emocional y financiero al que se ven sometidas las partes cuando recurren a la justicia pública. El recurso del arbitraje resulta una herramienta muy útil y eficaz para las organizaciones y para las personas. Se trata de solicitar que un tercero —justicia privada y no pública— intervenga en el proceso del disenso entre dos partes, con el propósito de resolver el conflicto de forma extrajudicial. Las partes involucradas deben estar de acuerdo con su aplicación y con la elección del juez o los jueces (árbitro que no tiene vínculo alguno con el poder judicial) del proceso. La evaluación debe ser imparcial, independiente y competente, y debe ser acatada de forma determinante e imperativa, ante la cual no cabe recurso alguno. Al arbitraje lo debe respaldar algún órgano o entidad institucional —por ejemplo, el Conselho Arbitral do Estado de São Paulo (Caesp)—, que se encargará de auxiliar a los árbitros y a las partes durante el proceso.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone quería un estilo de colaboración para que todos ganen y se instituya debidamente su programa de relaciones

con los empleados. ¿Cómo debería proceder? ●



NOTAS

LAS VENTAJAS DEL ARBITRAJE³¹

No cabe duda que el arbitraje ofrece ventajas en los aspectos siguientes:

- Rapidez y economía del proceso.
- Las partes deciden quién será el perito responsable de la sentencia; si dudán de su imparcialidad, pueden pedir que se le sancione e incluso llevar el caso ante el poder judicial.
- Las partes gozan de mayor libertad para estipular las normas del proceso. Si les fuera imposible comparecer, pueden modificar la fecha del encuentro y señalar otro día sin problema alguno.
- Los casos que involucran montos hasta por un máximo de 20 salarios mínimos también se pue-

den resolver rápidamente en los juzgados civiles especiales, los tribunales de causas menores, sin necesidad de que sean representados por un abogado.

- El plazo máximo para la definición de la sentencia es de 180 días, pero más de 95% se resuelven en sólo 30 días.
- Los costos de un proceso de este tipo son los correspondientes al servicio que presta el profesional que actúa como árbitro y la tarifa de la entidad que lleva el acuerdo. Las partes deben evaluar si estos costos están por debajo de lo que gastarían si presentaran el caso ante los tribunales de causas menores o la justicia común.