

preparación de estas estimaciones está compuesta de varias partes y una de ellas, bastante importante por cierto, es la elaboración de una estimación *preliminar* de los ingresos procedentes de cada modalidad de impuesto.

»Me gustaría delegar en ti una porción de este trabajo. Esto es, me gustaría que hicieras solamente una estimación preliminar de los ingresos por licencias mercantiles. Para ello, te proporcionaré toda la información que necesites.

»Te has convertido en una empleada de facturación experimentada. El próximo paso lógico de ascenso para ti sería a un puesto de empleada de cuentas. Este trabajo que te asigno te dará oportunidad de ver en qué consiste más o menos ese puesto. Te dará también práctica en la estimación de impuestos; pero, sobre todo, es una oportunidad para ampliar tu experiencia y desarrollar nuevas capacidades. Estas capacidades te harán más valiosa en tu trabajo actual y te prepararán para ascender en una oficina de impuestos, ya sea en ésta o en cualquier otra.

»Como sabes, estamos en la temporada baja de tu trabajo usual; esto hace que tengas tiempo para asumir la tarea que te asigno. Creo que puedes terminarla en lo que resta de semana. Se trata de una estimación preliminar o aproximada; algo en que yo pueda basarme para hacer futuros ajustes. Este trabajo lo necesito el viernes por la tarde y, para tu tranquilidad, estaré disponible toda la semana para contestar a cualquier pregunta que quieras hacerme.

»¿Ves ahora las cosas de diferente manera? Espero que sí. El período de la preparación de las estimaciones es *mi* época de más ocupación y te agradecería que me ayudaras.»

Concepto 54

Un talante participativo hace que los directivos puedan encauzar las energías de toda una organización hacia la consecución de objetivos mutuamente comprendidos y aceptados.

Rensis Likert, un destacado investigador de la conducta en las organizaciones, caracterizó a los directivos pertenecientes al «grupo de los participativos» como aquellos que tienen confianza en sus subordinados y mantienen con ellos unas relaciones amistosas que están marcadas por la mutua lealtad; aquellos cuyas tomas de decisión están altamente descentralizadas y cuyas comunicaciones son ascendentes, descendentes y colaterales. Obviamente tales directivos suscriben la Teoría Y de McGregor sobre comportamiento humano. Algunos investigadores describen a este estilo gerencial como «centrado en el empleado». En su expresión más simple recibe el nombre de **dirección participativa** y su ingrediente principal es el compartir con los empleados, especialmente con grupos de ellos, las responsabilidades y la toma de decisiones.

Empleados identificados con la organización

Cuando los empleados se identifican con una organización, su asistencia y puntualidad suelen ser buenas. Tienden a permanecer en sus trabajos en lugar de dedicarse a buscar otros que les satisfagan más. La principal cuestión que queda, sin embargo, por ver en torno a la identificación con la empresa es si se incrementa o no el esfuerzo y la productividad de los trabajadores. Las conclusiones alcanzadas por distintas investigaciones son algo inciertas sobre este punto. Otros factores que también ejercen fuerte influencia sobre la productividad son la motivación y las capacidades personales del individuo, la naturaleza del trabajo en sí y el grado con que el directivo enfoca la atención del empleado sobre las tareas a desempeñar.

Podemos decir, sin embargo, sin temor a equivocarnos, que un estilo de dirección participativo abona el terreno para una influencia positiva en la productividad del grupo de todos y cada uno de los anteriores factores.

Dado el amplio número y la variedad de trabajos que hoy en día tienen para escoger los empleados, si no se les dan frecuentes y genuinas oportunidades de participación, lo más probable es que *no* mejoren su esfuerzo y productividad y *sí* que decaigan.

También ha quedado demostrado de forma convincente que un estilo de dirección participativo reduce la resistencia al cambio de los empleados y aumenta su voluntad cooperativa.

Calidad de vida laboral

La expectativa del empleado —cuando no una auténtica exigencia— de un trabajo que tenga para él algún aliciente y una significación, nos ha llevado a un creciente interés en lo que llamamos **calidad de vida laboral**. Para crearla, las organizaciones intentan destapar las energías creativas de sus empleados dándoles participación en decisiones que afectan a su vida laboral. En aras de una calidad de vida en el trabajo surgen innovaciones tales como el **horario flexible** que consiste en ajustar el horario de la jornada de trabajo a las necesidades personales de los trabajadores. Mediante este sistema, los empleados determinan ellos mismos —dentro de ciertos límites— la hora de entrada y salida. Los beneficios que se derivan de la jornada flexible son similares a los que llevan aparejados otras modalidades de dirección participativa.

Teoría Z y management a la japonesa

Muchos esquemas participativos tratan de emular el estilo de «consenso» típico del management japonés. Aunque en ciertos aspectos sean rabióticamente autocráticos, ocurre que los directivos japoneses son dados a promover la activa participación de los empleados en la toma de aquellas decisiones que afectarán al bienestar de la organización. Un autor americano, William G. Ouchi, sostiene que las com-

pañías americanas están desarrollando un estilo de dirección a la japonesa que él llama **Teoría Z**. Este estilo se caracteriza por un empleo de larga duración, relativamente escasas evaluaciones y lentas promociones, considerable rotación de un puesto a otro, autodisciplina, responsabilidades impuestas por uno mismo, toma de decisión consensuada y un interés global por la persona no solamente como empleado.

Requisitos para la participación

No todos los directivos son adeptos a la dirección participativa. Este estilo de dirección requiere que los directivos tengan un alto grado de confianza, no sólo en ellos mismos, sino en los demás. La auténtica participación se basa en la confianza mutua; sin esta confianza cualquier ofrecimiento que se haga para compartir una decisión, será rechazada.

Para que una participación sea efectiva, debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe existir una confianza recíproca entre el directivo y los trabajadores.
- Los trabajadores deben mostrar deseos de participación. Siempre hay algunos empleados con tan poco interés por el trabajo que es mejor no molestarlos.
- Los trabajadores deben ser conscientes de los hechos y resultados derivados de sus aportaciones.
- Los trabajadores deben tener la necesaria competencia para hacer dichas aportaciones. Hay, sin embargo, una desalentadora tendencia por parte de los directivos a subestimar la valía de sus empleados.
- Debe proporcionarse el tiempo suficiente para que pueda producirse una auténtica participación. El proceso de participación es lento; es por esto por lo que tiene mayores posibilidades de éxito cuando se aplica a problemas de larga proyección en el tiempo.
- Finalmente, el directivo que promueve la participación debe valorar los puntos de vista y las sugerencias aportadas y llevar a la práctica las decisiones tomadas.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Roger encabeza una brigada de excavación en la obra donde se construye un gigantesco edificio de apartamentos. Su brigada está constituida por trabajadores cualificados (encofradores, maquinistas de retroexcavadoras, etc.) y no cualificados. Roger es notoriamente rudo. Dice que está a sus anchas cuando

tiene que dirigir a una brigada de hombres duros. El equipo de Roger hace generalmente un trabajo, si no extraordinario, por lo menos aceptable; pero lo que sí experimenta es un alto índice de rotación de personal sobre todo entre los obreros no cualificados. Tampoco puede decirse que la brigada de Roger sea una «familia feliz».

Esta semana le ha surgido al grupo de Roger un difícil problema. En vez del terreno blando que los ingenieros habían previsto, se han encontrado con una masa de roca. Lo primero que pensó Roger fue llamar a las oficinas de la empresa y pedir un equipo de dinamiteros para que hicieran saltar la roca; pero uno de los miembros más veteranos de su brigada le apuntó que la constitución de la roca parecía más bien de una piedra arenisca relativamente blanda. Si era así, entonces podrían terminar la excavación con la ayuda de los martillos neumáticos. «Es una buena idea; una idea que ahorrará dinero», pensó Roger, «pero si la acepto, perderé prestigio ante mis hombres».

Pregunta: ¿Qué consejo le daría usted a Roger?

Respuesta: Roger, a todas luces, no está practicando lo que se llama una dirección participativa y lo está pagando. La alta rotación que existe entre sus obreros no cualificados es una prueba de ello; como también lo es el hecho que su equipo no encuentre satisfacción en el trabajo. Por otro lado, parece ser que los miembros más veteranos de la brigada de Roger son competentes y están dispuestos a participar si se les da oportunidad para ello. ¿Puede Roger cambiar su estilo? Quizá este incidente le proporcione la oportunidad ideal para hacerlo. Todo lo que tendría que decir es: «¡Oye, eso me parece una idea estupenda! ¿Cuál es la opinión de los hombres que manejan el martillo neumático? ¿Creen ellos que es posible hacerlo así? Roger y su gente tendría tiempo de sobra para discutir los detalles de la operación, toda vez que si hubiesen tenido que recurrir a la brigada de explosivos hubieran tenido que parar el trabajo un día o más.

Nadie puede cambiar su propio estilo; pero a veces la mecánica del cambio es tan sencilla que sólo se requiere hacer el esfuerzo.

Concepto 55

Para evitar tensiones perturbadoras, los directivos deben tener un sentido de la proporción y del equilibrio entre sus capacidades y sus responsabilidades.

Como todo ciudadano medio conoce, el «estrés» es aquella tensión soportada por el individuo que le hace sentirse ansioso y deprimido y que, en sus últimas consecuencias, le impide actuar conforme a sus posibilidades. Los científicos desglosan

este proceso en varias partes que ayudan a una mejor comprensión del mismo. El **estrés** es una función fisiológica que lanza adrenalina a la corriente sanguínea y después a los músculos y órganos. Las **reacciones al estrés** son respuestas físicas y mentales al mismo. Estas reacciones pueden ser fisiológicas, como cuando se traduce en una subida de la tensión sanguínea, o psicológicas, como en el caso de una depresión. Las reacciones al estrés se manifiestan en el plano laboral en la forma de insatisfacción con el trabajo, absentismo, alta rotación de personal y otros síntomas y conductas no deseadas.

El estrés no es malo del todo. En sus manifestaciones más suaves, ayuda a activar al cuerpo humano y lo prepara para hacer frente a una crisis o a un peligro. En dosis excesivas, sin embargo, es causa de que tanto el cuerpo como la mente no funcione bien o con plenitud, como ya hemos apuntado. Tal **distorsión** es costosa y perturbadora para las organizaciones y también perjudicial para las personas que la sufren.

Reconocimiento del estrés

Las causas del estrés —**los agentes del estrés**— son ciertas condiciones que se encuentran en el medio ambiente que rodea al sujeto. Algunas de estas condiciones pueden ser plazos muy ajustados, ruido excesivo, procedimientos desorganizados, demasiadas normas a seguir, inseguridad en el empleo, el politiquero, un jefe desagradable, tareas que exceden a nuestras propias capacidades y todo tipo de problemas personales y preocupaciones familiares.

La medida del impacto de estos agentes del estrés en el ánimo del individuo viene dada por tres factores:

1. *La magnitud del cambio que la persona esté experimentando.* Los cambios pueden ser a mejor o a peor; pero todo cambio siempre produce en la persona unas reacciones al estrés. Hay que tener en cuenta también que la tensión que la persona siente motivada por el cambio, es de naturaleza acumulativa. Esta tensión puede subir hasta niveles alarmantes por un cúmulo de pequeñas causas. Todos hemos oído la expresión: «¡Esta es la gota que ha colmado el vaso!».

2. *El grado de incertidumbre y hostilidad que esté encontrando el individuo.* Mucho de esto ocurre fuera del lugar de trabajo, pero también hay mucho que sucede dentro del círculo laboral. Los roles de conflicto y ambigüedad que vimos en el Capítulo 3, son causas corrientes de la incertidumbre. El estrés está agresivamente presente en puestos de trabajo que no tienen objetivos claramente definidos y en puestos en los que el criterio de apreciación cambia de una evaluación a la siguiente.

3. *La pauta de conducta del sujeto.* Los científicos han logrado clasificar a los individuos en dos grupos: los que manifiestan una **pauta de conducta tipo A** (hiperactiva) y los que exteriorizan una pauta de tipo B (relajada). Los individuos del tipo A abordan el trabajo con ánimo agresivo, pugnan constantemente por qui-

tarse de encima sus cargas de trabajo y, por consiguiente, son impacientes y sensibles en demasía a las presiones que el tiempo impone. Por otro lado, las personas del tipo B toleran con facilidad las presiones de esta clase, incluso bajo condiciones similares. Son sosegadas y reposadas, se toman las cosas con filosofía y trabajan a un ritmo constante y regular.

Es la persona perteneciente al tipo A la que está más expuesta a experimentar altas cotas de estrés y a manifestar reacciones peligrosas. Los individuos del tipo A, por ejemplo, son más propensos a sufrir enfermedades coronarias que los del Tipo B.

Tratamiento del estrés

Los directivos no sólo tienen que habérselas con sus propias reacciones al estrés, sino también con las de sus subordinados.

Para minimizar las condiciones estresantes de sus subordinados, los directivos pueden intentar establecer un clima que reduzca el enfrentamiento y la incertidumbre; por ejemplo, no dando instrucciones conflictivas. Los directivos pueden también crear una mayor estabilidad en el lugar de trabajo, realizando solamente aquellos cambios que sean necesarios y siendo constantes en sus métodos de dirección y disciplina. Es particularmente importante también que se tenga a mano los suficientes recursos para que los empleados puedan desarrollar su trabajo; si no es así, lo más seguro es que la frustración y el estrés hagan su aparición.

En lo que respecta al tratamiento del estrés propio, los especialistas en la materia tienen varias sugerencias que hacer, entre las que se encuentran las que damos a continuación:

- *Reconozca sus propias limitaciones y acéptelas.* Esto requiere que usted, como persona, sea realista acerca de sus verdaderas capacidades, que las explote solamente hasta lo que puedan dar de sí, que no trate de llegar demasiado lejos demasiado rápido y que acepte que en el fondo es más satisfactorio hacerlo bien en un puesto más modesto, que sentirse constantemente presionado en uno que esté ligeramente por encima de su capacidad.
- *Haga ejercicio.* Las tensiones se reducen cuando se mejora la circulación sanguínea. Incluso los individuos que no tengan aficiones atléticas pueden hacer un hueco de media hora al día para aliviar el cuerpo mediante algún tipo de ejercicio relajante. No es necesario que sea un ejercicio vigoroso; simplemente andar, montar en bicicleta, jugar a los bolos o cortar el césped puede ser tan relajante como correr, practicar tenis o nadar.
- *Escoja y cultive por lo menos una diversión o un entretenimiento.* Debe disfrutar en sus ratos de ocio, ya sea coleccionando sellos, haciendo labores de carpintería, colaborando con alguna institución local, cocinando, jugando a las cartas o haciendo ganchillo. Un entretenimiento es realmen-

te bueno cuando uno se siente abstraído con lo que está haciendo, cuando el tiempo vuela y cuando te hace olvidar tus preocupaciones.

- *Procure mirar al mundo que le rodea.* Esto le ayudará a tener una perspectiva o punto de referencia sobre lo que es o no es verdaderamente importante para usted. Esto significa que debe dejar escapar hacia fuera sus pensamientos y no estar perennemente preocupado por sus propios éxitos o fracasos.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Rebecca Teller, empleada como catalogadora de libros en la biblioteca municipal, está a punto de perder los estribos. John Carter, el director de la biblioteca, acaba de anunciarle algo que da al traste con buena parte del trabajo que ella ha estado haciendo durante los últimos tres meses. En lugar del actual sistema «FastCat», que facilita los libros inmediatamente a los lectores aun incluso antes que se termine la catalogación, se va a implantar un nuevo sistema informatizado. Hay que admitir que el nuevo sistema es mejor que el FastCat, desde el momento que reduce sensiblemente las acostumbradas demoras entre la recepción del libro y su colocación en las estanterías. A pesar de ello, Rebecca, quien ha estado trabajando bajo una gran tensión para hacerse con el sistema FastCat, está muy contrariada. «Esta es la cuarta vez que se cambia de sistema de catalogación en tres años. Ahora no me queda otro remedio que seguir intentando, incluso con más ahínco, aprender el sistema informatizado», se reprochó a sí misma.

En el preciso instante en que Rebecca se estaba lamentando interiormente, John se paró frente a su mesa y le hizo esta observación: «Rebecca, no me gustaba nada que usted no fuese capaz de dominar el sistema FastCat; acaso ahora con el nuevo sistema le vaya mejor y su trabajo sea más satisfactorio».

«¡Más satisfactorio! Se olvida que he trabajado como una burra con el FastCat. ¡Desde luego no sé qué es lo que usted espera de mí!», fue la vehemente respuesta de Rebecca. Esta no se presentó al trabajo al día siguiente y llamó diciendo que tenía un terrible dolor de cabeza.

Pregunta: ¿Cómo diagnosticaría usted el dolor de cabeza de Rebecca y las causas del mismo?

Respuesta: Rebecca está bajo una situación de estrés causada por el efecto acumulativo de los cambios en el trabajo que le ha tocado hacer y por la incertidumbre que tiene sobre lo que se espera de ella para que su actuación sea satisfactoria. Su dolor de cabeza es una *reacción al estrés* de signo negativo que causa distorsión. Al parecer Rebecca se inclina hacia una *pauta de conducta Tipo A*.

Pregunta: ¿Qué mejoras podría hacerse en el ambiente de trabajo de Rebecca para que no le volviera a doler la cabeza?

Respuesta: El agente de estrés que existe en el entorno de trabajo de Rebecca podría reducirse 1) haciéndole participar en la planificación de nuevos sistemas de catalogación, 2) introduciendo los cambios con menos frecuencia y de forma más gradual, y 3) estableciendo unos estándares de actuación claramente definidos junto con unas evaluaciones periódicas de su actuación.

PRUEBA DE COMPRENSION DEL CAPITULO 11

El caso de la agencia de publicidad «La Vivaz»

Para un manejo más cómodo, los párrafos del texto de la prueba de comprensión han sido numerados de forma que se correspondan con los números de las preguntas que les siguen.

La vida en la agencia publicitaria «La Vivaz» era en verdad excitante. «Cada día salta algo nuevo y desafiante», observa Billy Webster, el director creativo. «Yo diría más bien que cada día nos encontramos con algo nuevo y desconcertante», dice George Wilson, el director de producción. Por lo que se ve, el que sea desafiante o desconcertante trabajar en esta agencia, depende del punto de vista de la persona. Por ejemplo, he aquí cinco situaciones que han ocurrido en «La Vivaz» en el transcurso del mes pasado:

1. La presidenta de la agencia, Tanya Arthur, se queja de que Billy es «fabuloso cuando se trata de trabajo artístico, pero lleva varias semanas de retraso con la cuenta de perfumes Regina. Estoy segura que no tendremos acabada a tiempo su parte artística para la campaña que empieza en enero. Tengo que estar encima de él continuamente. Si una le da rienda suelta a gente como ésta, no se haría nada en esta casa. Ganamos dinero porque ponemos seriedad en nuestro trabajo y no toleramos a ninguna *prima donna*.

2. Cuando Billy se enteró de la crítica de Tanya, hizo la siguiente observación: «Lo malo de ella es que no comprende que lleva su tiempo desde que los bocetos salen de la mano del artista hasta que la obra queda lista para su reproducción por la imprenta. Y esto no es todo. Aquí prácticamente no hay un trabajo que sea repetido; cada cuenta es diferente y requiere tiempo desarrollarla y pulirla».

3. George, desde el punto de vista de producción, estaba de acuerdo con el director creativo. «Ahora mismo estoy hasta las cejas de trabajo. Si no trabajo doce horas diarias durante seis días a la semana, no termino nada a tiempo. Y cuando recorro a algunos de mis colaboradores de cabeza hueca, ¿qué sucede? Te lo diré: la semana pasada le pedí a Randy Flynn que se hiciera cargo del asunto de Fast Fax. Pues bien, me estuvo molestando con preguntas cada media hora. Al final, tuve que hacerlo yo mismo».

4. Randy tenía una versión diferente de su experiencia con el asunto Fast Fax. «George no quiso desentenderse de ese trabajo. Todas las decisiones tenía que tomarlas él, por muy pequeñas que fuesen. Nosotros, en producción, podemos ser tan innovadores como la gente del departamento creativo, pero George no lo ve de este modo. Lo que sí ha conseguido es que el trabajo aquí, en «La Vivaz», se me haga muy cuesta arriba. Como sabes, la mayor parte del trabajo toma cuerpo a última hora de la tarde; pues bien, le dije

a George que facilitaría mucho mi vida si me permitiera entrar a trabajar a las diez y media y salir a las seis y media, en vez de atenerme a la jornada normal de nueve a cinco. Y, ¡George rechazó la idea con toda frialdad!».

5. Cuando estas quejas, como era inevitable, llegaron a los oídos de Tanya, su comentario fue: «Si a estos tíos no les gusta la marcha, que se vayan. En el negocio de la publicidad es el cliente el que lleva la voz cantante. Nosotros podemos hacer toda la planificación que nos venga en gana, pero después tenemos que esperar el tiempo que sea a que el cliente tome una decisión y ésta puede ser sí o no. Nuestro director creativo se las ve y se las desea para trabajar en estas condiciones; a veces lo veo tan liado que no me extrañaría que rompiera a llorar en cualquier momento».

PREGUNTAS DE REPASO

1 a) De las críticas que hace Tanya del director creativo se desprende que sus deficiencias tienen que ver con su _____ para controlar el trabajo.

- _____ a. modo
- _____ b. competencia
- _____ c. estilo
- _____ d. técnica

1 b) El estilo de dirección de Tanya parece que es _____ y en base a él se establece el(la) _____ de la organización.

- _____ a. democrático; cultura
- _____ b. participativo; clima
- _____ c. *laissez faire*; clima
- _____ d. autocrático; cultura

2 a) Cuando Billy hace referencia al tiempo que pasa entre la creación de los bocetos hasta que se entrega la obra a la imprenta para su reproducción, está hablando del tiempo _____.

- _____ a. de arranque
- _____ b. de proceso
- _____ c. de aprendizaje
- _____ d. perdido

2 b) Cuando Billy dice que hay muy pocos trabajos «repetidos» en la agencia y que lleva tiempo «desarrollar y pulir» las cuentas, está indicando que interviene un considerable tiempo de _____.

- _____ a. aprendizaje
- _____ b. negociación
- _____ c. despeje y limpieza
- _____ d. proceso

3 a) Por sus comentarios acerca del incidente de Fast Fax, se ve que a George le cuesta:

- _____ a. planificar
- _____ b. organizar
- _____ c. dirigir
- _____ d. delegar

3 b) ¿Qué práctica de management le permitiría a George aliviar su carga de trabajo?

- a. Planificación.
- b. Organización.
- c. Control.
- d. Delegación.

4 a) Por lo que dice Randy de George, uno pensaría que éste no es un seguidor de la dirección _____ ni de la _____.

- a. participativa; Teoría Z.
- b. científica; Teoría Y.
- c. cautelara; Teoría X.
- d. de contingencia; Teoría del liderazgo enfocado al objetivo.

4 b) La petición de Randy de un ajuste en su hora de entrada y salida se llama _____ y él cree que dicho ajuste mejoraría su _____.

- a. tiempo de arranque; motivación
- b. tiempo libre; satisfacción
- c. horario flexible; calidad de vida laboral
- d. tiempo liberado; garantía de calidad

5 a) Tal como las describió Tanya, las condiciones típicas del negocio de la publicidad son _____ que producen _____ a la gente que trabaja en las agencias del sector.

- a. agentes del estrés; estrés
- b. estrés; agentes del estrés
- c. motivadores; agentes del estrés
- d. desmotivadores; estrés

5 b) Tanya describe al director creativo de «La Vivaz» como una persona que tiene una pauta de conducta _____.

- a. indiferente
- b. irracional
- c. de Tipo A
- d. de Tipo B