



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRÁCTICAS**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO**

**Sesión – Fundamentos del Comportamiento Individual**



## **I. Los empleados de Bonne Bell Factory tienen una edad promedio de 70 años.**

El turno matutino en la planta de Bonne Bell Factory en Lakewood, Ohio – compuesto por 86 obreros en línea de montaje – empacó y metió en cajas 10800 barras de lápiz labial. Cualquier cifra superior a 10000 se considera buena, pero además de cumplir con sus metas de producción, una característica peculiar de esta línea de montaje es que la edad promedio de los trabajadores es de 70 años. El más viejo acaba de cumplir 90.

Este departamento de producción fue formado en 1997 exclusivamente por personas de la tercera edad, no como un experimento, sino como una decisión empresarial de carácter práctico. La compañía necesitaba trabajadores, los mercados laborales estaban muy ceñidos y había posibilidad de empleados mayores. El presidente de la empresa, que tiene 76 años, propuso la idea. Sus ejecutivos a cargo de la manufactura y empaque se sentían escépticos. Pensaban que esos trabajadores serían demasiado lentos y costosos o que desentonarían en un mundo de alta tecnología. Les preocupaba que se quejaran de no poder hacer el trabajo, de que necesitasen pausas de descanso o que no se sintieran bien. El presidente se negó a aceptar estereotipos. Aunque no sabía de ninguna otra compañía que tuviera un departamento de adultos mayores, decidió intentarlo “para ver si funciona”.

Y funcionó. Los retirados ahora suman casi el 20 por ciento de la fuerza laboral de Bonne Bell, compuesta por 500 empleados. El grupo se encarga de un trabajo que antes subcontractaba, con lo que le ahorró a la compañía más de un millón de dólares en los primeros cuatro años y consiguió callar a los escépticos. Se fijaron y alcanzaron metas de embarque. La rotación es de casi cero y la compañía tiene una lista de espera considerable de personas mayores que están interesados en tomar los puestos que queden vacantes. Los mayores han demostrado que son una fuente ideal de nuevos empleados.

Pero no sólo han probado que son productivos y leales, sino que también ayudan a mantener bajos los costos. Puesto que casi todos reciben una pensión del seguro social, no dependen completamente de sus puestos para mantenerse. No necesitan un trabajo de 15 o 20 dólares la hora para salir a mano con los gastos y parecen más felices de aceptar tarifas que comienzan en 7.50 dólares la hora y pasan a 8 al cabo del primer año. Además, la compañía ahorra porque no da a estos empleados prestaciones de atención médica. Casi todos están cubiertos por el seguro de su cónyuge o por el sistema gubernamental y dicen que no necesitan mayor cobertura.

### **Preguntas**

- 1.- ¿Cómo concuerdan los hechos de este caso con la investigación sobre la edad que estudiamos en el capítulo?
- 2.- ¿Practica esta fábrica una discriminación por edad a la inversa?
- 3.- ¿Cree que estos trabajadores de edad se desempeñaría tan bien si estuvieran integrados en un departamento con compañeros más jóvenes? Defienda su postura.
- 4.- ¿Cree que el éxito de Bonne Bell al contratar empleados de edad es transportable a otras compañías? ¿Por qué?



## II. Transocean Sedco Forex: Los trabajadores necesitan comprensión

Si recorriera una plataforma petrolera en Transocean Sedco Forrest en las costas de Nueva Orleans, vería algo que le asombraría. Casi todos los trabajadores llevan tres calcomanías en sus cascos. Una dice: “Empieza por entenderme”. Las otras dos son puntos de colores. ¿De qué se trata? Los puntos de colores revelan a los compañeros la personalidad que existe bajo el casco. La compañía cree que los trabajadores se entienden y se llevan mejor si conocen la personalidad de sus compañeros.

Transocean contrató una empresa de asesoría para ofrecer evaluación de personalidad a sus 8.300 trabajadores en todo el mundo. Por ejemplo, se presentan a los empleados 28 grupos de cuatro palabras para que escojan aquella que los describa mejor y la que peor los defina (una tarjeta cualquiera dice, por ejemplo, vago, obediente, firme, jugueteón). A continuación les enseñan a calificar su examen y a averiguar cuáles son sus colores dominantes. Así los rojos son impulsivos; los amarillos, emocionales, parlanchines y les gusta la gente. Los verdes son cautos y serios. Los rojos son voluntariosos y decididos y a los azules les disgustan los cambios y son un poco insípidos. Los trabajadores de las plataformas llevan sus puntos en los cascos, mientras que los empleados de tierra los ponen en las puertas de sus oficinas. Nadie está obligado a desplegar sus colores y algunos piensan que el programa invade su privacidad. Tim Callais, consejero de Transocean en seguridad operativa, dice que quienes cuestionan la credibilidad del programa “deben ser azules”.

A muchos empleados les parece que los puntos son útiles. Thom Keeton, un gerente de plataforma rojo-verde, tiene una tabla de colores bajo el vidrio que protege su escritorio para tener la referencia a mano. Tom Watkins, primer tripulante de un barco perforador que también es rojo-verde, piensa que los colores reflejan bien su personalidad: brusco al punto de que no le gusta hablar mucho. David Gray, un azul-amarillo, dice que los puntos de colores le ayudan a tratar con los nerviosos rojos-verdes, ahora que sabe que tiene que ir al grano más deprisa.

Este programa no se aplica solamente en Transocean. Hay programas similares de codificación por personalidad entre numerosos empleados fabriles. Trabajadores de línea de montaje en Kentucky usan el sistema. Lo mismo que policías de Kansas, electricistas de Texas, grupos de construcción en Florida y carpinteros y fontaneros en Nueva York.

Preguntas:

1. ¿Le sorprende que trabajadores de petroleros acepten un programa como este?
2. ¿Le parecen válidas las calificaciones de personalidad codificadas con colores?
3. ¿Considera la práctica descrita una intrusión? ¿Algo inmoral?
4. El director ejecutivo de Transocean respalda el programa pero dice: “Puedo ser del color que quiera” ¿Está usted de acuerdo?

## III. Disyuntiva Ética. Manejo de las emociones en el trabajo

En la última década han aumentado rápidamente nuestros conocimientos de las emociones. Ahora estamos en una posición en la que somos capaces o nos falta poco para manejar las



emociones de los empleados. Por ejemplo, las compañías que quieren crear lugares abiertos y cordiales para trabajar recurren a procesos de selección para descartar a los solicitantes que no son sociables ni entusiastas y capacitan a los empleados para que aprendan a sonreír y a mostrarse animados. Algunas organizaciones tratan incluso de producir entornos de trabajo “emocionalmente humanistas” mediante la confirmación de las emociones que sienten los empleados en su trato diario con los clientes, la selección de los solicitantes con mucha inteligencia emocional, el control de la atmósfera emocional de equipos y grupos y otras prácticas de manejo de emociones.

Una vez se mofaba Groucho Marx diciendo que “el secreto del éxito en el negocio del espectáculo es la honestidad y la sinceridad. Cuando uno aprende a fingirlas, ya lo hizo”. En muchas organizaciones actuales de servicios se aplica el comentario de Groucho. Por ejemplo, en diversas compañías aseguradoras se capacita al personal de ventas por teléfono para despertar sentimientos positivos en los clientes, para que sea más fácil que contesten “sí”. Se enseña a los empleados a evitar palabras con connotaciones negativas y a cambiarlas por otras que levanten el ánimo y fomenten la confianza, como “sin duda”, “tenga la seguridad”, “de inmediato” y “excelente”. Además, se enseña a los empleados a comunicar estos “guiones” de manera tal que parezcan naturales y espontáneos. Para verificar que exhiben constantemente estos sentimientos “auténticos”, se supervisan con frecuencia las llamadas de estos vendedores.

Organizaciones como McDonald’s, Disney y Starbucks eligen y programan a sus empleados para que sean animosos y cordiales. No les dan otra alternativa. Además, estas organizaciones exportan sus expectativas emocionales a cualquier parte del mundo donde se localicen. Cuando llegan al pueblo las hamburguesas o los cafés lattes, la mueca típica del moscovita o la timidez del finlandés se someten a un género similar de capacitación de sonrisas.

## Reflexiones

¿Es inmoral pedirle a las personas que finjan emociones en su trabajo si entra en conflicto con su personalidad básica?

¿Es inmoral exportar “manuales de reglas” a culturas ajenas? ¿Qué piensa usted?

*Fuente: Basado en “Managing Emotions at Work: “Some Political Reflections” de S.Fineman, trabajo presentado en un symposium en la Reunión de la Academia de Administración en Washington, Dc, Agosto de 2001. Prácticas de Comportamiento Organizativo Fundamentos*



#### IV. Generación X – Generación Y

## De la generación X a la generación Y

---



Aunque parece la misma generación no lo es. Los jóvenes X arrastraban un hastío de vivir y una incapacidad para desandar el camino de sus padres y encontrar un sentido a su propia existencia que les otorgaba un aire bohemio grunge, mientras que los chicos Y, generación alumbrada entre los 80 y 90, son materialistas, digitales y obsesionados por la estética.

**GENERACIÓN X.** La generación X abarca a todas las personas nacidas entre los años 70 y 80. Son los jóvenes que viven todo, desde la televisión en blanco y negro en su tierna infancia hasta las pantallas planas. Esta generación se define por ser una de las más obsesivas con la música. Es la época del pop y los sonidos grunge y underground (mezcla de rock con ritmos). REM, Nirvana y Pearl Jam enloquecían a los jóvenes adolescentes alrededor de todo el planeta.

Fueron los primeros licenciados a los que se les exigía algo más que una carrera para conseguir trabajo. Se hacía mucho hincapié en el conocimiento de idiomas. Los jóvenes X empezaban a temer al sida y los homosexuales se atrevían a salir del armario.

Los iconos cinematográficos eran Tom Cruise, lanzado entonces gracias a filmes como Cocktail, Risky Business o Top Gun, y Rob Lowe. Los dormitorios se forraban con posters de ellos. Sus camisetas y complementos estaban serigrafados con dibujos de Snoopy y Mafalda y lucían las famosas leyendas que popularizaron la película de culto del momento, Flash Dance. Del filme también tomaron los peinados cardados, la permanente y los flequillos.

Crecieron viendo Mazinger Z y Starsky & Hutch. Las chicas bailaban el hulahop y los niños jugaban a las canicas. Hasta la pubertad se movían en bici acompañados de su inseparable walkman, en el que escuchaban a Madonna o Michael Jackson. Los punkies daban paso a la que también se denominó generación crisis. Sus emblemas eran una constante crítica al materialismo e hiperconsumismo de la generación precedente y su objetivo, ir en contra de lo establecido.

Su manera de ligar era totalmente distinta, no existían los teléfonos móviles ni los SMS. Tras la liberación sexual de los hippies la generación X sufrió un retroceso por las enfermedades venéreas. Se la conoce también como generación del post-feminismo, momento en que las mujeres adaptaron las libertades conseguidas por sus madres a su personal manera de vivir. Sus padres les enseñaron valores como la solidaridad y el inconformismo que provocó que abominaran de su mundo pero aceptándolo con resignación. El cinismo y la ironía era su enseña. No consumían fast food y aprendieron a respetar el medioambiente. Fue el inicio del boom de las



drogas de diseño que se ingerían en las discotecas, donde los populares lucían vaqueros Levi's y polos Lacoste.

**GENERACIÓN Y.** Esta generación comprende los niños nacidos entre 1981 y 2000. Se distingue por una actitud desafiante y retadora. Lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas. Nació con el boom tecnológico, siempre tuvieron video en sus casas y ordenador a una tempranísima edad. Jugaron con los transformers y las Tortugas Ninja. Sus dibujos favoritos son los Osos amorosos y los robots Power Rangers. La muñeca japonesa Hello Kitty adorna los accesorios y atuendos de las pequeñas en su infancia.

Lo que separa a la generación X de la Y es la primera Guerra del Golfo, en 1991. El uso de Internet como herramienta de estudio y socialización así como la utilización de los SMS para ligar causó que también se la llame iGeneration (debido al hecho de que la compañía Apple Macintosh acostumbra a usar la letra i precediendo a todos sus aparatos, iBook, iPod). Llevan sus mp3 encima. Sus canicas eran los tazos que regalaban en las bolsas de patatas o doritos, intercambiaban cromos Pokemon, y cuidaban a su Tamagotchi, que irremediablemente moría por empacho.

Es una generación más optimista que su inmediata anterior aunque tiende a la depresión y la obesidad, provocada por el consumo de comida basura. Sus madres se liberaron de la faena gastronómica por medio de la inclusión en las dietas de los congelados y la comida precocinada. Para los Y los ideales no son importantes, son más individualistas, y se preocupan más por el dinero. Muy materialistas se obsesionan por la estética que fotografían con sus cámaras digitales. Beben antes de lo permitido y muchos consumen cocaína, pastillas y éxtasis. Bailan música techno y están acostumbrados a salir de marcha muy a menudo.

Cuando están en casa ven la MTV mientras chatean por el Messenger con sus amigos. Los Simpson y Harry Potter les marcaron en su infancia, edad en la que idolatraban a las Spice Girls y los Backstreet Boys. En cuanto a actores el más guapo para las adolescentes era Brad Pitt. Es la generación de la globalización, la que se movilizó contra la guerra de Irak y apenas entra en el mercado laboral.