

HEWLETT PACKARD

William R Hewlett y David Packard fueron dos líderes organizacionales poseedores de un excepcional estilo administrativo, Iniciaron sus operaciones en una cochera con una capacidad para un solo auto en 1939 con 538 dólares, hasta crear una compañía sumamente exitosa que en la actualidad fabrica más de 10.000 productos, como computadores, equipo periférico, instrumentos de prueba y medición y calculadoras manuales. Pero quizás más famoso que sus productos sea el peculiar estilo administrativo que se predica y practica en Hewlett-Packard (HP), conocido precisamente como el “estilo HP”.

Los valores de los fundadores (quienes se retiraron de la administración activa en 1978) aún pertenecen a la organización. En el estilo HP se hace énfasis en la honestidad, una profunda convicción en el valor de las personas y la satisfacción del cliente, lo mismo que en una política de puertas abiertas que promueve el esfuerzo en equipo. La informalidad en las relaciones personales salta a la vista en el hecho de que todos los empleados se llaman por su nombre. La administración por objetivos se complementa con lo que se conoce como “administración por recorrido”. Gracias a sus desplazamientos por la organización, los altos ejecutivos no pierden contacto con lo que realmente ocurre en la compañía.

La informalidad del ambiente organizacional no significa que la estructura de la organización no haya sufrido cambios. Muy por el contrario, los cambios organizacionales efectuados en HP en la década de los 80 en respuesta a las nuevas condiciones resultaron sumamente penosos. No obstante, permitieron el extraordinario crecimiento de esa compañía durante ese decenio.

a.- ¿Qué técnicas motivacionales se aplican en HP, ¿cómo hacen frente al cambio de las condiciones externas?

c.- ¿Qué estilos/estilos de liderazgo se aplican en HP? ¿Se empleó el concepto de desarrollo organizacional, de ser afirmativa su respuesta, cómo lo detecta en el caso planteado?

LA GRAN CARRERA DE REMO: CHILE V/S JAPÓN

Cuentan las crónicas que en el año 1994, se celebró una competición de remo entre dos equipos, uno formado por trabajadores de una compañía forestal chilena y otro por colegas de una compañía japonesa.

Llegó el minuto de la largada de la carrera. Los remeros japoneses se empezaron a destacar desde el primer momento llegando primeros a la meta. Los remeros chilenos llegaron una hora más tarde.

De vuelta a la empresa, la Dirección del equipo chileno se abocó a la tarea de analizar las causas de tan bochornosa situación, llegando a la siguiente conclusión:

“Se ha podido detectar que en el equipo japonés había un Jefe y diez remeros, mientras que en el equipo chileno había un remero y diez Jefes de Servicio. A raíz de éste análisis, el próximo año se tomarán las medidas pertinentes”.

Al año siguiente se dio nuevamente la partida de la gran carrera. El equipo japonés se empezó a distanciar nuevamente desde el inicio de la competencia. El equipo chileno llegó dos horas más tarde.

La Dirección del equipo nacional se volvió a reunir para estudiar lo acaecido, pero con evidentes muestras de preocupación. Después del respectivo “rapacacho” del ente superior de la empresa, observaron que nuevamente el equipo japonés estuvo compuesto por un Jefe y diez remeros, mientras que el equipo chileno, tras medidas tomadas el año anterior, se compuso de un Jefe de Servicio, dos asesores de dirección, siete Jefes de Sección y un remero. A raíz de todo esto, y tras un minucioso análisis se llegó a la siguiente conclusión:

“El remero chileno es incompetente”.

El año 1996, como no podía ser diferente, el equipo japonés se escapó casi al darse la partida. El equipo chileno que este año se había reforzado, además de innovar en cuanto a sus integrantes, pero igualmente llegó cuatro horas más tarde.

Tras la carrera y a fin de evaluar los resultados, se celebró una nueva reunión, pero esta vez con la participación de Ejecutivos de la Alta Dirección de la compañía.

La Dirección del equipo chileno expuso el detalle de las medidas que habían tomado para corregir las deficiencias de los años anteriores:

“Además de efectuar una auditoria externa, se recibió asesoramiento especial del Departamento de Recursos Humanos, optando por una solución mucho más vanguardista para estructurar el equipo; el que en la última carrera estuvo compuesto de: un Jefe de Servicio, tres Jefes de Sección (con sendos bonos de productividad), dos Auditores Externos, cuatro Vigilantes Privados que no quitaron

los ojos de encima al único remero, al que se le había amonestado y castigado quitándole todos los bonos e incentivos por el fracaso de años anteriores”.

“Se pudo verificar que este año el equipo nipón optó nuevamente por la fórmula tradicional en la composición de su tripulación; es decir, un Jefe y diez remeros”.

Tras varias horas de reunión, se acordó que en la regata del año 97, el remero sería de una empresa consultora externa, toda vez que a partir de la vigésima quinta milla de la carrera, se ha venido observando cierta indolencia en el remero de planta, lo cual raya en la desidia total cuando se aproxima a la línea de meta.

Preguntas:

a) ¿Desde el punto de vista de la Dirección, está bien aplicado el modelo de Motivación? Justifique su respuesta.

b) ¿De acuerdo a lo que se puede substraer de la lectura, la distribución de Autoridad y responsabilidades correspondientes estuvieron acertadas, coordinadas y comunicadas a los integrantes de la tripulación del bote? Fundamente su respuesta.

c) ¿Las medidas de Control fueron suficientes y bien aplicadas? Justifique su respuesta.