

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 2: CREANDO MEJORES JEFES EN GOOGLE¹

Cuando Google decidió crear mejores jefes, hizo lo que mejor sabe hacer: examinar datos. Utilizando información procedente de revisiones de desempeño, encuestas de retroalimentación y documentos aportados por individuos nominados a premios por administración de excelencia, indagó cuáles son las características de un buen jefe. El plan, conocido como Proyecto Oxígeno, analizó más o menos cien variables e identificó, en última instancia, ocho rasgos o hábitos encarnados en los directivos más efectivos de Google. A continuación se citan y describen estos ocho rasgos desde el más al menos importante:

- I.** Ser un buen tutor: proporcionar retroalimentación específica sobre el trabajo realizado y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a medida de las fortalezas de cada uno de ellos.
- II.** Empoderar a los miembros del equipo y no microadministrar: dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoramiento.
- III.** Expresar interés por el éxito y bienestar de los miembros del equipo: hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como individuos.
- IV.** Ser productivo y estar orientado a resultados: enfocarse a contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos.

¹ Fuente: Adaptado de Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014): *Administración*, 12ª ed. México. Pearson.

- V. Saber transmitir ideas de manera competente y escuchar al equipo: aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo.
- VI. Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo: tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente.
- VII. Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo: dirigir al equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de una visión colectiva.
- VIII. Saber hacer y tener experiencia en el trabajo que hacen los empleados, de manera que se pueda asesorar al equipo: comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a los integrantes a resolver problemas.

A primera vista, estos atributos parecieron bastante simplistas y evidentes. Más tarde, Laszlo Bock, vicepresidente de recursos humanos de Google, concluyó que no eran más que las bases del modelo administrativo de la organización desde su fundación en 1999. Desde sus inicios, los gerentes de Google han sido alentados a ‘dejar en paz al personal’. Desde esta forma, se anima a que los ingenieros hagan su trabajo y si quedan estancados en algún punto, consulten a sus superiores; después de todo, la pericia técnica debe ser un requisito básico para que cualquier empleado llegue a ocupar cualquier cargo administrativo.

Empleando la lista anterior, Google comenzó a capacitar a sus directivos y a ofrecerles sesiones individuales de tutoría y revisión de desempeño. Podría decirse que el Proyecto Oxígeno dio nuevo aliento a los gerentes de Google. Bock afirma que los esfuerzos de la compañía rindieron frutos rápidamente: ‘Pudimos generar una mejora estadísticamente significativa en materia de calidad directiva de un 75 por ciento para nuestros gerentes con peor desempeño’.

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. ¿Cuál/cuáles de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control) se manifiestan como más relevantes para poner en práctica los ocho atributos encontrados en el Proyecto Oxígeno?

Principalmente, los rasgos identificados en los mejores jefes de Google se corresponden con el trabajo habitual de la función administrativa de *dirección*. Se corresponden con hábitos del jefe que trabaja por conseguir los objetivos de la organización, a través del asesoramiento, la motivación y el liderazgo de los empleados. No obstante, cuando el jefe realice el trabajo relacionado con el rasgo VII estará desempeñando la función administrativa de *planificación*. También de forma implícita, el rasgo I implica que el jefe desarrolle la función administrativa de *control*, dado que para ser capaz de proporcionar retroalimentación a sus empleados deberá fijar estándares de control, medir el desempeño y analizar las desviaciones que hayan podido surgir. Sin embargo, no se encuentra relación directa o indirecta entre los rasgos del buen jefe en Google y el desempeño de la función de *organización*, salvo las menciones en los párrafos finales sobre la autonomía que el jefe brinda a los ingenieros para realizar el trabajo asignado.

2. Ordene las habilidades gerenciales según su importancia para ser de los mejores jefes en Google y cumplir con los ocho atributos.

Derivado de la respuesta anterior, la principal habilidad para desarrollar los ocho rasgos será la *habilidad humana*. Poner en práctica los ocho rasgos requiere un nivel considerable de habilidades para la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo o la comunicación. Estas habilidades ayudarán por ejemplo, a ser un buen tutor. Además, sería imposible realizar el trabajo de jefe en Google sino se destaca

por unas *habilidades técnicas* destacables, dado el nivel de preparación que requiere el trabajo. Además, estas habilidades técnicas permitirán al jefe ser capaz de asesorar o resolver las posibles contingencias que el trabajo pueda plantear, y por tanto, ejercer como tutor. Por último, y en menor nivel de importancia, según la lectura se sobreentienden ciertas *habilidades conceptuales* que le ayudarán al jefe a poner en práctica el rasgo VII.

3. Enumere los roles de Mintzberg que son fundamentales para desarrollar cada uno de los ocho atributos.

Por orden aproximado de importancia:

- Líder: para poner en práctica la mayoría de los rasgos.
- Difusor: para poner en práctica principalmente el rasgo V.
- Monitor: para ser capaz de emitir retroalimentación y saber escuchar (rasgo I y rasgo V).
- Gestor de anomalías: implícito al poner en práctica el rasgo IV y VIII.
- Asignador de recursos: implícito en el rasgo IV