

D É C I M A E D I C I Ó N

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
**STEPHEN P. ROBBINS**



# Comportamiento organizacional

10a

Edición

**Stephen P. Robbins**

San Diego State University

**TRADUCCIÓN:**

**José Francisco Javier Dávila Martínez**  
*Traductor profesional*

**Ricardo Pescador Guzmán**  
*Traductor profesional*

**REVISIÓN TÉCNICA:**

**Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel**  
*Lic. en Comunicación*  
*Maestría en Administración, Instituto Tecnológico Autónomo de México*

*Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas*  
*Universidad de Guadalajara*

**Lic. Verónica Maldonado de Lozada, MDO y MDH**  
*Profesora Asociada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey*

**Dr. Marco Polo Tello Velasco**  
*Posdoctorado en Administración Binacional México, Estados Unidos de América*  
*Profesor Investigador de Tiempo Completo*  
*Departamento de Administración y Contaduría*  
*Maestro Responsable de los Programas Académicos de Maestría y Doctorado en Dirección de Organizaciones*  
*Centro Interdisciplinario de Posgrados*  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*

**Rita Guadalupe Franco García**  
*Doctorado en Psicología de la Salud*  
*Universidad de Guadalajara*  
*Profesora de Asignatura B*  
*Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas*  
*Universidad de Guadalajara*

**Lic. Susana Barrionuevo**  
**Dra. Catalina Tinari**  
**Lic. Adriana Devalle**  
**Lic. Julio Verde Fassa**  
*Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina*

**Angélica Leticia Ochoa Ramos**  
*Doctorado en Psicología de la Salud*  
*Universidad de Guadalajara*  
*Profesora Titular B*



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador  
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

**ROBBINS, STEPHEN P.**  
**Comportamiento organizacional, 10a. ed.**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004

ISBN: 970-26-0423-0

Área: Universitarios

Formato: 20 x 25.5 cm

Páginas: 704

Authorized translation from the English language edition, entitled *Organizational behavior* 10<sup>th</sup> ed., by Stephen P. Robbins published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2003. All rights reserved.

ISBN 13-100069-1

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Organizational behavior* 10/e de Stephen P. Robbins, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2003. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

Editor: Enrique Quintanar Duarte

e-mail: enrique.quintanar@pearsoned.com

Editor de desarrollo: Diana Karen P. Montaña González

Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

**Edición en inglés**

Acquisitions Editor: Michael Ablassmeir

Editor-in-Chief: Jeff Shelstad

Managing Editor (Editorial): Jennifer Glennon

Assistant Editor: Melanie Olsen

Editorial Assistant: Kevin Glynn

Media Project Manager: Michele Faranda

Senior Marketing Manager: Shannon Moore

Marketing Assistant: Christine Genneken

Managing Editor (Production): Judy Leale

Production Editor: Cindy Spreder

Permissions Supervisor: Suzanne Grappi

Associate Director, Manufacturing: Vincent Scelta

Production Manager: Arnold Vila

Manufacturing Buyer: Diane Pierano

Design Manager: Maria Lange

Art Director: Pat Smythe

Cover Design: Laura Ospanik

Designer: John Romer

Illustrator (Interior): Amanda Kavanaugh

Manager, Print Production: Karen Goldsmith

Composition: Carlisle Communications

Full-Service Project Management: Lynn Steines, Carlisle

Communications

Printer/Binder: Quebecor

DÉCIMA EDICIÓN, 2004

D.R. © 2004 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco No. 500, 5° piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 970-26-0423-0

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 07 06 05 04





Este libro está dedicado a mi equipo de apoyo familiar:

Laura Ospanik

Dana, Jim y Mallory Murray

Jennifer Robbins

Judi y David Robman

Gert y Lad Ospanik



Stephen P. Robbins se doctoró en la Universidad de Arizona y ha sido catedrático en las universidades de Nebraska (en Omaha), Concordia de Montreal, de Baltimore, del Sur de Illinois (en Edwardsville) y Estatal de San Diego. Los intereses de investigación del doctor Robbins se han centrado en los conflictos, poder y política en las organizaciones, así como en el desarrollo de las capacidades de trato personal. Sus artículos sobre éstos y otros temas han aparecido en publicaciones como *Business Horizons*, *California Management Review*, *Business and Economic Perspectives*, *International Management*, *Management Review*, *Canadian Personnel and Industrial Relations* y *The Journal of Management Education*.

En los últimos años, el doctor Robbins ha dedicado la mayor parte de su tiempo a escribir libros de texto, entre los que se encuentran *Essentials of Organizational Behavior*, 7a. ed. (Prentice Hall, 2003); *Training in InterPersonal Skills*, 3a. ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2003); *Management*, 7a. ed. con Mary Coutler (Prentice Hall, 2002); *Human Resource Management*, 7a. ed., con David DeCenzo (Wiley, 2002); *The Self-Assessment Library 2.0* (Prentice Hall, 2002); *Fundamentals of Management*, 3a. ed., con David DeCenzo (Prentice Hall, 2001); *Supervision Today!*, 3a. ed., con David DeCenzo (Prentice Hall, 2001); *Business Today* (Harcourt, 2001); *Managing Today!*, 2a. ed. (Prentice Hall, 2000), y *Organization Theory*, 3a. ed. (Prentice Hall, 1990).

En su "otra vida", el doctor Robbins participa en competencias de campo para maestros. Desde que cumplió 50 años en 1993 ha impuesto numerosas marcas de velocidad en su grupo de edad tanto en campo traviesa como bajo techo. También ha ganado más de una docena de campeonatos estadounidenses en exteriores e interiores de 60, 100, 200 y 400 metros y ha conseguido siete medallas de oro en los Campeonatos Mundiales de Maestros. Recientemente ganó medallas de oro en 100 y 200 metros y como ancla del equipo estadounidense de relevos masculinos cuatro por 100 en el grupo de 55 a 59 años en el Campeonato Mundial celebrado en Brisbane, Australia.

Prefacio xxiii

## **PRIMERA PARTE • INTRODUCCIÓN 2**

Capítulo 1 ¿Qué es el comportamiento organizacional? 3

## **SEGUNDA PARTE • EL INDIVIDUO 36**

- Capítulo 2 Bases de la conducta del individuo 37
- Capítulo 3 Valores, actitudes y satisfacción laboral 63
- Capítulo 4 Personalidad y emociones 93
- Capítulo 5 Percepción y toma de decisiones individual 123
- Capítulo 6 Conceptos básicos de motivación 155
- Capítulo 7 Motivación: de los conceptos a las aplicaciones 189

## **TERCERA PARTE • EL GRUPO 218**

- Capítulo 8 Bases de la conducta del grupo 219
- Capítulo 9 Entendiendo los equipos de trabajo 257
- Capítulo 10 Comunicación 283
- Capítulo 11 Enfoques básicos sobre el liderazgo 313
- Capítulo 12 Temas contemporáneos del liderazgo 335
- Capítulo 13 Poder y política 365
- Capítulo 14 Conflicto y negociación 395

## **CUARTA PARTE • EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN 424**

- Capítulo 15 Bases de la estructura de la organización 425
- Capítulo 16 Diseño y tecnología del trabajo 455
- Capítulo 17 Políticas y prácticas de recursos humanos 489
- Capítulo 18 Cultura organizacional 523

## **QUINTA PARTE • DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN 554**

Capítulo 19 Cambio organizacional y manejo del estrés 555

Apéndice A Historia del comportamiento organizacional 594

Apéndice B Investigación del comportamiento organizacional 606

Módulos de adquisición de habilidades 614



Prefacio xxiii

## PRIMERA PARTE • INTRODUCCIÓN 2

### Capítulo I ¿Qué es el comportamiento organizacional? 3

#### Qué hacen los administradores 4

Funciones de la administración 4 • Papeles de la administración 4  
• Capacidades de la administración 5 • Actividades administrativas exitosas y fallidas 7 • Revisión del trabajo del administrador 8

#### Introducción al comportamiento organizacional 8

Sustitución de la intuición con el estudio sistemático 8

#### ¿Mito o ciencia? Nociones preconcebidas o pruebas sólidas 10

#### Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del CO 11

Psicología 12 • Sociología 12 • Psicología social 12 • Antropología 12 •  
Ciencia política 12

#### Hay algunos absolutos en el CO 13

#### Retos y oportunidades del CO 14

Respuesta a la globalización 14 • Manejo de la diversidad laboral 14  
• Mejoramiento de la calidad y la productividad 16 • Respuesta a la escasez de mano de obra 17 • Mejoramiento del servicio a los clientes 18  
• Mejoramiento de las capacidades del personal 18 • Facultar al personal 19  
• Enfrentamiento de la “temporalidad” 19 • Estímulo de la innovación y el cambio 20 • Cómo hacer para que los empleados equilibren los conflictos entre la vida y el trabajo 20 • Mejoramiento de la conducta ética 21

#### El CO en las noticias: Trabajadictos estadounidenses de clase mundial 21

#### Próximo estreno: elaboración de un modelo de CO 22

Generalidades 22 • Variables dependientes 23 • Variables independientes 25 • Hacia un modelo de contingencia del CO 26

#### Resumen e implicaciones para los administradores 28

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Las organizaciones exitosas ponen primero a la gente* 29

#### PREGUNTAS DE REPASO 30

#### PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 30

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Diversidad laboral* 30

**DISYUNTIVA ÉTICA:** ¿Cuál es el equilibrio correcto entre trabajo y vida personal? 32

**CASO PARA EJERCICIO:** *Great Plains Software: Una estrategia que pone primero a la gente* 33

## SEGUNDA PARTE • EL INDIVIDUO 36

### Capítulo 2 Bases de la conducta del individuo 37

#### Características biográficas 37

Edad 37 • Género 39 • Estado civil 39 • Antigüedad 40

#### Habilidad 40

Habilidades intelectuales 40 • Habilidades físicas 42 • Correspondencia entre habilidades y puesto 43

#### Aprendizaje 43

Definición de aprendizaje 43 • Teorías del aprendizaje 44

#### ¿Mito o ciencia? “No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo” 47

Modelamiento: una herramienta de la administración 47

#### El CO en las noticias: La burbuja accionaria de la alta tecnología y los programas de reforzamiento 48

Algunas aplicaciones concretas en las organizaciones 52

#### Resumen e implicaciones para los administradores 54

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Toda conducta humana es aprendida* 56

#### PREGUNTAS DE REPASO 57

#### PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 57

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Reforzamiento positivo o castigo* 57

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *¿Es la OB Mod una forma de manipulación?* 58

**INCIDENTE:** *Los empleados de Bonne Bell Factory tienen una edad promedio de 70 años* 58

**PROGRAMA CCA:** *Adquisición de las capacidades correctas para disciplinar* 59

### Capítulo 3 Valores, actitudes y satisfacción laboral 63

#### Valores 63

Importancia de los valores 64 • Tipos de valores 64

#### El CO en las noticias: Después del 11 de septiembre, los trabajadores estadounidenses vuelven a pensar en sus prioridades 67

Valores, lealtad y conducta ética 67 • Los valores en otras culturas 68

#### Actitudes 71

Tipos de actitudes 72 • Actitudes y coherencia 73 • Teoría de la disonancia cognoscitiva 73 • Medición de la relación A-C 75 • Una aplicación: encuestas de actitudes 76 • Actitudes y diversidad laboral 77

#### Satisfacción con el trabajo 78

Medición de la satisfacción laboral 78 • ¿Qué tan satisfecha está la gente con su trabajo? 79 • Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados 79

## ¿Mito o ciencia? “Los trabajadores contentos son productivos” 80

Cómo expresan los empleados su insatisfacción 82 • Satisfacción laboral y CCO 82 • Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes 83

### Resumen e implicaciones para los administradores 84

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Los administradores pueden hacer trabajadores contentos 85*

### PREGUNTAS DE REPASO 86

### PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 86

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Retos al negociar con ejecutivos chinos 86*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *¿Es soborno o regalo? 87*

**INCIDENTE:** *Trilogy Software 87*

**PROGRAMA CCA:** *Cambio de actitudes 88*

## Capítulo 4 Personalidad y emociones 93

### Personalidad 93

¿Qué es la personalidad? 93 • Determinantes de la personalidad 94  
• Rasgos de personalidad 96 • Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO 98 • Personalidad y cultura nacional 102 • La concordancia de la personalidad 103

## ¿Mito o ciencia? “En el fondo, toda la gente es igual” 103

### Emociones 105

¿Qué son las emociones? 106 • Emociones sentidas y manifiestas 106  
• Dimensiones de las emociones 107 • ¿Es posible carecer de emociones? 109 • Género y emociones 109 • Restricciones externas en las emociones 110 • Aplicaciones al CO 111

## El CO en las noticias: La creciente popularidad de las clases de manejo de la ira 113

### Resumen e implicaciones para los administradores 114

Personalidad 114 • Emociones 114

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Los rasgos son pronosticadores sólidos de la conducta 115*

### PREGUNTAS DE REPASO 116

### PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 116

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *¿Qué es la “personalidad del equipo”? 116*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *Manejo de las emociones en el trabajo 116*

**INCIDENTE:** *Los trabajadores también necesitan comprensión 117*

**PROGRAMA CCA:** *Cambio de actitudes 118*

## Capítulo 5 Percepción y toma de decisiones individual 123

### ¿Qué es la percepción y por qué es importante? 123

## **Factores que influyen en la percepción 124**

### **Percepción de las personas: los juicios sobre los demás 125**

Teoría de la atribución 125 • Atajos frecuentes para juzgar a los demás 127 • Aplicaciones específicas en las organizaciones 129

### **Vínculo entre percepción y toma individual de decisiones 131**

#### **¿Cómo deben tomarse las decisiones? 131**

El proceso de toma racional de decisiones 131 • Mejoramiento de la creatividad en la toma de decisiones 133

#### **¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones? 135**

Racionalidad acotada 135 • Intuición 136

#### **El CO en las noticias: Los bomberos recurren a la intuición para tomar las decisiones correctas 137**

Identificación del problema 138 • Desarrollo de alternativas 138  
Elecciones 139 • Diferencias individuales: estilos de toma de decisiones 140 • Restricciones organizacionales 141 • Diferencias culturales 143

#### **¿Cuál es la ética de la toma de decisiones? 143**

Tres criterios de las decisiones éticas 143

#### **¿Mito o ciencia? “Las personas éticas no hacen cosas inmorales” 144**

Ética y cultura nacional 145

### **Resumen e implicaciones para los administradores 145**

Percepción 145 • Toma individual de decisiones 146

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Al contratar empleados, subraye lo positivo 147*

### **PREGUNTAS DE REPASO 148**

### **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 148**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Desviaciones en la toma de decisiones 148*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *Cinco decisiones éticas. ¿Qué haría usted? 149*

**INCIDENTE:** *John Neill de Unipart 150*

**PROGRAMA CCA:** *Habilidades de solución creativa de problemas 151*

## **Capítulo 6 Conceptos básicos de motivación 155**

### **Definición de motivación 155**

#### **Primeras teorías de la motivación 156**

Teoría de la jerarquía de necesidades 156 • Teoría X y Teoría Y 157

#### **¿Mito o ciencia? “La gente es floja por naturaleza” 158**

Teoría de los dos factores 159

#### **Teorías contemporáneas de la motivación 161**

Teoría ERC 161 • Teoría de las necesidades de McClelland 162 • Teoría de la evaluación cognoscitiva 164 • Teoría de la fijación de metas 165  
• Teoría del reforzamiento 167 • Teoría del flujo y la motivación intrínseca 168 • Teoría de la equidad 170 • Teoría de las expectativas 173  
• No olvidemos las capacidades y las oportunidades 175

**Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 175**

**Caveat Emptor: las teorías de la motivación están vinculadas a la cultura 177**

**Resumen e implicaciones para los administradores 179**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *El dinero motiva 180*

**PREGUNTAS DE REPASO 181**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 181**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *¿Qué quiere la gente en su trabajo? 181*

**INCIDENTE:** *¿Qué impulsa a los empleados de Microsoft? 182*

**Capítulo 7 Motivación: de los conceptos a las aplicaciones 189**

**Administración por objetivos 189**

¿Qué es la APO? 190 • APO y teoría de la fijación de metas 191 • La APO en la práctica 191

**Programas de reconocimiento a los empleados 191**

¿Qué son los programas de reconocimiento a los empleados? 192 • El vínculo entre los programas de reconocimiento y la teoría del reforzamiento 192 • Los programas de reconocimiento en la práctica 192

**Programas de participación de los empleados 193**

¿Qué es la participación de los empleados? 194 • Ejemplos de programas de participación de los empleados 195 • El vínculo entre los programas de participación de empleados y las teorías de la motivación 198 • Los programas de participación de los empleados en la práctica 198

**Programas de pago variable 199**

¿Qué son los programas de pago variable? 199 • El vínculo entre los programas de pago variable y la teoría de las expectativas 201 • Los programas de pago variable en la práctica 201

**El CO en las noticias: Pago por desempeño en Siebel Systems 202**

**Planes de pago basados en las capacidades 202**

¿Qué son los planes de pago basados en las capacidades? 202 • El vínculo entre los planes de pago basados en las capacidades y las teorías de la motivación 203 • El pago según capacidades en la práctica 204

**Prestaciones flexibles 204**

¿Qué son las prestaciones flexibles? 204 • El vínculo entre las prestaciones flexibles y la teoría de las expectativas 205 • Los planes flexibles en la práctica 205

**Temas especiales de la motivación 206**

Motivación de los profesionistas 206 • Motivación de los trabajadores eventuales 206 • Motivación de una fuerza laboral diversificada 207 • Motivación de servidores no calificados 208 • Motivación de quienes realizan tareas repetitivas 208

**Resumen e implicaciones para los administradores 208**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *El poder motivador de las opciones accionarias 210*

**PREGUNTAS DE REPASO 211**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 211**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** Tarea de fijación de metas 211

**DISYUNTIVA ÉTICA:** ¿Ganan demasiado los directores ejecutivos estadounidenses? 212

**INCIDENTE:** Introducción al blues 213

**PROGRAMA CCA:** Habilidades para la fijación de metas 214

## **TERCERA PARTE • EL GRUPO 218**

### **Capítulo 8 Bases de la conducta del grupo 219**

**Definición y clasificación de los grupos 219**

**Etapas del desarrollo de los grupos 220**

Modelo de las cinco etapas 220 • Otro modelo: para grupos temporales con plazos 222

**Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo 223**

**Condiciones externas impuestas a los grupos 224**

**Recursos de los miembros 225**

Conocimientos, capacidades y habilidades 225 • Características de personalidad 226

**Estructura de los grupos 226**

Liderazgo formal 226 • Roles o papeles 226 • Normas 229 • Estatus 231

**El CO en las noticias: Los nuevos símbolos de estatus 233**

Tamaño 234 • Composición 235 • Cohesión 237

**Procesos de los grupos 238**

**Tareas de los grupos 239**

**Toma de decisiones en los grupos 240**

Grupos o individuos 240 • Pensamiento de grupo y ajuste de grupo 241

**¿Mito o ciencia? “Dos cabezas piensan más que una” 241**

**Técnicas de toma de decisiones en grupo 243**

**Resumen e implicaciones para los administradores 245**

Desempeño 245 • Satisfacción 247

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** Todos los trabajos deben diseñarse para trabajar en grupo 248

**PREGUNTAS DE REPASO 249**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 249**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** Evaluación del estatus ocupacional 249

**DISYUNTIVA ÉTICA:** Discriminación luego del 11 de septiembre de 2001 250

**INCIDENTE:** Análisis de una decisión de grupo en Time Warner 250

### **Capítulo 9 Entendiendo los equipos de trabajo 257**

**¿Por qué se ha hecho tan popular el trabajo en equipo? 257**

**Equipos o grupos, ¿cuál es la diferencia? 258**

## **Tipos de equipos 259**

Equipos de solución de problemas 259 • Equipos de trabajo autodirigidos 259 • Equipos multidisciplinarios 260 • Equipos virtuales 262

### **El CO en las noticias: Equipos ayudan a salvar el Programa 717 de Boeing 261**

## **¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta 262**

### **Creación de equipos eficaces 263**

Diseño del trabajo 263 • Composición 264 • Contexto 266 • Proceso 268

## **Transformando a los individuos en jugadores de equipo 269**

El reto 269 • Formando jugadores de equipo 270

## **Temas contemporáneos en el manejo de equipos 271**

Los equipos y la administración de la calidad 271 • Los equipos y la diversidad de la fuerza laboral 272 • Revigorizando equipos maduros 273

## **Resumen e implicaciones para los administradores 274**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Los equipos deportivos son buenos modelos para los equipos de trabajo* 275

### **PREGUNTAS DE REPASO 276**

### **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 276**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Construyendo equipos de trabajo eficientes* 276

**INCIDENTE:** *Un equipo virtual en T.A. Stearns* 277

**PROGRAMA CCA:** *Crear equipos eficaces* 278

## **Capítulo 10 Comunicación 283**

### **Funciones de la comunicación 284**

### **El proceso de la comunicación 284**

### **Dirección de la comunicación 285**

Descendente 285 • Ascendente 286 • Horizontal 286

### **La comunicación interpersonal 286**

Comunicación oral 286

### **El CO en las noticias: ¿Cómo dijo? 287**

Comunicación escrita 287 • Comunicación no verbal 288

### **¿Mito o ciencia? “No es lo que dices, sino lo que haces” 289**

### **Comunicación organizacional 290**

Redes formales de grupos pequeños 290 • Rumores 290 • Comunicación por computadora 292

### **Elección del canal de comunicación 294**

### **El CO en las noticias: No lleven el correo electrónico más allá de sus límites 296**

### **Barreras de la comunicación eficaz 296**

Filtrado 297 • Percepción selectiva 297 • Sobrecarga de información 297 • Emociones 297 • Lenguaje 297 • Ansiedad por la comunicación 298

## **Temas actuales de comunicación 299**

Barreras de comunicación entre hombres y mujeres 299 • El silencio como forma de comunicación 300 • Comunicación “políticamente correcta” 301 • Comunicación entre culturas 302

## **Resumen e implicaciones para los administradores 305**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *La administración de libros abiertos mejora el desempeño de los empleados de línea* 307

**PREGUNTAS DE REPASO** 308

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO** 308

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Impacto de saber escuchar* 308

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *¿Es malo decir una mentira?* 308

**INCIDENTE:** *¿Tenemos un problema de comunicación?* 309

**PROGRAMA CCA:** *La capacidad de escuchar* 309

## **Capítulo 11 Enfoques básicos sobre el liderazgo 313**

**¿Qué es el liderazgo?** 313

**Teorías de los rasgos** 314

**Teorías conductuales** 315

Estudios de la Estatal de Ohio 316 • Estudios de la Universidad de Michigan 317 • La rejilla gerencial 317 • Estudios de Escandinavia 317 • Resumen de las teorías conductuales 318

**El CO en las noticias: Estilos de liderazgo: pocos cambios con el tiempo** 319

**Teorías de la contingencia** 319

Modelo de Fiedler 320

**¿Mito o ciencia? “Lo que cuenta es la experiencia”** 322

Teoría situacional de Hersey y Blanchard 323 • Teoría del intercambio de líder y miembros 324 • Teoría de la trayectoria a la meta 325 • Modelo de participación del líder 327

**Resumen e implicaciones para los administradores** 328

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Los peligros del entrenamiento en liderazgo* 329

**PREGUNTAS DE REPASO** 330

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO** 330

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Debate: ¿Realmente importan los líderes?* 330

**INCIDENTE:** *¿Los fines justifican los medios de un líder?* 330

**PROGRAMA CCA:** *Cómo elegir el estilo de liderazgo correcto* 331

## **Capítulo 12 Temas contemporáneos del liderazgo 335**

**Confianza: los cimientos del liderazgo** 336

¿Qué es la confianza? 336 • Confianza y liderazgo 337 • Tres tipos de confianza 338

## **Los líderes como canalizadores de significados 340**

Temas de contextualización 340

### **El CO en las noticias: Un presidente que perfeccionó el arte de contextualizar 341**

Liderazgo carismático 341 • Liderazgo transformacional 343 • Liderazgo visionario 344

## **Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo 345**

### **Funciones de liderazgo contemporáneas 346**

El liderazgo del equipo 346 • Función de mentor 348 • Liderazgo de uno mismo 349

### **¿Mito o ciencia? “Los hombres son mejores líderes que las mujeres” 349**

## **Liderazgo moral 350**

### **Liderazgo en línea: algunas especulaciones 351**

### **Objeciones al constructo del liderazgo 352**

Liderazgo como atribución 353 • Sustitutos y neutralizadores del liderazgo 354

### **Descubrimiento y formación de líderes eficaces 355**

Selección 355 • Capacitación 355

### **Resumen e implicaciones para los administradores 356**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *El liderazgo está vinculado a la cultura* 357

### **PREGUNTAS DE REPASO 358**

### **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 358**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Afirmación de la confianza* 358

**INCIDENTE:** *Tres directores ejecutivos se oponen a la corriente* 359

**PROGRAMA CCA:** *El fomento de la confianza* 360

## **Capítulo 13 Poder y política 365**

### **Definición de poder 366**

### **Comparación de liderazgo y poder 366**

### **Bases del poder 367**

Poder formal 367 • Poder personal 368

### **Dependencia: la clave del poder 369**

El postulado general de dependencia 369 • ¿Qué crea la dependencia? 369

### **Tácticas de poder 370**

### **El poder en los grupos: coaliciones 372**

### **Hostigamiento sexual: poder desigual en el trabajo 373**

### **Política: el poder en acción 374**

Definición 375 • La realidad de la política 375

### **¿Mito o ciencia? “No es lo que conoces, sino a quién conoces” 377**

Factores del comportamiento político 377 • Cómo responde la gente a la política organizacional 380 • Administración de las impresiones 381 • Ética del comportamiento político 384

**El CO en las noticias: Entre los políticamente ineptos, la ignorancia es una dicha 385**

**Resumen e implicaciones para los administradores 386**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** Preparación de “tratos especiales” para “empleados especiales” 387

**PREGUNTAS DE REPASO 388**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 388**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** Para comprender la dinámica del poder 388

**INCIDENTE:** Maldita sea si puedes; y si no, también 389

**PROGRAMA CCA:** Habilidades de solución creativa de problemas 390

## Capítulo 14 Conflicto y negociación 395

**Definición de conflicto 395**

**Transiciones en las ideas sobre los conflictos 396**

La teoría tradicional 396 • La teoría de las relaciones humanas 396 • La teoría interaccionista 396

**El CO en las noticias: Yahoo! Inc.: Sufriendo por una ausencia de conflictos 397**

**Conflictos funcionales o disfuncionales 397**

**El proceso del conflicto 398**

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial 398

**¿Mito o ciencia? “El origen de la mayoría de los conflictos es la falta de comunicación” 400**

Etapas II: Cognición y personalización 401 • Etapas III: Intenciones 401 • Etapas IV: Conducta 403 • Etapas V: Resultados 405

**Negociación 407**

Estrategias de negociación 408 • Proceso de negociación 410 • Temas de la negociación 411

**Resumen e implicaciones para los administradores 414**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** Los conflictos benefician a las organizaciones 417

**PREGUNTAS DE REPASO 418**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 418**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** Intercambio de papeles y negociación 418

**DISYUNTIVA ÉTICA:** ¿Es inmoral mentir y engañar en las negociaciones? 419

**INCIDENTE:** El trabajo en ThinkLink 420

**PROGRAMA CCA:** Negociar 420

## **CUARTA PARTE • EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN 424**

### **Capítulo 15 Bases de la estructura de la organización 425**

#### **¿Qué es la estructura organizacional? 425**

Especialización laboral 425 • Departamentalización 427 • Cadena de mandos 429 • Tramo de control 429 • Centralización y descentralización 430 • Formalización 431

#### **El CO en las noticias: Pocos emprendedores entienden el tramo de control 431**

Diseños organizacionales comunes 433 • La estructura simple 433 • Burocracia 434 • Estructura matricial 435

#### **Nuevas opciones de diseño 436**

Estructura por equipos 436 • La organización virtual 437 • La organización sin fronteras 438

#### **¿Por qué difieren las estructuras? 440**

Estrategia 440 • Tamaño de la organización 441 • Tecnología 442 • Entorno 443

#### **¿Mito o ciencia? “La burocracia ha muerto” 444**

#### **Diseños organizacionales y conducta de los empleados 445**

#### **Resumen e implicaciones para los administradores 446**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *La tecnología cambia la forma de las organizaciones 448*

#### **PREGUNTAS DE REPASO 449**

#### **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 449**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Figuras de autoridad 449*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *¿Sirven de algo los funcionarios de ética? 450*

**INCIDENTE:** *Conducirse según las reglas 450*

**PROGRAMA CCA:** *Delegación de autoridad y concesión de facultades 451*

### **Capítulo 16 Diseño y tecnología del trabajo 455**

#### **Diseño y tecnología del trabajo 455**

Procesos de mejora continua 456 • Reingeniería de procesos 457 • Personalización en masa 458

#### **El CO en un mundo electrónico 459**

¿Qué es una organización electrónica? 459 • Implicaciones selectas para la conducta de los individuos 460 • Implicaciones selectas para la conducta de los grupos 461 • ¿Van a cambiar las organizaciones electrónicas las relaciones entre personas? 463

#### **Marcos teóricos para analizar las tareas del trabajo 464**

Teoría de los atributos de la tarea requerida 464 • Modelo de las características del trabajo 465 • Modelo del procesamiento de la información social 468

**¿Mito o ciencia? “Todos quieren un trabajo con retos” 468**

**Diseño del espacio de trabajo 469**

**Opciones de rediseño de trabajo 472**

Rotación de puestos 472 • Ensanchamiento del trabajo 473 • Enriquecimiento del trabajo 473 • Repaso de los diseños basados en equipos 474

**Opciones de horarios de trabajo 475**

Horario flexible 475 • Trabajo compartido 476 • Teleconmutación 477

**El CO en las noticias: El II de septiembre acrecentó el atractivo de la teleconmutación 478**

**Resumen e implicaciones para los administradores 479**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Los puestos de trabajo se están volviendo obsoletos 480*

**PREGUNTAS DE REPASO 481**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 481**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Analizar y rediseñar el trabajo 481*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *Supervisión de los trabajadores: ¿Cuánto es demasiado? 482*

**INCIDENTE:** *El trabajo en Bob's, en Río 483*

**PROGRAMA CCA:** *Diseño de trabajos que motiven 483*

**Capítulo 17 Políticas y prácticas de recursos humanos 489**

**Prácticas de selección 489**

Análisis de puestos 489 • Medios de selección 490

**¿Mito o ciencia? “La primera impresión es la que cuenta” 493**

**Programas de capacitación y desarrollo 493**

Tipos de capacitación 493 • Métodos de capacitación 495 • Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de aprendizaje de cada empleado 496

**Desarrollo de carrera 496**

**Evaluación del desempeño 498**

Propósitos de la evaluación del desempeño 498 • Evaluación del desempeño y motivación 499 • ¿Qué evaluamos? 499 • ¿Quién debe evaluar? 500 • Métodos de evaluación del desempeño 502

**El CO en las noticias: Aumenta la popularidad de las clasificaciones forzadas 504**

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño 504 • Cómo retroalimentación sobre el desempeño 506 • Cómo se hacen las evaluaciones de los equipos 507

**El contacto obrero-patronal 507**

**Temas selectos de recursos humanos en el mundo 509**

Selección 509 • Evaluación del desempeño 509

**Manejo de la diversidad en las organizaciones 510**

Conflictos entre el trabajo y la vida personal 510 • Capacitación en la diversidad 511

## **Resumen e implicaciones para los administradores 513**

Prácticas de selección 513 • Programas de capacitación y desarrollo 513  
• Evaluación del desempeño 513 • Contacto obrero-patronal 514

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *Llegó el momento de abolir las evaluaciones del desempeño 515*

## **PREGUNTAS DE REPASO 516**

## **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 516**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Evaluación del desempeño y retroalimentación 516*

**DISYUNTIVA ÉTICA:** *¿Es inmoral amoldar el currículo? 517*

**INCIDENTE:** *¿Es forma de dirigir una empresa? 517*

**PROGRAMA CCA:** *Capacidades para entrevistar 518*

## **Capítulo 18 Cultura organizacional 523**

### **Institucionalización: precursora de la cultura 524**

#### **¿Qué es la cultura organizacional? 524**

Definición 525 • El término cultura es descriptivo 525 • ¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme? 525 • Culturas fuertes y culturas débiles 527 • Cultura o formalización 527 • Cultura organizacional y cultura nacional 527

#### **¿Qué hace la cultura? 528**

Funciones de la cultura 528 • Cultura como inconveniente 529

#### **¿Mito o ciencia? “El éxito llama al éxito” 530**

#### **Crear y sostener una cultura 531**

¿Cómo empieza una cultura? 531 • Mantener con vida una cultura 531  
• Resumen: cómo se forman las culturas 535

#### **Cómo los empleados asimilan la cultura 535**

Historias 535 • Ritos 536 • Símbolos materiales 537 • Lenguaje 538

#### **Creación de una cultura organizacional ética 538**

#### **El CO en las noticias: Enron y la creación de una cultura inmoral 539**

#### **Creación de una cultura orientada al cliente 539**

Variables fundamentales en la conformación de culturas orientadas al cliente 540 • Acción administrativa 540

#### **Espiritualidad y cultura organizacional 542**

¿Qué es la espiritualidad? 542 • ¿Por qué la espiritualidad ahora? 542  
• Características de una organización espiritual 543 • Críticas a la espiritualidad 544

### **Resumen e implicaciones para los administradores 545**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *No es posible cambiar las culturas organizacionales 546*

## **PREGUNTAS DE REPASO 547**

## **PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 547**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Califique la cultura de su salón de clases 547*

**INCIDENTE:** *¿Trata GM de hacer lo imposible?* 549

**PROGRAMA CCA:** *Cómo interpretar la cultura de la organización* 549

## **QUINTA PARTE • DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN 554**

### **Capítulo 19 Cambio organizacional y manejo del estrés 555**

**Fuerzas del cambio 556**

**Administración del cambio planeado 557**

**Resistencia al cambio 558**

Resistencia individual 559 • Resistencia organizacional 561 • Cómo superar la resistencia al cambio 562 • La política del cambio 563

**Enfoques sobre la administración del cambio organizacional 564**

Modelo de tres etapas de Lewin 564 • Investigación de la acción 565 • Desarrollo organizacional 566

**Temas contemporáneos del cambio para los administradores de hoy 570**

El estímulo de la innovación 571

**El CO en las noticias: ¿Concepto innovador o idea atolondrada? 572**

Creación de una organización de aprendizaje 573 • Administración del conocimiento 575 • Manejo del cambio: está vinculado a la cultura 576

**Estrés en el trabajo y su manejo 576**

¿Qué es el estrés? 577 • Para entender el estrés y sus consecuencias 578 • Orígenes potenciales del estrés 578 • Diferencias individuales 581 • Consecuencias del estrés 582 • Manejo del estrés 583

**Resumen e implicaciones para los administradores 586**

**PUNTO Y CONTRAPUNTO:** *El manejo del cambio es una actividad episódica* 587

**PREGUNTAS DE REPASO 588**

**PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO CRÍTICO 588**

**EJERCICIO EN EQUIPO:** *Poder y el cambio del entorno* 588

**INCIDENTE:** *Respuesta a las secuelas del 11 de septiembre* 589

**PROGRAMA CCA:** *Manejo de la resistencia al cambio* 590

### **Apéndice A Historia del comportamiento organizacional 594**

**Primeros ejercicios 594**

Adam Smith 594 • Charles Babbage 594 • Robert Owen 595

**La era clásica 595**

Administración científica 595 • Teoría administrativa 597 • Teoría estructural 598 • Teoría del “hombre social” 598

## **La era conductual 599**

Nacimiento de “la oficina de personal” 599 • Nacimiento de la psicología industrial 599 • La Carta Magna de los trabajadores 599 • Relaciones humanas 600 • Teóricos de las ciencias de la conducta 601

## **El CO en la actualidad: una perspectiva contingente 603**

### **Resumen 604**

## **Apéndice B Investigación del comportamiento organizacional 606**

### **Finalidad de la investigación 606**

### **Terminología de la investigación 607**

### **Evaluación de la investigación 608**

### **Diseño de investigación 608**

Estudio de casos 609 • Encuesta en campo 609 • Experimento de laboratorio 610 • Experimento de campo 611

### **Ética de la investigación 612**

### **Resumen 612**

## **Módulos de adquisición de habilidades 614**

### **1. Disciplina eficaz 614**

### **2. Cambio de actitudes 616**

### **3. Interpretación de las emociones 617**

### **4. Solución creativa de problemas 618**

### **5. Fijación de metas 619**

### **6. Formación de equipos eficaces 620**

### **7. Escucha activa 621**

### **8. Elección de un estilo de liderazgo eficaz 622**

### **9. Fomento de la confianza 623**

### **10. Cómo hacerse políticamente experto 625**

### **11. Negociación 626**

### **12. Delegar autoridad 627**

### **13. Diseño de puestos que motiven 629**

### **14. Entrevistas de selección 630**

### **15. Interpretación de la cultura de una organización 631**

### **16. Manejo de la resistencia al cambio 633**

### **Índices 637**

Índice de nombres 637

Índice de organizaciones 653

Índice glosado de materias (combinación de glosario e índice temático) 657



Desde su primera edición en 1979, este libro ha sido leído por más de 900,000 estudiantes. La edición anterior fue utilizada por alumnos de más de mil facultades y universidades de todo el mundo. Si existe algo conocido como “libro de texto global”, es probable que este libro haya ganado ese título. Es el libro sobre comportamiento organizacional que más se vende en Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, Sudamérica, Australia, Hong Kong, Singapur, Tailandia, Filipinas, Taiwán, Corea del Sur, Malasia, Indonesia, India, China, Suecia, Finlandia, Dinamarca y Grecia. Además del original en inglés y esta versión en español que tiene el lector en sus manos, está traducido al alemán, chino, japonés, coreano, tailandés, portugués e indonesio. Asimismo, hay versiones adaptadas con ejemplos y contenido local para los mercados de Australia y Canadá.

### Características que perduran casi un cuarto de siglo después

Con todo lo que ha cambiado el campo del CO desde 1979 —y de paso el contenido de esta obra—, conservamos de la primera edición varias características que son, verdaderamente, las que explican en buena parte el éxito del libro y que son: una prosa ligera, contenido de la mayor actualidad, uso extenso de ejemplos contemporáneos, un modelo de tres planos integrados, diálogos con posturas a favor y en contra (“punto y contrapunto”), auxiliares pedagógicos al final de cada capítulo y un extenso paquete de complementos. Permítame abundar en estos puntos.

- **Estilo de escritura.** Este libro se destaca especialmente por su prosa. Los revisores y los lectores me dicen con frecuencia que lo encuentran “familiar”, “interesante”, “fácil de estudiar” y “muy claro y comprensible”. Confío en que en esta edición se mantengan esas características.
- **Contenido actual.** Este libro fue el primer texto de CO que dedicó un capítulo al poder y la política, uno a los conflictos, uno a la cultura organizacional y dos a la motivación. La obra sigue ofreciendo contenido actual que muchas veces falta en otros libros de CO. Más adelante veremos una lista de los temas contemporáneos que son nuevos en esta edición.
- **Ejemplos, ejemplos y más ejemplos.** Según mi experiencia docente, los estudiantes quizá no recuerden un concepto, pero no se olvidarán de un ejemplo. Más aún, un buen ejemplo ayuda mucho a los estudiantes a entender mejor un concepto. Así, lo mismo que en las ediciones anteriores, verá usted que esta revisión está llena de ejemplos reales y recientes tomados de diversas organizaciones: comerciales y sin afán de lucro, grandes y pequeñas, locales e internacionales.
- **Modelo de análisis de tres planos.** Desde su primera edición, en este libro hemos presentado el CO en tres planos de análisis. Comenzamos con el proceder de los individuos, pasamos a la conducta de los grupos y finalmente sumamos el sistema de la organización para captar toda la complejidad del comportamiento organizacional. A los alumnos, este enfoque les parece lógico y directo.
- **Diálogos de “punto y contrapunto”.** En estas discusiones centradas, los estudiantes ven los dos lados de una polémica de CO y se estimula su razonamiento crítico. Los catedráticos me han dicho que estos diálogos son

medios excelentes para estimular el debate en clase y para hacer que los estudiantes piensen de manera crítica sobre los temas del CO en el trabajo. Algunos de estos 19 diálogos se encuentran hoy en esta edición.

- **Auxiliares pedagógicos.** En esta edición continuamos la tradición de ofrecer el conjunto más completo de auxiliares pedagógicos incorporados en el texto de cualquier libro de CO: preguntas de repaso y de razonamiento crítico, ejercicios en equipo, ejercicios con disyuntivas éticas y aplicaciones a casos concretos.
- **Paquete de complementos.** Con el texto se ofrece el paquete más completo de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, el cual detallaremos más adelante.

## Características añadidas en ediciones recientes

Varias características que añadimos en las últimas ediciones han recibido comentarios positivos de estudiantes y maestros y, por ende, también las conservamos. Entre ellas se incluyen la integración de globalización, diversidad y ética, así como los recuadros “¿Mito o ciencia?”.

- **Integración de globalización, diversidad y ética.** Como se ve en la figura P.1, en todo el libro abordamos temas de globalización y diferencias entre culturas, diversidad en el trabajo y ética. Más que presentar capítulos independientes, están entrelazados en el contexto de los temas pertinentes. He descubierto que este enfoque integrador hace que tales temas sean una parte más cabal del CO y a la vez refuerza su importancia. En esta edición, amplíe de cinco a 12 el número de ejercicios con “Disyuntivas éticas” al final de muchos capítulos.
- **Recuadros “¿Mito o ciencia?”.** En estos apartados se presenta un “hecho” aceptado sobre la conducta humana, seguido por las pruebas de investigación que lo confirman o refutan. Citemos de entre los ejemplos, “No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo”, “Los trabajadores contentos son productivos” y “No es lo que conoces, sino a quién conoces”. En estos recuadros se dan pruebas reiteradas de que el sentido común lleva a veces a equivocarse a la hora de juzgar el comportamiento de las personas y de que la investigación en la materia brinda los medios para verificar la validez de estas nociones establecidas. Pretendemos que los recuadros le hagan ver que el campo del CO, apoyado en un conjunto copioso de pruebas de investigación, ofrece conocimientos valiosos para comprender y explicar el comportamiento de la gente en el trabajo.

## Lo nuevo de esta décima edición

Los lectores de la edición anterior encontrarán que los cambios más patentes son la inclusión de un capítulo sobre liderazgo y una cobertura más extensa de las habilidades.

El nuevo capítulo sobre liderazgo es reflejo de la creciente conciencia de la importante función que cumple este concepto para el buen desempeño de la empresa y del conjunto en aumento de resultados de las investigaciones sobre la materia.

Al pasar del capítulo 1 al 2 pude agregar nuevo material sobre liderazgo, como los temas del contexto, mentores, liderazgo de uno mismo, liderazgo en línea y los estudios GLOBE de liderazgo multicultural.

En las ediciones anteriores se encontraban los recuadros “De los conceptos a las habilidades”. El deseo manifestado por alumnos y maestros de tener un mayor tratamiento del tema me llevó a concebir los módulos de adquisición de habilidades de esta edición. Estos módulos están integrados en lo que llamo programa CCA,

Temas integrados (con referencias a las páginas correspondientes)			
Capítulo	Globalización y diferencias entre culturas	Diversidad	Ética
1	14, 15	14–16, 29–32	21–22, 32
2		37–40, 47, 58–59	58
3	68–71, 79, 86–87	66–67, 77–78	67–68, 87
4	102, 110–111	92, 109–110	116–117
5	141, 143, 145	129	143–145, 149–150
6	177–78		
7	191, 198, 212	207	212
8	234, 235	236	250
9	269	265, 272–273	
10	302–305	299–300	308–309
11			
12	357	349	350–351
13	372, 381		
14	412–414	406, 411–412	419
15	446		450
16	454, 471–472	475	461, 482
17	488, 490–491, 509–510	510–512	495, 517
18	527–528	529	538–539
19	576	556	
Apéndices	597		595, 612

FIGURA

P-1

por los tres elementos de las habilidades del CO: Conocimiento de los conceptos, Conciencia y Aplicación de las habilidades. El CCA propone que los módulos de adquisición funcionan mejor si se combinan con el contenido del texto y el CD-ROM de autoevaluación que acompaña al libro (si lo desea, pida más detalles a su representante de Pearson Educación).

En concreto, los estudiantes pueden fortalecer y mejorar su trato con los demás y sus capacidades conductuales si leen un capítulo, realizan las autoevaluaciones que correspondan y leen y practican el módulo o los módulos apropiados en la parte final del libro.

Una revisión más detenida de esta nueva edición también revelará que reorganicé y volví a escribir el capítulo 10, sobre la comunicación. Empecé esta tarea para mejorar el flujo de lo que resultó ser un tema de estudio amplio y ecléctico.

**PROGRAMA CCA**

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



**El fomento de la confianza**

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 29 ("Do Others See Me as Trusting?") en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "Fomento de la confianza" de la página 623.

Escucha y oído. Veo y recuerdo. Hago y comprendo.

**A**ñadimos esta sección sobre adquisición de habilidades para ayudar a los lectores a aplicar y aprovechar los conceptos del CO. Elegimos estas 16 habilidades por su relevancia en el desarrollo de habilidades interpersonales y por su relación con una o más de las áreas temáticas del libro.

Para llevar al máximo el aprendizaje de las habilidades, proponemos combinar los contenidos del texto y la retroalimentación de las autoevaluaciones con los módulos de adquisición de habilidades de esta sección. Las autoevaluaciones se encuentran en el CD-ROM que acompaña la edición original de esta

obra. Cabe mencionar que este CD-ROM se presenta en idioma inglés. En la tabla de la figura AH.1 se indica la autoevaluación y el módulo pertinentes para los capítulos 2 a 19 del libro.

En las 16 habilidades proporcionamos lo siguiente: 1) Una breve interpretación del significado de los resultados de cada autoevaluación. 2) Una revisión de los conceptos básicos de las habilidades y las conductas específicas necesarias para dominar cada una de esas habilidades. 3) Un escenario breve destinado a darle la oportunidad de practicar las conductas asociadas con las habilidades. 4) Varias actividades de refuerzo para que tenga más oportunidades de practicar y aprender las conductas de cada habilidad.

Figura AH-1 De los conocimientos a las habilidades

Capítulo/tema de adquisición de habilidades

Capítulo/tema de adquisición de habilidades	Autoevaluaciones	Módulo
2. Comportamiento individual	Habilidades de retroalimentación (#26)	Disciplina eficaz
3. Valores y actitudes	Satisfacción laboral (#11)	Cambio de actitudes
4. Personalidad y emociones	Puntuación de IE (#20)	Interpretación de las emociones
5. Percepción y decisiones	Creatividad personal (#68)	Solución creativa de problemas
6/7. Motivación	Planación personal (#22)	Fijación de metas
8/9. Grupos y equipos	Cómo encabezar un equipo (#30)	Formación de equipos eficaces
10. Comunicación	Capacidad de escuchar (#25)	Escucha activa
11. Liderazgo básico	Estilo de liderazgo (#27)	Elección de un estilo de liderazgo eficaz
12. Liderazgo contemporáneo	Confianza (#29)	Fomento de la confianza
13. Poder y política	Orientación al poder (#31)	Cómo hacerse políticamente experto
14. Conflicto y negociación	Estilo de conflictos (#34)	Negociación
15. Estructura de las organizaciones	Disposición a delegar (#40)	Delegar autoridad
16. Tecnología y diseño del trabajo	MCT (#37)	Diseño de puestos que motiven
17. Políticas y prácticas de recursos humanos	Estilo de toma de decisiones (#17)	Entrevistas de selección
18. Cultura organizacional	La cultura correcta (#42)	Interpretación de la cultura de una organización
19. Cambio organizacional	Respuesta al cambio (#47)	Manejo de la resistencia al cambio

1 DISCIPLINA EFICAZ

Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#26) sobre las habilidades de retroalimentación. Este instrumento evalúa qué tan bien retroalimenta usted a los demás.

Poseer buenas destrezas de retroalimentación es parte importante de las medidas disciplinarias. Si su proporción fuerza/debilidad fue de 6/2 o superior, ya

sabe mucho sobre los comportamientos asociados con la disciplina eficaz.

Conceptos y conductas de la habilidad

Si el desempeño de un empleado generalmente no está a la altura o si ignora constantemente los criterios y las normas de la organización, es posible que el

gerente tenga que imponer la disciplina para controlar ese comportamiento. ¿Qué es exactamente la disciplina? Son las acciones que emprende un gerente para hacer cumplir las expectativas, criterios y reglas de la organización. Los problemas de disciplina más comunes que enfrentan los gerentes son los de asistencia (faltas, retardos, abuso de los permisos por enfermedad), comportamiento laboral (incumplimiento de las metas de desempeño, desobediencia, descuido al usar los mecanismos de seguridad, consumo de alcohol o drogas) y deshonestidad (robo, mentiras o los jets).

La esencia de la disciplina eficaz puede resumirse en los ocho comportamientos siguientes:<sup>1</sup>

1. **Responda inmediatamente.** Cuanto antes siga una medida disciplinaria a una infracción, más probable es que el empleado asocie el castigo con la infracción y no con usted como encargado de la disciplina. Es mejor comenzar el proceso disciplinario en cuanto se detecte la infracción.
2. **Haga una advertencia.** Tiene la obligación de advertir al empleado antes de emprender una medida disciplinaria. Esto quiere decir que el empleado debe ser consciente de las reglas de la organización y aceptar sus normas de comportamiento. Es más probable que los empleados consideren justa la medida disciplinaria si recibieron una advertencia clara de que cierta infracción les traerá un castigo y cuando saben en qué consiste éste.
3. **Enumere concretamente el problema.** Indique la fecha, hora, lugar y personas, así como circunstancias atenuantes de la infracción. Defina la infracción con los términos exactos en lugar de recitar normas de la compañía o incisos del contrato laboral. No se quiere comunicar preocupación por la infracción a las reglas en sí, sino por el efecto de esa infracción en el desempeño de la unidad de trabajo. Explique por qué el comportamiento no puede continuar, demostrando cómo afecta específicamente el desempeño laboral del empleado, la eficacia de la unidad y a los compañeros del empleado.
4. **Permita a cada empleado explicar su posición.** Cualesquiera que sean los hechos que haya descubierto, un proceso justo exige que dé al empleado la oportunidad de explicar su posición. Desde el punto de vista del empleado, ¿qué fue lo que ocurrió? ¿Por qué ocurrió? ¿Qué imagen

tiene el empleado de las reglas, normas y circunstancias?

5. **Sostenga una discusión impersonal.** Los castigos deben vincularse a la infracción, no a la personalidad del infractor. Es decir, la disciplina se dirige no al empleado, sino a lo que haya hecho.
6. **Sea constante.** El trato justo de los empleados exige que la disciplina sea congruente. Si hace valer de manera incoherente las reglas sobre infracciones, pierden su efecto, la moral se reduce y los empleados pondrán en tela de juicio la habilidad de usted. Ahora bien, la constancia no significa tratar a todos exactamente por igual, pues esto significaría ignorar circunstancias atenuantes. Es razonable modificar la gravedad de las penas en función del expediente de un empleado, su historial de desempeño, etc. Pero es de usted la responsabilidad de justificar claramente unas medidas disciplinarias que a los empleados puedan parecerles incongruentes.
7. **Emprenda acciones progresivas.** escoja un castigo apropiado a la infracción. Los castigos deben ser progresivamente más graves si la infracción se repite. La disciplina progresiva comienza con una advertencia de palabra y continúa con un regaño por escrito, una suspensión, degradación o día sin goce de sueldo y, por último, en el más serio de los casos, el despido.
8. **Obtenga un compromiso de cambiar.** La disciplina debe incluir guía y dirección para corregir el problema. Deje que el empleado declare qué piensa hacer para garantizar que no vuelva a ocurrir la infracción.

Practique la habilidad

Lea el siguiente escenario y practique su habilidad en un juego de roles efectuado frente a la clase o en grupos de dos.

Usted es jefe de un equipo en el departamento de servicios al cliente de Mountain View Microbrewery. Sandy es el nuevo miembro de su equipo de 10 personas y lleva ahí apenas seis semanas. Sandy entró a Mountain View con buenas recomendaciones de su trabajo anterior como representante de soporte a clientes en una concesionaria de automóviles. Sin embargo, poco después de unirse al equipo, Sandy se tardó en expedir una orden de compra importante. Cuando usted habló con él sobre el asunto, le dijo que se había "perdido", pero usted la vio en la bandeja de

**El marco teórico GLOBE para evaluar culturas** Las dimensiones culturales de Hofstede se han convertido en el marco teórico básico para diferenciar culturas nacionales, a pesar del hecho de que los datos en que se basa proceden de una sola compañía y tienen alrededor de 30 años de antigüedad. Desde que se reunieron estos datos ha pasado mucho en la escena mundial. Algunos de los acontecimientos más conspicuos son la caída de la Unión Soviética, la reunificación de Alemania, el final del apartheid en Sudáfrica y el ascenso de China como potencia mundial. Todo esto apunta a la necesidad de una evaluación actualizada de las dimensiones culturales. El estudio GLOBE es, precisamente, tal actualización.<sup>15</sup>

El programa de investigación Eficacia Mundial del Comportamiento Organizacional y el Liderazgo (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE*), que comenzó en 1993, es un estudio multicultural continuo del liderazgo y las culturas nacionales. Con datos de 825 organizaciones de 62 países, el equipo del GLOBE identificó nueve dimensiones en que difieren las culturas (véanse en la figura 3.4, página 70, ejemplos de calificaciones de varios países en las dimensiones).

- **Asertividad.** Grado en el que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas, afirmativas y competitivas, a diferencia de ser modestas y suaves. Básicamente, equivale a la dimensión de cantidad de vida de Hofstede.
- **Orientación al futuro.** Grado en el que la sociedad estimula y premia las conductas orientadas al futuro, como planear, invertir en el futuro y demorar la gratificación. Es equiparable a la orientación a corto o largo plazo de Hofstede.
- **Diferenciación sexual.** Grado en el que la sociedad acentúa las diferencias de los papeles sexuales.
- **Evasión de la incertidumbre.** Como en el señalamiento de Hofstede, el equipo del GLOBE definió este término como la dependencia de la sociedad en sus normas y procedimientos para aligerar lo imprevisible de los acontecimientos venideros.
- **Distancia del poder.** Al igual que Hofstede, el equipo del GLOBE definió esta dimensión como el grado en que los miembros de una sociedad esperan que la repartición del poder sea inequitativa.
- **Individualismo o colectivismo.** Este término también fue definido por Hofstede como el grado en que las instituciones sociales alientan a los individuos a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad.
- **Colectivismo en grupos.** A diferencia del enfoque en las instituciones sociales, esta dimensión comprende el grado en que los miembros de una sociedad se enorgullecen de formar parte de grupos pequeños, como su familia y círculo íntimo de amistades, así como la organización para la que trabajan.

Este libro sigue estando a la cabeza en la cobertura de los temas contemporáneos del CO. En esta edición hay material nuevo sobre:

- Servicio a clientes (capítulos 1, 3, 4 y 18)
- Equilibrio entre la vida y el trabajo (capítulos 1, 17 y 19)
- Inteligencias múltiples (capítulo 2)
- Psicología evolutiva y comportamiento cableado (capítulo 2)
- Medidas GLOBE de los atributos de las culturas nacionales (capítulo 3)
- Motivación como flujo (capítulo 6)
- Modelo de Thomas de la motivación intrínseca (capítulo 6)
- Conducta anómala en el trabajo (capítulo 8)
- El silencio como comunicación (capítulo 10)
- Respuesta de los empleados a la política de la organización (capítulo 13)
- Personalización en masa (capítulo 16)
- El CO en un mundo electrónico (capítulo 16)
- Feng Shui y diseño del lugar de trabajo (capítulo 16)
- Creación de culturas organizacionales éticas (capítulo 18)
- Espiritualidad en las organizaciones (capítulo 18)
- Administración del conocimiento (capítulo 19)
- Indagación de apreciación (capítulo 19)

Desde luego, para esta edición revise y actualice toda la base de investigación del libro, de modo que se incluyan acontecimientos recientes que ejercen una influencia en el comportamiento organizacional, en particular los ataques terroristas del 11 de septiembre, el derrumbe de Enron, las fechorías de directores ejecutivos

Los líderes son visionarios con un sentido del miedo poco desarrollado y sin un concepto de las probabilidades en su contra.  
—R. Jarvik

# Temas contemporáneos del liderazgo

capítulo

12

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



Rudolph W. Giuliani (véase la foto) fue electo alcalde de Nueva York en 1993 con una plataforma de ley y orden. Y, en efecto, trajo la ley y el orden a la ciudad. Por ejemplo, hacia el final de su segundo periodo en 2001, había logrado una reducción de 57 por ciento en los delitos graves y una reducción de 68 por ciento en los índices de asesinatos. En una ciudad que muchos decían que era ingobernable, Giuliani le dio un vuelco a la suerte de Nueva York. Impulsó el valor de las propiedades, volvió a urbanizar partes extensas de Manhattan, hizo que los turistas volvieran y restauró el espíritu de la ciudad. Pero hirió a muchos durante el proceso. Su estilo arrogante, pagado y combativo lo hizo enemistarse con mucha gente. Era más conocido por su temperamento incontrolable y rencoroso que por haber mejorado la vida en Nueva York. Pero todas las imágenes negativas de Giuliani desaparecieron el 11 de septiembre de 2001.

El 11 de septiembre se cometió en Nueva York el peor crimen que haya ocurrido en suelo estadounidense: varios terroristas dirigieron dos aviones comerciales secuestrados contra el World Trade Center y mataron a casi 3,000 personas. La conmoción y el miedo hicieron presa del país, pero Rudy Giuliani actuó y condujo a la ciudad y a la nación durante la crisis. A los pocos minutos del choque del primer avión llegó al lugar para dirigir las operaciones. Sin preocuparse por su seguridad, estableció un centro provisional de mando y una morgue temporal, consiguió un millón de guantes, máscaras y respiradores, levantó depósitos de protección contra otro ataque y apaciguó a las multitudes que clamaban venganza. Uno de los recuerdos más fuertes del público de ese primer día es la imagen de Giuliani en las calles de Nueva York intentando tranquilizar a la gente, con el pelo y el traje cubiertos del polvo de los edificios derrumbados.

En las semanas que siguieron, Giuliani fue el líder que el pueblo anhelaba. Día tras día, su dominio de los detalles del rescate y la recuperación, además de sus explicaciones escuermas de noticias espantosas dieron a una ciudad traumatizada la confianza de que la crisis estaba bajo control. Encontró el equilibrio correcto entre el gobernante duro y el líder emocional y preo-

cupado. Consoló viudas, viudos y sobrevivientes, asistió a casi 200 funerales, velatorios y pompas fúnebres. Volvió al sitio del ataque para mezclarse con los rescatistas. Urgió a los vecinos a que salieran a cenar y se dirigió a los turistas para que volvieran a la ciudad. Además de la firmeza y la honestidad que siempre tuvo, mostraba rasgos que rara vez se le habían visto: compasión, valentía, calma y accesibilidad. Trabajó 20 horas al día y mostró una extraña habilidad de ser continuamente visible. Quizá lo más importante es que fue capaz de encontrar las palabras y ahondar en las emociones para ayudar a la gente a enfrentar la tragedia. Transmitió optimismo y, como dijo un escritor, creó "la ilusión de que estamos destinados a vencer". Por ejemplo, el primer día después del ataque dijo: "Mañana Nueva York va a estar aquí. Vamos a reconstruir y vamos a ser más fuertes de lo que éramos antes [...] Quiero que los neoyorquinos seamos un ejemplo para el resto del país y del mundo de que el terrorismo no va a detenernos". En cuestión de días, Giuliani logró casi por sus propios medios cultivar la sensación de que Nueva York volvía a la normalidad.

La revista *Time* sintetizó bien la función de liderazgo de Giuliani cuando explicó su nominación como el personaje del año 2001: "por tener más fe en nosotros que nosotros mismos, por ser valiente cuando hacía falta, duro cuando era apropiado y tierno sin caer en lo trillado, por no dormir, por no renunciar y no hundirse ante todo el dolor que lo rodeaba".

El ex alcalde Giuliani es un líder del siglo XXI. Recurrió a su experiencia, carisma y capacidad de darle significado a una tragedia, así como de ayudar a la recuperación de la ciudad y del país. En este capítulo abordamos temas contemporáneos del liderazgo como el carisma y la capacidad de darle un significado a situaciones nuevas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Identificar las cinco dimensiones de la confianza.
2. Definir las cualidades de un líder carismático.
3. Comparar el liderazgo transformacional con el transaccional.
4. Identificar las capacidades del líder visionario.
5. Explicar el efecto del contexto en la eficacia del líder.
6. Identificar las cuatro funciones del jefe de un equipo.
7. Explicar la función de un mentor.
8. Describir las diferencias entre el liderazgo en línea y en persona.
9. Determinar cuándo no es necesario un liderazgo.
10. Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.

1

1

de compañías como WorldCom y Tyco International. Abordamos estos acontecimientos en la medida en que se relacionan con los valores, ética, estereotipos y perfiles de empleados, confianza, liderazgo, cultura organizacional, ansiedad y estrés y manejo del cambio. Por ejemplo, en las páginas 334 y 335 describimos el liderazgo transformacional que ejerció Rudolph Giuliani después de aquel 11 de septiembre y en la página 539 explicamos que la cultura de Enron tuvo un papel fundamental en la caída de la compañía.

Me siento particularmente entusiasmado por el nuevo material sobre servicio y satisfacción de los clientes. Todos sabemos la función crucial que tienen los clientes en el éxito o fracaso de cualquier organización, sea lucrativa o sin afán de lucro. Sin embargo, quienes escriben libros sobre el CO dejan todo lo que atañe a los clientes para que lo analicen nuestros amigos de mercadotecnia. Se trata de un error por omisión. Hay cada vez más estudios en los que se demuestra que la satisfacción de los clientes está vinculada al desempeño de la organización y que guarda también una relación directa con las actitudes y conductas de los empleados. En esta edición explicamos por qué el CO debe interesarse en los clientes, cuál es el papel de las emociones manifestadas en un servicio amistoso y útil, cómo las actitudes y conductas de los trabajadores dan forma a una "cultura del cliente" de la organización y qué puede hacer la administración para que la empresa se oriente más hacia los clientes.

## Paquete de enseñanza y aprendizaje

Los complementos de la nueva edición ofrecen un paquete completo de enseñanza y aprendizaje.



## Agradecimientos

Poner este libro en manos de usted fue un esfuerzo de equipo que reunió revisores académicos y un grupo talentoso de diseñadores y especialistas de producción, personal editorial y de ventas y mercadotecnia.

Déjeme comenzar agradeciendo a varios catedráticos que dieron sugerencias sobre cómo mejorar la edición anterior o bien que revisaron esta edición. Este libro es inmensamente mejor por los comentarios de Kathleen Edwards, Universidad de Texas, Austin; Leslie A. Korb, Universidad de Nebraska, Kearney; Timothy A. Matherly, Universidad Estatal de Florida; Janice Miller, Universidad Wisconsin-Milwaukee; Clint Relyea, Universidad Estatal de Arkansas; Stuart Sidle, Universidad DePaul, y William D. Tudor, Universidad Estatal de Ohio.

En cuanto al diseño y la producción, quiero dar las gracias a Cindy Spreder, Amanda Kavanaugh (diseñadora de interiores) y a mi esposa Laura Ospanik. Cindy hizo un trabajo soberbio como “madre” de este libro a lo largo del proceso de producción. Gracias, Cindy, por poner alma y corazón en este proyecto y por tolerar mi bombardeo constante de telefonemas y correos electrónicos. Y un agradecimiento muy amoroso para mi esposa Laura, que además de ser la mejor esposa del mundo es también una diseñadora gráfica muy dotada. Diseñó la portada de la edición anterior (y me enorgullezco al decir que ganó varios premios de diseño) así como de ésta. También colaboró en la modificación del diseño de interiores, elaboró las figuras, encontró los anuncios y resolvió velozmente los problemas de cómputo que surgieron repetidas veces durante la revisión. Gracias, cariño, por tu amor y apoyo.

También quiero agradecer a Shannon Moore, Kevin Glynn, Jennifer Glennon y Judy Leale de Prentice Hall. Por último, permítanme agradecer al personal de ventas que ha vendido mis libros durante más de un cuarto de siglo: gracias por la atención que le han prestado a este libro durante sus numerosas ediciones.



Stephen P. Robbins

No es lo que ignoramos  
lo que nos da problemas,  
sino lo que sabemos que  
no es así.

—W. Rogers

## PRIMERA PARTE

### INTRODUCCIÓN



**C**onozcamos a Michael Bowser (al centro de la foto). Estudió geología e hizo un posgrado en química en la Universidad Estatal de Elizabeth City, en Carolina del Norte, y ha pasado los últimos 14 años trabajando para el Departamento de Defensa de Estados Unidos. De esos años, en los últimos tres y medio ha sido supervisor y jefe de equipos en la unidad de cartografía, teniendo a su cargo de 13 a 18 personas.

“Mi experiencia anterior era como ingeniero de sistemas, así que tengo antecedentes técnicos —explica Bowser—. Los integrantes de mi equipo son técnicos especialistas: analistas de regiones geoespaciales, cartógrafos, etc. Como supervisor, mi trabajo está más centrado en las personas que en las cuestiones técnicas. También tengo que entender las necesidades diversas de la gente. Por ejemplo, algunos aceptan los cambios de buena gana y otros los combaten. Unos no quieren tomar decisiones y otros más las disfrutan y participan. Tuve que aprender a aplicar varios métodos para motivar personas tan distintas. Tuve que mejorar mis capacidades de comunicación. He aprendido que la comunicación es fundamental para el trato con mis trabajadores y el manejo de las normas de la empresa.”

Michael Bowser aprendió lo que la mayoría de los administradores asimilan rápidamente: una buena parte del éxito en cualquier trabajo administrativo radica en adquirir buenas habilidades para tratar con las personas. Los administradores deben poseer una competencia técnica en su especialidad, pero los conocimientos técnicos no bastan. Los administradores y los empresarios triunfadores también necesitan las habilidades de trato personal para poder trabajar con los demás.<sup>1</sup>

**A**unque los administradores profesionales entienden desde hace mucho la importancia de las habilidades de trato personal para ser buenos en su trabajo, las escuelas de negocios tardaron más en captarlo. Hasta finales de la década de 1980, los programas de estas escue-

# ¿Qué es el comportamiento organizacional?

las se centraban casi exclusivamente en los aspectos técnicos de la administración y en los cursos de economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas. Los estudios del comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas recibían una atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en los últimos 15 años, las facultades de administración se han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficacia de un administrador y se han añadido a los programas cursos obligatorios en habilidades de trato personal.

La aceptación de la importancia de inculcar en los administradores estas capacidades se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y conservar a los empleados de más alto desempeño, lo que es crucial sobre todo en los mercados laborales más cerrados.<sup>2</sup> Las compañías que tienen la reputación de ser un buen lugar para trabajar (como Lincoln Electric, Southwest Airlines, SAS Institute, Whole Food Markets y Starbucks) tienen una gran ventaja. En un estudio de la fuerza laboral estadounidense se reveló que los salarios y las prestaciones adicionales no son las razones por las que las personas están a gusto con su trabajo o se quedan con su patrón. Mucho más importante es la calidad de los puestos de trabajo y el apoyo del ambiente laboral.<sup>3</sup> Por tanto, es de creer que contar con administradores que posean buenas capacidades de trato personal hará que el sitio de trabajo sea más placentero, lo que vuelve más fácil contratar y conservar personal calificado.

Hemos llegado a entender que las capacidades técnicas son necesarias pero insuficientes para tener éxito en la administración. En el trabajo actual, cada vez más competitivo y exigente, los administradores no pueden salir adelante únicamente con sus capacidades técnicas. También deben tener buenas habilidades para tratar con los demás. Este libro ha sido escrito para ayudar tanto a los administradores en funciones como a los potenciales, a adquirir dichas habilidades.

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Definir *comportamiento organizacional (CO)*.
2. Describir lo que hacen los administradores.
3. Explicar el valor del estudio sistemático del CO.
4. Identificar los principales retos y oportunidades que tendrán los administradores al utilizar los conceptos del CO.
5. Señalar las aportaciones al CO de las principales disciplinas de las ciencias de la conducta.
6. Referir por qué los administradores necesitan tener conocimientos del CO.
7. Explicar la necesidad de un enfoque contingente para el estudio del CO.
8. Identificar los tres planos de análisis en el modelo de CO de este libro.

## QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES

### administradores

Individuos que alcanzan sus metas a través de otras personas.

### organización

Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.

Comencemos por definir brevemente los términos *administrador* y el sitio donde trabajan los administradores, la *organización*. Pasemos luego al trabajo del administrador; en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores.

Los **administradores** hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas. Los administradores hacen su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local. Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, llamados así especialmente en las organizaciones no lucrativas, a los que también se les conoce como gerentes o directores.

### Funciones de la administración

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan.<sup>4</sup> En la actualidad, las condensamos en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona. La función de **planeación** abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que llamamos **organizar**, y que comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

En toda organización hay personas; dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de **dirigir**. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de **controlar**. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta sobre qué hacen los administradores, es que planean, organizan, dirigen y controlan.

### Papeles de la administración

A finales de la década de 1960, un estudiante de posgrado del MIT, Henry Mintzberg, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en su trabajo. A partir de estas observaciones, Mintzberg concluyó que los administradores cumplen con 10 papeles muy relaciona-



En nuestra definición de organización incluimos hospitales, iglesias, universidades y escuelas. Aunque sus “administradores” se llaman “directores” o “rectores”, desempeñan todas las funciones administrativas y los conceptos del comportamiento organizacional se les aplican a ellos, su personal y sus colegas.

dos entre sí, que son conductas propias de su puesto.<sup>5</sup> Como se muestra en la figura 1.1 de la página 6, estos 10 papeles se agrupan por su interés principal en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

**Papeles de relaciones interpersonales** A todos los administradores se les pide que cumplan deberes de carácter ceremonial y simbólico. Cuando el rector de una universidad extiende títulos en una ceremonia o el supervisor de una fábrica lleva de paseo por la planta a un grupo de alumnos de nivel preparatoria, representa un papel de *figura de autoridad*. Todos los administradores tienen también un papel de *liderazgo* que incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer papel del grupo de las relaciones personales es el de *enlace*. Mintzberg describe esta actividad como establecer contacto con personas de fuera que le den información al administrador. Estas personas pueden ser individuos o partes de grupos dentro y fuera de la organización. El gerente de ventas que consigue información del gerente de control de calidad de su compañía tiene una relación interna de enlace. Cuando dicho gerente de ventas establece contactos con otros ejecutivos de ventas en una asociación comercial del ramo, tiene una relación externa de enlace.

**Papeles de información** En alguna medida, todos los administradores reúnen información de otras organizaciones e instituciones. Por lo regular, se informan leyendo revistas y hablando con otras personas para enterarse de cambios en el gusto del público, planes de la competencia, etc. Mintzberg lo llamó papel de *monitoreo*. Los administradores también fungen como conductos para transmitir información a los integrantes de la organización en su papel de *difundidores*. Además, tienen un papel de *voceros* cuando representan a la organización ante gente de fuera.

**Papeles de toma de decisiones** Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran en torno de la elección de opciones. En su papel de *emprendedores*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como *prefectos*, emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *distribuidores de recursos*, son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y económicos. Finalmente, los administradores representan un papel de *negociadores* en el que tratan asuntos y negocian con otras unidades para conseguir ventajas para su propia unidad.

## Capacidades de la administración

Otra forma de considerar lo que hacen los administradores es atender a las habilidades o competencias que requieren para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.<sup>6</sup>

**Habilidades técnicas** Las **habilidades técnicas** comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si pensamos en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, nos centramos en sus habilidades técnicas. A través de una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.

**Habilidades humanas** La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las **habilidades humanas**. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompe-

### planeación

Proceso que abarca definir metas, establecer estrategias y trazar planes para coordinar las actividades.

### organizar

Determinar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

### dirigir

Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver conflictos.

### controlar

Supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas.

### habilidades técnicas

Capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia.

### habilidades humanas

Capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.

## Papeles administrativos de Mintzberg

FIGURA

1-1

Papel	Descripción	Ejemplo
<b>Relaciones interpersonales</b>		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; desempeña varios deberes rutinarios de naturaleza legal o social	Ceremonias, solicitudes de estatus, peticiones
Líder	Responsable de la motivación y la dirección de los empleados	Prácticamente todas las actividades administrativas que conciernen a los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que ofrecen favores e información	Recibe correo, trabajo en un consejo externo
<b>Informativo</b>		
Monitor	Recibe una gran variedad de información; funge como centro nervioso de la información interna y externa de la organización	Maneja todo el correo y los contactos establecidos en categorías conforme a su relación primordial con la recepción de información
Difundidor	Transmite la información recibida de fuera o de otros empleados a los miembros de la organización	Comparte correos en la organización con fines informativos; contactos verbales de flujo de información hacia los subordinados, como en las sesiones de revisión
Vocero	Transmite información al exterior sobre los planes, normas, acciones y resultados de la organización; es el experto sobre el sector de la organización	Juntas del consejo; maneja los contactos con que se transmite información al exterior
<b>Toma de decisiones</b>		
Emprendedor	Busca en la organización y su entorno oportunidades y emprende proyectos para suscitar cambios	Sesiones de estrategia y revisión sobre el inicio o el diseño de proyectos de mejora
Prefecto	Responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta alteraciones importantes e inesperadas	Sesiones de estrategia y revisión sobre trastornos y crisis
Distribuidor de recursos	Toma o aprueba decisiones importantes en la organización	Fija calendarios; solicita autorización; planea el presupuesto; programa el trabajo de los empleados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Negociación de contratos

Fuente: Adaptado de *The Nature of Managerial Work*, de H. Mintzberg, Copyright © 1973 por H. Mintzberg. Reimpreso con autorización de Pearson Educación.

### habilidades conceptuales

Facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas.

tentes en los del trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos. Puesto que los administradores hacen las cosas a través de otras personas, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

**Habilidades conceptuales** Los administradores deben poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren **habilidades conceptuales**. Por ejemplo, para tomar decisiones los administradores de-

ben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### Actividades administrativas exitosas y fallidas

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto:<sup>7</sup> ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo? Uno pensaría que los administradores que son más eficaces en su trabajo también son los que ascienden más deprisa, pero aparentemente no es así como ocurre.

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 administradores y encontraron que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas:

1. *Administración tradicional.* Toma de decisiones, planeación y control.
2. *Comunicación.* Intercambio rutinario de información y papeleo.
3. *Administración de los recursos humanos.* Motivar, disciplinar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar.
4. *Establecer redes.* Socializar, tratar y relacionarse con gente de fuera.

El administrador “promedio” del estudio dedicaba 32 por ciento de su tiempo a las actividades administrativas tradicionales, 29 por ciento a comunicarse, 20 por ciento a las actividades de la administración de los recursos humanos y 19 por ciento a establecer redes sociales. Sin embargo, el tiempo y el esfuerzo que los administradores dedicaban a las cuatro actividades variaba considerablemente. En concreto, como se muestra en la figura 1.2, los administradores *exitosos* (definidos así por la rapidez con que ascendían en su organización) enfocaban su tiempo y esfuerzo de manera muy distinta a los administradores *eficaces* (definidos por la cantidad y la calidad de su desempeño, así como por la satisfacción y el compromiso de sus empleados). Entre los primeros, el establecimiento de redes sociales comprendía la mayor aportación relativa al éxito, en tanto que las actividades de administración de recursos humanos daban la menor contribución. Entre los administradores eficaces, la comunicación tuvo la proporción mayor y el establecimiento de redes la menor. Un estudio más reciente de administradores australianos con-



Fuente: Basado en F. Luthans, R.M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1988.

firma la importancia de las redes sociales.<sup>8</sup> Los administradores australianos que establecían activamente redes sociales tenían más ascensos y gozaban de otras recompensas que trae el éxito profesional.

Esta investigación añade nociones importantes a nuestro conocimiento acerca de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores dedican aproximadamente 20 a 30 por ciento de su tiempo a cada una de las siguientes cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, administración de los recursos humanos y establecimiento de redes. Sin embargo, los administradores exitosos no ponen el mismo énfasis que los administradores eficaces en dichas actividades. De hecho, sus prioridades son casi opuestas. Este resultado arroja dudas sobre la suposición habitual de que los ascensos se basan en el desempeño e ilustra vívidamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para avanzar en las organizaciones.

### Revisión del trabajo del administrador

Un tema común recorre los enfoques de funciones, papeles, habilidades y actividades en la administración: todos reconocen la importancia capital de administrar a las personas. Sea que la denominemos “función de dirigir”, “papeles de trato personal”, “habilidades personales” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y establecimiento de redes sociales”, queda claro que los administradores tienen que fomentar sus destrezas de trato con las personas para ser eficaces y exitosos.

---

## INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hemos insistido en la importancia de las habilidades para el trato con las personas, pero ni este libro ni la disciplina que aborda se llaman “habilidades con la gente”. El nombre que damos a nuestra materia es *comportamiento organizacional*.

El **comportamiento organizacional** (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Son demasiadas palabras, así que vayamos por partes.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir nuestra definición, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Cada vez hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que constituyen la materia del CO. Aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.<sup>9</sup>

### Sustitución de la intuición con el estudio sistemático

Todos somos estudiosos de la conducta. Desde nuestros primeros años hemos observado las acciones de los demás y hemos tratado de interpretarlas. Sea que lo ha-

#### comportamiento organizacional (CO)

Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

ya pensado antes o no, casi toda su vida ha “leído” a los otros. Usted observa a los demás y trata de explicarse por qué se conducen de esa manera. Además, ha tratado de predecir lo que harían en condiciones diversas; pero su método informal o de sentido común para leer a los demás lleva a menudo a pronósticos equivocados. Sin embargo, usted puede mejorar sus capacidades de predicción si cambia sus opiniones intuitivas por una metodología más sistemática.

Mediante el método sistemático que seguimos en este libro descubriremos hechos y relaciones importantes con los que estableceremos las bases sobre las cuales podamos hacer pronósticos más atinados. Fundamos este método sistemático en la convicción de que la conducta no es azarosa, sino que surge y se dirige hacia algún fin que el individuo, bien o mal, cree que es en su beneficio.

En general, la conducta es previsible si sabemos cómo una persona percibió la situación y qué es lo que considera importante. Es probable que el comportamiento de los demás no le parezca racional al observador externo, pero hay una razón para creer que los demás pretenden que sea racional y así lo ven. El observador suele ver las conductas como irracionales porque no tiene acceso a la misma información o no percibe el contexto de la misma manera.<sup>10</sup>

Ciertamente hay diferencias entre los individuos. Puestas las personas en situaciones semejantes, no actúan exactamente igual. Sin embargo, en la conducta de todos los individuos hay rasgos básicos comunes que cabe identificar y modificar para reflejar las diferencias individuales.

Estas equivalencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque son las que dan lugar a los pronósticos. Cuando usted va en su coche, hace predicciones definidas y por lo regular muy atinadas sobre el comportamiento de los demás. Por ejemplo, anticipa que los otros conductores se detienen ante las luces rojas, manejan por el carril de la derecha, rebasan por la izquierda y en las carreteras no cruzan una línea doble continua. Observe que estos pronósticos del comportamiento de las personas que van al volante de sus autos son casi siempre correctos. Como es obvio, las reglas de tránsito hacen que predecir el comportamiento de los conductores sea bastante sencillo.

En cambio, no es tan obvio que hay reglas, escritas y tácitas, para casi cualquier contexto. Por tanto, defendemos que es posible predecir la conducta (aunque sin duda no con 100 por ciento de exactitud) en supermercados, aulas, consultorios, elevadores y la mayoría de las situaciones estructuradas. Por ejemplo, ¿usted gira y da la cara a las puertas cuando entra al elevador? Casi todos lo hacen. ¿Pero leyó en algún lugar que así debiera hacerse? Lo más probable es que no. Así como hice predicciones sobre los conductores (para los que hay reglas de tránsito fijas), puedo hacerlas sobre la conducta de las personas en los elevadores (donde las reglas escritas son pocas). En un salón de 60 estudiantes, si usted quiere hacer una pregunta al maestro, pronostico que levantará la mano. ¿Por qué no da una palmada, se pone de pie, levanta una pierna, tose o grita: “¡hey, acá!”? La razón es que aprendió que levantar la mano es la conducta apropiada en la escuela. Estos ejemplos



La comunicación en las organizaciones es uno de los temas centrales del CO, junto con áreas de estudio como el poder, procesos de grupos, aprendizaje, motivación, percepción, conflictos y estrés.

### estudio sistemático

Búsqueda de relaciones, intento de atribuir causas y efectos, y obtención de conclusiones basadas en pruebas científicas.

### intuición

Sensación no necesariamente sustentada por las investigaciones.

respaldan una aseveración importante de este libro: en general la conducta es previsible y el *estudio sistemático* del comportamiento es un medio para hacer pronósticos razonablemente atinados.

Cuando enunciamos la frase **estudio sistemático**, nos referimos al examen de relaciones en el intento por atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en pruebas científicas, es decir, en los datos reunidos en condiciones controladas y medidos e interpretados de manera razonablemente rigurosa (véase en el apéndice B un repaso elemental de los métodos de investigación que se utilizan en los estudios del comportamiento organizacional).

El estudio sistemático sustituye a la **intuición**, esos “sentimientos viscerales” sobre “por qué hago lo que hago” y “qué mueve a los demás”. Desde luego, un método sistemático no significa que aquello que uno llegó a creer de manera casual sea falso por necesidad. Algunas de las conclusiones a las que llegamos en este libro, que se basan en resultados sólidos de investigaciones, no hacen más que respaldar lo que ya sabíamos que era verdadero. Pero también veremos pruebas de investigación que contradicen lo que nos parecía de sentido común. Uno de los objetivos de este libro es alentarlos a que guarde su distancia de los puntos de vista intuitivos sobre la conducta y que se aproxime a un análisis sistemático, con la seguridad de que este análisis mejorará su precisión al explicar y predecir el comportamiento.

0

C I E N C I A ?

¿ MITO

#### Nociones preconcebidas o pruebas sólidas

Supongamos que usted se inscribió al curso de introducción al cálculo en la universidad. El primer día de clases el maestro les da una hoja y les pide que respondan la siguiente pregunta: ¿Por qué el signo de la segunda derivada es negativo cuando la primera derivada es cero, si la función es cóncava desde abajo? Es poco probable que consiga dar la respuesta. Su contestación al maestro sería de este tenor: ¿Cómo voy a saberlo, si para eso tomo este curso!

Ahora cambiemos el escenario. Se encuentra en un curso de introducción al comportamiento organizacional. El primer día de clases, el maestro les pide que anoten la respuesta a la pregunta siguiente: ¿Por qué los empleados no están tan motivados hoy como hace 30 años?

Sentirá alguna resistencia, pero apuesto a que comenzará a escribir. No tendría problemas para proponer una explicación a esta pregunta sobre la motivación.

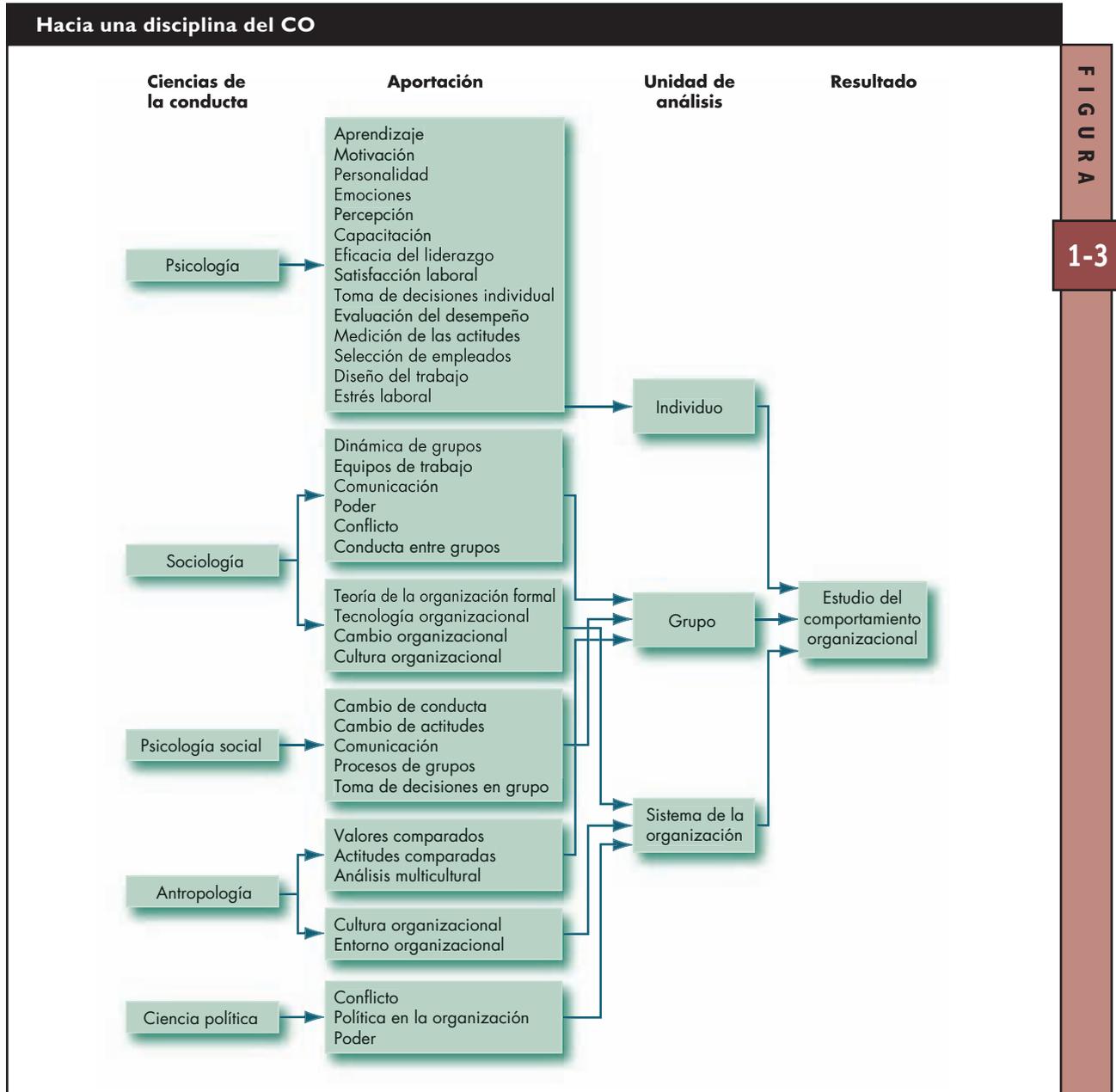
Con estos dos escenarios pretendo demostrar una de las dificultades de impartir un curso de CO: uno llega con muchas *nociones preconcebidas* que se aceptan como hechos. Uno piensa que ya sabe bastante sobre el comportamiento humano.<sup>11</sup> Eso no ocurre con el cálculo, física, química o incluso contabilidad. Así, a diferencia de muchas otras materias, el CO no sólo introduce al estudiante en un conjunto general de conceptos y teorías, sino que también tiene que enfrentar

muchos “hechos” aceptados sobre el comportamiento humano y las organizaciones, aprendidos con el paso de los años. Entre los ejemplos, citamos: “No se puede enseñar a un perro viejo trucos nuevos”, “Los trabajadores contentos son productivos” y “Dos cabezas piensan más que una”. Pero estos “hechos” no son siempre verdaderos, de modo que uno de los objetivos de un curso de comportamiento organizacional es *sustituir* las nociones populares, aceptadas por lo regular sin cuestionarlas, por conclusiones basadas en investigaciones científicas.

Como verá en este libro, el campo del CO se apoya en décadas de investigaciones que proporcionan un conjunto de pruebas sólidas con las cuales reemplazar las nociones preconcebidas. Hemos incluido en el libro recuadros titulados “¿Mito o ciencia?” en los que llamamos su atención a algunas de las más populares nociones o mitos de este tipo sobre el comportamiento organizacional. En estos recuadros mostramos que las investigaciones del CO han refutado esas ideas o, en algunos casos, han probado que son verdaderas. Esperamos que estos recuadros le parezcan interesantes, pero lo más importante es que deben recordarle que el estudio de la conducta humana en el trabajo es una ciencia y que deberá estar alerta ante explicaciones apresuradas sobre el comportamiento en ese entorno.

## DISCIPLINAS QUE HAN CONTRIBUIDO A DESARROLLAR EL CAMPO DEL CO

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. Como veremos, las aportaciones de la psicología han sido sobre todo en el plano del análisis individual o microanálisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a nuestra comprensión de conceptos extensos como *procesos de los grupos y organización*. En la figura 1.3 se ofrece un esquema general de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.



## psicología

Ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales.

## sociología

Estudio de las personas en relación con sus semejantes.

## psicología social

Rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología y se centra en la influencia recíproca de las personas.

## antropología

Estudio de las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

## ciencia política

Estudio de la conducta de individuos y grupos en un entorno político.

## Psicología

La **psicología** es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y de los demás animales. Los psicólogos se interesan en estudiar y comprender el comportamiento de los individuos. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos y, principalmente, psicólogos industriales y organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán sumando el campo de conocimientos del CO.

Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.

## Sociología

Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la **sociología** estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente, los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

## Psicología social

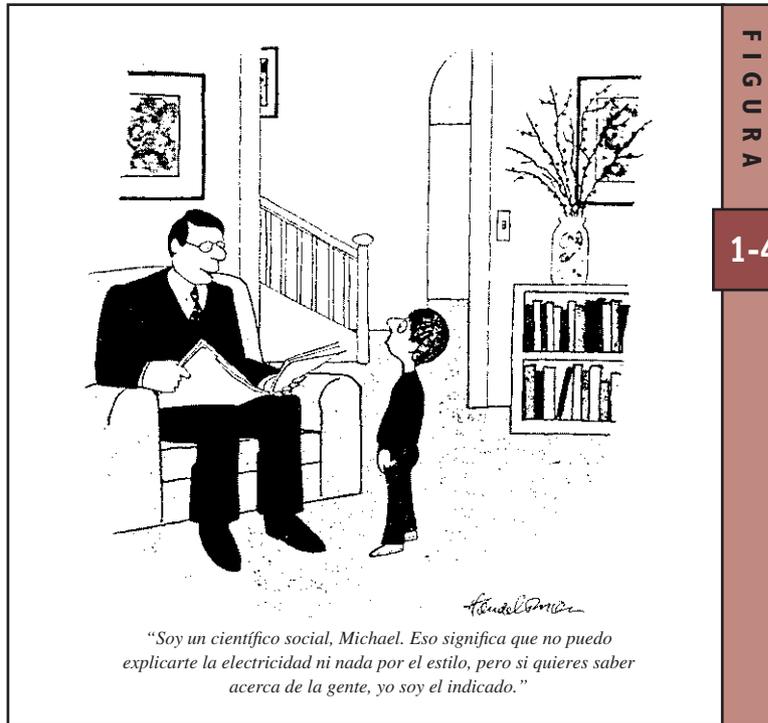
La **psicología social** es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el *cambio*: cómo iniciarlo y cómo reducir los obstáculos a su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.

## Antropología

La **antropología** es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o de la aplicación de su metodología.

## Ciencia política

Aunque muchas veces se pasan por alto las contribuciones de la ciencia política, son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La **ciencia política** estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales.



Fuente: Dibujo de Handelsman en *The New Yorker*, Copyright © 1986 por *The New Yorker Magazine*. Reimpreso con autorización.

## HAY ALGUNOS ABSOLUTOS EN EL CO

Hay apenas algunos principios simples y universales que explican el comportamiento organizacional. Las leyes de las ciencias físicas (química, astronomía, física) son constantes y se aplican a una gama extensa de situaciones. Con ellas, los científicos generalizan la atracción gravitacional o tienen la confianza de enviar astronautas al espacio para que reparen satélites. Pero como bien concluyó un connotado investigador de la conducta, "Dios le dio a los físicos todos los problemas fáciles". Los seres humanos somos complicados. Y como no somos iguales, es limitada nuestra capacidad de hacer generalizaciones simples, exactas y amplias. A menudo, dos personas actúan de manera muy diferente en la misma situación y el comportamiento del mismo individuo cambia en situaciones distintas. Por ejemplo, no todos están motivados por el dinero y usted se porta de manera distinta en una misa dominical que en la fiesta cervecera de la noche anterior.

Desde luego, esto no significa que no podamos dar explicaciones razonablemente exactas de la conducta humana ni hacer predicciones válidas; significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación o contingencia. Podemos decir que  $x$  es causa de  $y$ , pero sólo en las condiciones especificadas en  $z$  (las **variables de contingencia**). La ciencia del CO se desarrolló al tomar conceptos generales y modificar su aplicación a la situación particular. Así, por ejemplo, los estudiosos del CO evitarían afirmar que los líderes eficaces siempre deben consultar las ideas de sus seguidores antes de tomar una decisión. Más bien, encontramos que en algunas situaciones es mejor un estilo participativo, pero en otras, es más eficaz un estilo autocrático a la hora de tomar decisiones. En otras palabras, la eficacia de un estilo de liderazgo depende de la situación en que se ejerza.

A medida que avance con su lectura, encontrará un cúmulo de teorías de investigación sobre cómo se conduce la gente en las organizaciones. Pero no espere dar con

### variables de contingencia

Factores situacionales: variables que moderan la relación entre otras dos o más variables y mejoran la correlación.

muchas relaciones causales directas. ¡No hay tantas! Las teorías del comportamiento organizacional repiten la materia que abordan: las personas somos complejas y complicadas, y por lo tanto así deben ser las teorías formuladas para explicar sus actos.

---

## RETOS Y OPORTUNIDADES DEL CO

Comprender el comportamiento organizacional nunca ha sido más importante para los administradores. Un repaso rápido de algunos de los cambios radicales que tienen lugar actualmente en las organizaciones sustenta lo dicho. Por ejemplo, el empleado promedio se hace más viejo, hay en la fuerza laboral cada vez más mujeres y no blancos, los recortes de las empresas y el recurso intenso de trabajadores eventuales rompen los vínculos de lealtad que siempre habían ligado a los empleados con sus patrones; y la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados.

En suma, hay muchos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del CO. En esta sección vamos a revisar algunos de los asuntos más importantes que enfrentan los administradores y para los cuales el CO ofrece soluciones o, cuando menos, ideas significativas sobre cuáles sean las soluciones.

### Respuesta a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales. Burger King pertenece a una empresa inglesa y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. ExxonMobil, que se denomina compañía estadounidense, obtiene casi 75 por ciento de sus ingresos de las ventas fuera de Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, proceden cada vez más de la India, China y otros países en desarrollo, al grado de que ahora los trabajadores extranjeros superan a los finlandeses en el famoso centro de investigación de Nokia en Helsinki. Ahora, los principales fabricantes de automóviles construyen sus unidades fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda arma coches en Ohio, Ford en Brasil y tanto Mercedes como BMW en Sudáfrica. Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha convertido en una aldea global. Los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas.

La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de dos formas. En primer lugar, quien es administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero. Es posible que lo transfieran a la división operativa de su empresa o la subsidiaria en otro país. Una vez allá, el administrador tendrá que vérselas con una fuerza de trabajo que probablemente será muy distinta en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes de lo que estaba acostumbrado en su propio país. En segundo lugar, incluso en su propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Lo que motiva a este administrador no los motivará a ellos. O bien su estilo de comunicación es directo y abierto y ellos lo encuentran incómodo y amenazador. Para trabajar bien con estas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo usted debe adaptar su estilo de administración a esas diferencias. Al estudiar los conceptos del CO en este libro, con frecuencia expondremos cómo las diferencias culturales pueden obligar a los administradores a modificar sus prácticas.

### Manejo de la diversidad laboral

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan hoy las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término con que nos referimos a este reto es *diversidad laboral*. En tanto que la globalización se centra en las diferencias entre personas de distintos países, la diversidad laboral atañe a las diferencias entre personas en el mismo país.

La **diversidad laboral** significa que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género, raza y origen étnico. Pero la expresión abarca a todo el que se salga de la (llamada) norma. Además de los grupos más obvios —mujeres, negros, latinos, asiáticos—, también comprende a los incapacitados, homosexuales y lesbianas y ancianos. Es un tema que cruza el mundo de Canadá a Australia, Sudáfrica, Japón, Europa y Estados Unidos. Por ejemplo, administradores de Canadá y Australia tienen que adaptarse a las grandes oleadas de trabajadores asiáticos. La “nueva” Sudáfrica se caracteriza cada vez más porque los negros desempeñan puestos técnicos y administrativos importantes. Las mujeres, tanto tiempo confinadas a trabajos eventuales y mal pagados en Japón, están pasando a puestos gerenciales. El acuerdo de cooperación comercial de la Unión Europea, que abrió las fronteras en buena parte de Europa occidental, ha incrementado la diversidad laboral en organizaciones que operan en Alemania, Portugal, Italia o Francia.

Estábamos acostumbrados a aplicar el método del crisol para resolver las diferencias en las organizaciones, suponiendo que las personas diferentes querían de alguna manera asimilarse automáticamente; pero ahora sabemos que los empleados no dejan de lado sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida cuando vienen al trabajo. Por tanto, el reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La premisa del crisol se sustituye con otra en que se reconocen y se valoran las diferencias.<sup>12</sup>

¿Pero qué las organizaciones no han tenido siempre miembros de grupos diversos? Sí, pero se trataba de un porcentaje pequeño de la fuerza laboral y, en su mayor parte, eran personas ignoradas por las organizaciones grandes. Además, se daba por sentado que estas minorías tratarían de mezclarse y asimilarse. Por ejemplo, la mayoría de la fuerza laboral estadounidense antes de la década de 1980 estaba compuesta por hombres blancos que trabajaban tiempo completo para mantener a una esposa desempleada e hijos en edad escolar. Ahora esos empleados forman una verdadera minoría.<sup>13</sup> Actualmente, el 47 por ciento de la fuerza laboral estadounidense está constituido por mujeres. Las minorías y los inmigrantes suman 23 por ciento.<sup>14</sup> Y cada vez es mayor la proporción de los trabajadores solteros sin hijos.

La diversidad de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para el ejercicio de la administración. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferencias respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se aumente la productividad sin discriminación. Por ejemplo, este cambio incluye ofrecer capacitación en la diversidad y modificar los programas de prestaciones para que se ajusten a las diferentes necesidades de los empleados. Si la diversidad se maneja bien, puede aumentar la creati-

A DIFFERENT POINT OF VIEW IS WHAT MADE ESTELLA ESTRELLA...

ESTRELLA: WE KNOW YOU'RE NOT THERE. SEND US YOUR RESUME.

Different is what sparks ideas. Different is what creates unique solutions. Different is what makes Xerox... Xerox.

Our workforce is diversity in action. By bringing together talent from all races, beliefs, ages, sexual orientation and disabilities, we create products that cover the spectrum and technologies that span the globe. With fresh ideas and new perspectives, we'll continue to be the driving force behind change and a pioneer in this digital age.

To blaze new trails requires original thinking, an imaginative outlook and views that are far from ordinary. That's why at Xerox we celebrate our employees. And our differences. After all, our differences are our strengths. They create ideas. Solutions. And success. Success that starts with you and the people at Xerox.

Career the Best. In Xerox.

Email your resume to: [careers@xerox.com](mailto:careers@xerox.com)

[www.xerox.com/employment](http://www.xerox.com/employment)

Xerox Corporation, 333 Central Expressway, Santa Ana, CA 92705-5090. Xerox, the Xerox logo and Xerox are trademarks of Xerox Corporation. © 2004 Xerox Corporation. All rights reserved. Xerox, the Xerox logo and Xerox are trademarks of Xerox Corporation. All rights reserved. Xerox, the Xerox logo and Xerox are trademarks of Xerox Corporation. All rights reserved.

Xerox valora la diversidad y constantemente aparece calificada como una de las mejores compañías para que trabajen mujeres, asiáticos, negros e hispanos.

**diversidad laboral**

Concepto de que las organizaciones se han vuelto más heterogéneas en términos de género, raza, origen y pertenencia a otros grupos diversos.

vidad y la innovación en la organización, además de mejorar la toma de decisiones al introducir diferentes puntos de vista sobre los problemas.<sup>15</sup> Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, se corre el peligro de que aumente la rotación, se dificulte la comunicación y se generen más conflictos entre las personas.

## Mejoramiento de la calidad y la productividad

Peter Wood es administrador en un negocio muy competitivo. Es gerente de sistemas de manufactura en la planta de Oak Creek, Wisconsin, de Delphi Automotive Systems. La planta hace convertidores catalíticos para más de 40 fabricantes de autos. En 1997, Wood se percató de que los clientes querían cada vez más productos personalizados y que no estaban dispuestos a esperar tres semanas a que se los entregaran. Entonces, emprendió una revisión exhaustiva de la planta de Oak Creek.<sup>16</sup> Sustituyó las líneas de montaje con células de equipos de trabajo, se entregó a los empleados toda la responsabilidad por la calidad y se eliminaron del sistema de producción cientos de procesos ociosos. La revisión funcionó. En dos años, la productividad en Oak Creek aumentó más de 25 por ciento, la calidad ha mejorado y los tiempos de entrega se redujeron a cuatro días.

Cada vez más administradores confrontan las mismas dificultades que Peter Wood. Tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para acrecentar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de la calidad y reingeniería de procesos, programas que requieren una gran participación de los empleados.

Como se explica en la figura 1.5, la **administración de la calidad (AC)** está impulsada por la satisfacción constante de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización.<sup>17</sup> Tiene implicaciones para el CO porque requiere que los empleados vuelvan a pensar en lo que hacen y participen más en la toma de decisiones en el trabajo.

En épocas de cambios rápidos y notables, a veces es necesario abordar la mejora de la calidad y la productividad desde la perspectiva de la siguiente pregunta: “¿Cómo haríamos las cosas aquí si empezáramos desde cero?” En esencia, tal es el planteamiento de la **reingeniería de procesos**. Se pide a los administradores que reconsideren cómo debería hacerse el trabajo y cómo debería estructurarse la organización si todo comenzara de nuevo.<sup>18</sup> Las acciones que emprendió Peter Wood en la planta de Delphi en Oak Creek son un ejemplo de reingeniería de procesos. En lugar de hacer cambios graduales en los procesos básicos de producción, Wood

### administración de la calidad (AC)

Logro constante de la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización.

### reingeniería de procesos

Reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y cómo estructurar la organización si se comenzara desde cero.

#### ¿Qué es la administración de la calidad?

FIGURA

1-5

1. *Enfoque en los clientes.* Los clientes no sólo son los foráneos que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos, como el personal de embarques o cuentas por pagar, que se relacionan y sirven a otros en la organización.
2. *Interés en la mejora continua.* La AC es un compromiso de nunca sentirse satisfechos. “Muy bien” no es bastante bueno. La calidad siempre puede mejorar.
3. *Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.* La AC adopta una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la forma en que la organización maneja las entregas, con cuánta rapidez responde a las quejas, con qué cortesía se contestan las llamadas, etcétera.
4. *Medición exacta.* La AC se vale de técnicas estadísticas para medir todas las variables fundamentales del desempeño en las operaciones de la organización. Luego, estas variables se comparan con los estándares o las referencias para identificar problemas. Los problemas se rastrean hasta sus orígenes y se suprimen las causas.
5. *Facultamiento de los empleados.* La AC hace participar a los empleados de línea en el proceso de mejora. En los programas de AC se recurre extensamente a equipos como vehículos facultativos para hallar y resolver problemas.

reinventó la totalidad del sistema de producción de la planta. Todos los procesos fueron evaluados en términos de su contribución a las metas de la planta. Los procesos ineficientes fueron desechados y se introdujeron sistemas enteramente nuevos. Además, la mayoría de los empleados se capacitaron para desempeñar trabajos completamente nuevos. Más que tratar de hacer mejoras pequeñas en un sistema que era demasiado rígido e inflexible para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, Wood remodeló completamente el sistema de producción de su planta y los puestos de los empleados. Por ejemplo, ahora los trabajadores de Oak Creek verifican la calidad, colaboran en la fijación de estándares de productividad y participan en la introducción de novedades en el flujo de trabajo.

Los administradores en la actualidad comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados, quienes no sólo son un motor importante para realizar estos cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de tales cambios. El CO ofrece a los administradores nociones importantes para que trabajen en estas modificaciones.

### **Respuesta a la escasez de mano de obra**

Las altas y bajas de la economía son difíciles de predecir. Por ejemplo, a finales de la década de 1990 la economía mundial era bastante sólida y los mercados laborales, estrechos. Los patrones no encontraban fácilmente trabajadores calificados para llenar sus vacantes. Entonces, en 2001 muchos países desarrollados se sumieron en una depresión económica. Se generalizaron los despidos y se incrementó la oferta de estos empleados calificados. En contraste, las tendencias demográficas son mucho más previsibles y hoy vemos una que tiene implicaciones directas para el CO: salvo que ocurra una catástrofe económica o política inesperada, habrá una escasez de trabajadores durante otros 10 o 15 años.<sup>19</sup> Expondremos el problema valiéndonos de estadísticas de Estados Unidos, pero es probable que esta escasez de mano de obra calificada sea tan grave en la mayor parte de Europa debido al envejecimiento de su población y la reducción de los índices de natalidad.

La escasez de trabajadores en Estados Unidos es una función de dos factores: los índices de natalidad y las tasas de participación laboral. De finales de la década de 1960 a finales de la de 1980, los patrones estadounidenses se beneficiaron del gran número de *baby boomers* (los nacidos entre 1946 y 1965) que se incorporaron a la fuerza laboral. En concreto, hay 76 millones de *baby boomers* en el mercado de trabajo, pero hay 10 millones menos de la generación X para sustituirlos cuando se retiren. Algunos *boomers* se han retirado ya, anticipadamente, y el problema va a agudizarse hacia 2006, cuando comience el mayor éxodo del trabajo. Es importante observar que aunque aumenta constantemente la inmigración, los recién llegados a la fuerza de trabajo no remedian la escasez de la oferta.

El problema de la escasez de trabajadores se agrava por el hecho de que en la última parte del siglo XX hubo un gran incremento en el número de las mujeres que se incorporaron al mercado de trabajo, lo que trajo una nueva oferta de trabajadoras talentosas y capaces. Ahora esta fuente se terminó. Más aún, se ha reducido el interés de los trabajadores mayores por continuar en la fuerza laboral. En 1950, casi el 80 por ciento de los hombres de 62 años seguían trabajando. Hoy lo hacen apenas algo más de la mitad de ellos. Las mejoras en los planes de retiro, las nuevas prestaciones de la seguridad social y un mercado de valores fuerte han llevado a muchos trabajadores a retirarse pronto, especialmente aquellos que desempeñan puestos tensos o aburridos. Así, la combinación de una población menor de la generación X, la ya elevada participación de las mujeres en la fuerza laboral y los retiros anticipados, ocasionarán que en el futuro la cantidad de trabajadores disponibles sea mucho menor a la que los patrones pueden contratar.

En épocas de escasez de trabajadores, buenos salarios y prestaciones no bastarán para conservar a los trabajadores habilidosos. Los administradores tendrán que perfeccionar sus estrategias de reclutamiento y retención, para lo que puede ayudarles el CO. En mercados laborales estrechos, los administradores que no com-

prendan el comportamiento humano ni sepan tratar bien a sus empleados, corren el riesgo de quedarse sin subordinados que dirigir.

### **Mejoramiento del servicio a los clientes**

Recientemente, American Express hizo que la peor pesadilla de Joan Weinbel no se convirtiera en una realidad. Eran las 10 de la noche. Joan se encontraba en su casa en Nueva Jersey, empacando para un viaje de una semana, cuando de pronto se dio cuenta de que había olvidado esa tarde su tarjeta Gold de AmEx en un restaurante de Nueva York. El restaurante se encontraba a 50 kilómetros de distancia. Su vuelo salía a las 7:30 de la mañana siguiente y necesitaba la tarjeta para el viaje. Entonces, llamó a American Express y le contestó enseguida un cortés y amable representante de servicio a clientes, quien le dijo a Weinbel que no se preocupara. Le hizo algunas preguntas y le dijo que “la ayuda iba en camino”. Sería quedarnos cortos decir que Joan se quedó pasmada cuando sonó el timbre a las 11:45 pm, menos de dos horas después de su llamada a AmEx. En su puerta se encontraba un correo con una tarjeta nueva. Joan todavía se maravilla de cómo pudo la compañía elaborar una tarjeta y entregársela tan rápidamente, pero asegura que la experiencia la convirtió en cliente para toda la vida.

En la actualidad, la mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Por ejemplo, en Estados Unidos el 80 por ciento de la fuerza de trabajo está en el sector de servicios. En Australia, 73 por ciento trabajan en empresas de servicios. En Inglaterra, Alemania y Japón los porcentajes son 69, 68 y 65 por ciento, respectivamente. Entre los ejemplos de estos puestos de servicio están los representantes de soporte técnico, despachadores de comida rápida, vendedores de piso, maestros, meseros, enfermeras, mecánicas automotrices, asesores, funcionarios de crédito, planificadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos puestos es que requieren un trato intenso con los clientes de la organización, y, puesto que la organización no puede existir sin sus clientes (trátese de DaimlerChrysler, Merrill Lynch, L.L. Bean, un bufete jurídico, un museo, una escuela o una oficina de gobierno), la administración tiene que ver que los empleados hagan lo que se requiera para complacer a los clientes. El CO puede ayudar en la tarea.

Un análisis de una encuesta de los pasajeros de Qantas Airways confirma la función que cumplen los empleados para satisfacer a los clientes. Se les pidió a los pasajeros que calificaran sus “necesidades esenciales” en los viajes por aire. Casi todos los factores que anotaron tenían una influencia directa de los actos de los empleados de Qantas: entrega expedita del equipaje, tripulación cortés y eficiente, ayuda con los transbordos y registro rápido y amable.<sup>20</sup>

Salvo por el interés de los investigadores del CO en la satisfacción a los clientes por medio de mejoras en la calidad, el campo de esta materia ha ignorado a los consumidores. Se pensaba que concentrarse en los clientes era tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el CO puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Más de una organización ha fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes. Por ende, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, y el CO puede dar lineamientos abundantes para ayudar a los administradores en este cometido de crear unas culturas en las que los empleados son amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.<sup>21</sup>

### **Mejoramiento de las capacidades del personal**

Empezamos este capítulo mostrando la importancia de las habilidades de trato con las personas para la eficacia administrativa. Afirmé que “este libro ha sido escrito para ayudar tanto a los administradores en funciones como a los potenciales, a adquirir dichas habilidades”.

A medida que avance con su lectura, veremos conceptos y teorías pertinentes que le servirán para explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo. Además, también adquirirá conocimientos de habilidades para el trato con las personas que puede aplicar en el trabajo. Por ejemplo, aprenderá a diseñar puestos que motiven, técnicas para mejorar su facultad de escuchar y medios para formar equipos más eficaces.

### Facultar al personal

Si toma una publicación de negocios actual, leerá sobre la reformulación de las relaciones entre los gerentes y aquellos a quienes se supone que tienen la responsabilidad de dirigir. Verá que a los gerentes los llaman entrenadores (o *coaches*, utilizando la misma palabra empleada en inglés), consejeros, patrocinadores o facilitadores. En algunas organizaciones, ahora a los empleados los llaman asociados o colaboradores. Además, se ha difuminado la división entre las funciones de gerentes y empleados. La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre horarios y procedimientos y para resolver los problemas planteados por el trabajo.<sup>22</sup> En la década de 1980 se alentaba a los gerentes para que hicieran participar a sus subordinados en la toma de decisiones. Ahora, los gerentes van mucho más lejos, pues conceden a los empleados todo el control de su trabajo. Cada vez más organizaciones forman equipos autodirigidos en los que los trabajadores se desenvuelven básicamente sin jefes.

¿Qué es lo que sucede? Sucede que la administración **faculta a los empleados**, los pone a cargo de lo que hacen. Con ello, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar las decisiones convenientes. En capítulos posteriores explicaremos cómo el facultar a los empleados ha producido cambios en los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y la manera de estructurar las organizaciones.

### Enfrentamiento de la “temporalidad”

La administración anteriormente se caracterizaba por largos periodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de cambio. Hoy, administrar debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. El mundo que enfrentan administradores y empleados es de temporalidad constante. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Por ejemplo, los empleados de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa ahora deben saber cómo operar un equipo de producción computarizado, lo que hace 20 años no era parte de la descripción de su puesto. Los grupos de trabajo también pasan cada vez más a un estado de flujo. Antes, los empleados eran asignados a un grupo y esa comisión era relativamente permanente. Había mucha seguridad en trabajar con las mismas personas día tras día. Ese carácter previsible se perdió con los grupos eventuales de trabajo, que son equipos con miembros de diferentes departamentos que cambian todo el tiempo, y en el uso creciente de la



Los empleados facultados, sea que trabajen individualmente o en equipos como este grupo de Carbon Five, necesitan las herramientas y la capacitación para asumir la responsabilidad de su trabajo. Los equipos de Carbon Five tienen mucha libertad para tomar decisiones, en tanto que sus gerentes actúan como consejeros y directores.

### facultar a los empleados

Poner a los empleados a cargo de lo que hacen.



Los ataques terroristas del 11 de septiembre en Nueva York y Washington, D.C. cambiaron muchos sitios de trabajo. Por ejemplo, la seguridad de los empleados ya no pudo darse por sentada, muchos trabajadores manifestaron síntomas de neurosis traumática después de los atentados y ahora algunos tienen miedo de trabajar en rascacielos.

rotación de empleados para emprender tareas que cambian continuamente. Por último, las propias organizaciones se encuentran en estado de flujo: modifican constantemente sus divisiones, venden los negocios que no rinden, reducen el tamaño de sus operaciones, subcontratan servicios y operaciones de segunda importancia a otras organizaciones y sustituyen empleados permanentes con trabajadores eventuales.

En la actualidad, los administradores y los empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad. El estudio del CO puede ofrecer nociones importantes para comprender mejor un mundo laboral que no cesa de cambiar; aprender cómo superar la resistencia al cambio y cuál es la mejor manera de crear una cultura organizacional que prospere en medio del cambio.

### Estímulo de la innovación y el cambio

¿Qué ocurrió con Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona e Eastern Airlines? Estos gigantes quedaron reducidos a polvo. ¿Por qué otros gigantes, como Sears, Boeing y Lucent Technologies implantaron enormes programas de reducción de costos y eliminaron miles de puestos? Para no arruinarse.

Las organizaciones exitosas de la actualidad deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. La victoria será para las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. El sistema simplificado de Domino's produjo el deceso de miles de pizzerías pequeñas cuyos administradores pensaron que podían seguir haciendo lo que habían hecho durante años. Amazon.com está sacando del negocio a muchas librerías independientes a medida que demuestra que es posible vender libros a través de un sitio en Internet. Fox Television robó a las grandes cadenas con las que rivaliza una buena proporción de los espectadores de menos de 25 años gracias a programas novedosos como *Los Simpson* y *los Expedientes X*.

Los empleados de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien un escollo mayúsculo. El reto para los administradores es estimular la creatividad de sus empleados y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona un cúmulo de ideas y técnicas para

ayudar a conseguir estas metas.

### Cómo hacer para que los empleados equilibren los conflictos entre la vida y el trabajo

El empleado promedio de las décadas de 1960 y 1970 llegaba al trabajo de lunes a viernes y hacía su trabajo en lapsos de ocho o nueve horas. El lugar de trabajo y el horario estaban especificados claramente. Ahora esto ya no es lo que ocurre con un gran segmento de la fuerza laboral. Los empleados se quejan de que la línea entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre se ha vuelto vaga, lo que produce conflictos personales y tensión.<sup>23</sup>

Varias fuerzas han deslavado las fronteras entre la vida laboral y la vida personal de los empleados. En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que su mundo nunca duerme. Por ejemplo, en cualquier hora de cualquier día miles de empleados de General Electric trabajan en algún lugar. La necesidad de consultar a colegas o clientes que están a ocho o 10 zonas horarias de diferencia, implica que muchos empleados de las compañías globales están "de guardia" las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite a los empleados realizar su trabajo en casa, en su coche o en una playa en Tahití. Así, muchas personas que ocupan puestos técnicos y profesionales hacen su trabajo en cualquier momento y lugar. Tercero, las organizaciones les piden a los empleados que trabajen más horas. Por ejemplo, entre 1977 y 1997, la semana laboral promedio

## El CO en las noticias

### Trabajadictos estadounidenses de clase mundial

De finales de la década de 1970 a finales de la de 1990, la semana laboral promedio entre los asalariados estadounidenses aumentó de 43 horas a 47. En los mismos años, el número de trabajadores que dedicaban 50 horas o más a la semana pasó de 24 a 37 por ciento. Estados Unidos rebasó ya a Japón y se convirtió en la nación que más trabaja en el mundo industrializado. ¿Quiénes son los que más trabajan? Administradores y profesionistas. Y parte de la razón de que el promedio de las horas trabajadas por semana haya aumentado es que más estadounidenses (34 por ciento en 1999 en comparación con 27 por ciento en 1997) ejercen puestos administrativos y profesionales.

Estas estadísticas están en agudo contraste con muchas otras partes del planeta. Por ejemplo, en Noruega y Suecia, los trabajadores ordinarios reciben de cuatro a seis semanas de vacaciones y hasta un año de permiso de paternidad. En Francia, por ley 35 horas es el máximo de la semana laboral. En comparación con el promedio en Europa occidental, los estadounidenses tienen derecho de quejarse. En promedio, trabajan ocho semanas al año más que sus equivalentes europeos.

Una excepción en el viejo continente es Inglaterra. Ahí, 81 por ciento de los administradores trabajan más de 40 horas a la semana y más de 30 por ciento dedican más de 50 horas en el mismo plazo. De estos administradores, 71 por ciento se quejan de las repercusiones de

tantas horas en su salud y 68 por ciento dicen que el exceso de trabajo afecta sus relaciones con cónyuge e hijos.

Estas estadísticas nos llevan a dos conclusiones. En primer lugar, en relación con buena parte del mundo los estadounidenses trabajan en exceso y se les dificulta cada vez más equilibrar las necesidades del trabajo y la familia. En segundo lugar, el problema es más notorio entre administradores y profesionistas. Dado el cambio en la composición de la fuerza de trabajo (y que la tecnología expande los puestos para profesionistas), anticipamos un aumento en la proporción de empleados que se quejen de trabajar demasiado y de tener dificultades para manejar los conflictos del trabajo y la vida personal.

Fuente: "America's World-Class Workaholics," en *Manpower Argus*, abril de 2000, pp. 4-5.

en Estados Unidos aumentó de 43 a 47 horas y la proporción de personas que trabajan 50 horas o más a la semana, saltó de 24 a 37 por ciento. Por último, son menos familias en las que sólo un miembro se gana el pan. En la actualidad, el empleado casado forma parte de una pareja de doble ingreso. Todo esto hace que a los empleados casados se les dificulte cumplir los compromisos que imponen el hogar, cónyuge, hijos, padres y amigos.

Los empleados se dan cuenta de que el trabajo les quita la vida personal y no están contentos con ello. Por ejemplo, estudios recientes sugieren que los empleados quieren trabajos con horarios flexibles para que manejen mejor sus conflictos con su vida personal.<sup>24</sup> Además, es probable que la siguiente generación de empleados manifieste preocupaciones semejantes.<sup>25</sup> La mayoría de los estudiantes universitarios dicen que uno de sus principales objetivos laborales es conseguir un equilibrio entre vida personal y trabajo. Quieren tener "una vida" aparte de un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a su personal a establecer este equilibrio tendrán cada vez más dificultades para atraer y retener a los empleados más capaces y motivados.

Como veremos en capítulos posteriores, el campo de CO ofrece varias sugerencias para guiar a los administradores en el diseño de sitios y puestos de trabajo que ayuden a los empleados a enfrentar estos conflictos entre el trabajo y la vida personal.

### Mejoramiento de la conducta ética

En un mundo organizacional caracterizado por recortes, expectativas de mayor productividad de los empleados y una competencia férrea en el mercado laboral, no sorprende que muchos trabajadores se sientan presionados y tomen atajos, rompan las reglas e incurran en otras costumbres cuestionables.

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más **disyuntivas éticas**, situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la

### disyuntivas éticas

Situaciones en las que se requiere que los individuos definan la conducta correcta e incorrecta.

incorrecta. Por ejemplo, ¿deben “soplar” si descubren que se llevan a cabo actividades ilegales en la compañía? ¿Deben obedecer órdenes con las que, en lo personal, no están de acuerdo? ¿Le dan una evaluación de desempeño exagerada a un empleado que les simpatiza, a sabiendas de que con ello salvan su puesto? ¿Se permiten “hacer política” en la organización si les sirve para avanzar en su carrera?

No está definido con claridad lo que constituye una buena conducta ética. En los últimos años, las líneas entre lo que está bien y lo que está mal se han vuelto todavía más borrosas. Los empleados ven que otros empleados a su alrededor incurrir en actos inmorales: funcionarios públicos electos son procesados por inflar su contabilidad de gastos o aceptar sobornos, ejecutivos de éxito aprovechan información interna para obtener ganancias económicas personales, directores universitarios “se tapan el ojo” si un entrenador ganador insulta a sus deportistas y hasta el presidente de Estados Unidos falsea la verdad bajo juramento. Y oyen que estas personas, cuando son atrapadas, se excusan con frases como “todos lo hacen”, “hay que aprovechar todas las ventajas” o “no pensé que me descubrirían”.

Los administradores y sus organizaciones responden a este problema desde muchas direcciones.<sup>26</sup> Redactan y distribuyen códigos de ética que guíen a los empleados en las disyuntivas. Ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. Proveen de asesores internos que ofrecen ayuda, muchas veces en forma anónima, para enfrentar cuestiones morales. Además, establecen mecanismos de defensa contra los empleados que revelan prácticas inmorales internas.

El administrador actual debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen las conductas buenas y malas. En los capítulos próximos veremos las acciones que los administradores pueden emprender para crear este ambiente y ayudar a los empleados a comprender las situaciones de ambigüedad moral. También ofreceremos varios ejercicios para que medite sobre temas éticos y verifique cómo los manejaría.

## PRÓXIMO ESTRENO: ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CO

Para concluir este capítulo presentamos un modelo general que define el campo del CO, fija sus parámetros e identifica las principales variables dependientes e independientes. El resultado final será un “preestreno” de los temas que componen el resto del libro.

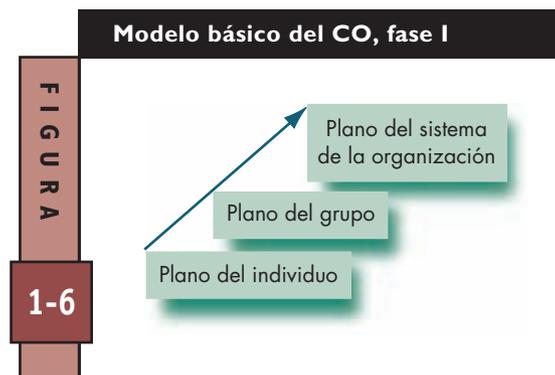
### Generalidades

Un **modelo** es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda es un modelo. También,

la fórmula contable: haber – deber = capital de la empresa. En la figura 1.6 se presenta un esquema sobre el que elaboraremos nuestro modelo de CO. Se propone que hay tres planos de análisis en el CO y que, conforme pasamos del plano de los individuos al de sistemas de organizaciones, agregamos sistemáticamente conocimientos de la conducta organizacional. Los tres planos básicos son como ladrillos: cada uno de

#### modelo

Abstracción de la realidad.  
Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.



ellos se levanta sobre el anterior. Los conceptos sobre los grupos proceden de los ci- mientos echados en la sección de los individuos. Superponemos restricciones estruc- turales sobre individuos y grupos para llegar al comportamiento organizacional.

## Variables dependientes

Las **variables dependientes** son los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor. ¿Cuáles son las variables principales en el CO? Los estudiosos se han inclinado siempre a destacar la produc- tividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral. Más recientemente se añadió a la lista una quinta variable, la ciudadanía organizacional. Vamos a revisar breve- mente estas variables para asegurarnos de que entendemos lo que significan y a qué deben su distinción.

**Productividad** Una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacer- lo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la **pro- ductividad** abarca una preocupación por la **eficacia** y la **eficiencia**.

Por ejemplo, un hospital es *eficaz* cuando satisface las necesidades de sus pacien- tes y es *eficiente* si lo hace a bajo costo. Si un hospital consigue un mayor rendi- miento de su personal actual reduciendo el número promedio de días que un pa- ciente está confinado a una cama o aumentando los contactos diarios del personal médico con cada paciente, decimos que el hospital ha ganado eficiencia produc- tiva. Una empresa es eficaz si consigue sus metas de ventas o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance tales metas de manera eficiente. Las medidas más conocidas de la eficiencia de las organizaciones son el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por unidad monetaria de ven- tas y la producción por hora de trabajo.

También podemos contemplar la productividad desde el punto de vista del empleado individual. Tomemos los casos de Mike y Al, que son choferes de distan- cias largas. Si se espera que Mike lleve su tráiler totalmente cargado de Nueva York a Los Ángeles en 75 horas o menos, es eficaz si hace su viaje de miles de kilómetros en ese plazo. Pero las medidas de productividad deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta y aquí es donde la eficiencia entra en el juego. Mike hizo el viaje de Nueva York a Los Ángeles en 68 horas y promedió 2.8 kiló- metros por litro de combustible. En cambio, Al hizo el viaje en las mismas 68 ho- ras pero su promedio fue de 3.7 kilómetros por litro (los tráileres y las cargas son idénticos). Tanto Mike como Al fueron eficaces —porque consiguieron su meta— pero Al fue más eficiente porque su tráiler consumió menos combustible y, por tan- to, alcanzó la meta a un menor costo.

Las organizaciones en el sector de los servicios tienen que considerar la “aten- ción a las necesidades y requisitos de los clientes” cuando evalúan su eficacia. ¿Por qué? Porque en esas empresas hay una clara cadena de causa y efecto que va de las actitudes y conductas de los empleados a las actitudes y conductas de los clientes y de ahí, a los ingresos y ganancias de la compañía. De hecho, Sears ha documen- tado detalladamente esta cadena.<sup>27</sup> La dirección de la compañía descubrió que una mejora de 5 por ciento en las actitudes de los trabajadores produce un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción de los clientes, lo que se traduce en un incre- mento de 0.5 por ciento en el crecimiento de las utilidades. Más específicamente, Sears encontró que si capacitaba a sus empleados para mejorar sus relaciones con los clientes, la satisfacción de los clientes mejoraba cuatro por ciento en un perio- do de 12 meses, lo que generó un estimado de 200 millones de dólares en ingresos adicionales.

En resumen, uno de los principales intereses del CO es la productividad. Que- ramos saber qué factores influyen en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto.

## variable dependiente

Respuesta afectada por una variable independiente.

## productividad

Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.

## eficacia

Consecución de las metas.

## eficiencia

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

## **ausentismo**

Falta a trabajar.

**Ausentismo** El **ausentismo** es la falta al trabajo. Se calcula que cuesta al año más de 40,000 millones de dólares a las empresas estadounidenses y 12,000 millones a las canadienses.<sup>28</sup> En Alemania, las ausencias cuestan a las empresas industriales más de 31,000 millones de euros (aproximadamente 31,000 millones de dólares) cada año.<sup>29</sup> A nivel de puesto, un día de ausencia de un oficinista le cuesta a su patrón estadounidense varios cientos de dólares por mengua de la eficiencia y mayor carga de trabajo a la supervisión. Estas cifras revelan la importancia de que la organización mantenga el ausentismo en un nivel bajo.

Desde luego, es difícil que la organización opere sin contratiempos y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe y, muchas veces, hay que postergar decisiones importantes. En organizaciones que dependen en buena medida de la producción de la línea de montaje, el ausentismo puede ser más que un trastorno: puede dar por resultado una reducción drástica de la calidad de los productos y, en algunos casos, causar el cierre completo de la planta de producción. Pero en cualquier organización, cifras de ausentismo que superan los márgenes normales, tienen un impacto directo en su eficacia y eficiencia.

*¿Todas las faltas son malas?* Quizá no. Aunque la mayoría de las ausencias repercuten negativamente en la organización, hay situaciones concebibles en que la organización se beneficie de que un trabajador decida por voluntad propia no presentarse a laborar. Por ejemplo, enfermedad, fatiga o exceso de estrés reducen notablemente la productividad de los empleados. En los trabajos en que los empleados deben estar alertas (los cirujanos y los pilotos aviadores son ejemplos obvios) sería mejor para la organización que no se presentaran, a que llegaran y tuvieran un mal desempeño. El costo de un accidente en estos puestos podría ser prohibitivo. Incluso en los puestos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, el desempeño llega a mejorar si los gerentes se ausentan del trabajo en lugar de tomar una mala decisión en estado de tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos y que, en lo general, podemos suponer que las organizaciones se benefician si el ausentismo de los trabajadores es bajo.

## **rotación**

Retiro permanente, voluntario e involuntario, de una organización.

**Rotación** La **rotación** es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿Cuánto suman estos costos? Son mayores de lo que uno pensaría. Por ejemplo, en una compañía común de tecnología de información en Estados Unidos, se ha calculado que el costo de sustituir a un programador o un analista de sistemas ronda los 34,100 dólares y el costo para una tienda de reemplazar a un empleado de ventas se estima en 10,445 dólares.<sup>30</sup> Además, una tasa elevada de rotación trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados, de modo que hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que asuman puestos de responsabilidad.

Desde luego, todas las organizaciones sufren alguna rotación. De hecho, si se van las personas “correctas” (los empleados marginales y submarginales), la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización.<sup>31</sup> En el cambiante mundo laboral de nuestros días, montos razonables de rotación generada por los propios empleados, favorecen la flexibilidad de la empresa y la independencia de los trabajadores, además de que reducen la necesidad de despidos por parte de la administración.

Pero la rotación también hace que la organización se quede sin gente que no quería perder. Por ejemplo, en un estudio de 900 empleados que habían renunciado a su trabajo, se encontró que 92 por ciento había tenido calificaciones de desempeño “satisfactorio” o mejor por parte de sus superiores.<sup>32</sup> Así, cuando la rotación es excesiva o cuando atañe a empleados valiosos, es un factor de trastorno que obstaculiza la eficacia de la organización.

**Ciudadanía organizacional** La **ciudadanía organizacional** comprende comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización.<sup>33</sup>

Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que *supere* lo que se espera. En el dinámico lugar de trabajo actual, donde las tareas se asignan cada vez más a equipos y la flexibilidad es crucial, las organizaciones necesitan empleados que practiquen conductas de “buena ciudadanía”, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo.

Las organizaciones quieren y necesitan empleados que hagan todo esto que no aparece en las descripciones de ningún puesto. Las pruebas indican que las organizaciones que tienen esos empleados superan en desempeño a las que no los tienen.<sup>34</sup> Como resultado, el CO se interesa en el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) como variable dependiente.

**Satisfacción laboral** La última variable dependiente que veremos es la **satisfacción laboral**, que, en este punto, definimos simplemente como la actitud general del individuo hacia su puesto (en el capítulo 3 ampliaremos considerablemente la definición). A diferencia de las cuatro variables anteriores, la satisfacción laboral es una actitud, no una conducta. Entonces, ¿por qué se ha convertido en una variable dependiente importante? Por dos razones: su demostrada relación con los factores del desempeño y las preferencias de valor de muchos investigadores del CO.

La idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores. Muchas pruebas arrojan dudas a esa supuesta relación causal, pero podemos decir que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida —es decir, los aspectos de mayor productividad y adquisiciones de material—, sino también con su calidad. Los investigadores que defienden valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones. La satisfacción tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remuneradores por sí mismos. Por tanto, aunque la satisfacción laboral representa una actitud y no una conducta, los investigadores del CO la consideran una variable dependiente importante.

## Variables independientes

¿Cuáles son los principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación, el CCO y la satisfacción laboral? Nuestra respuesta nos lleva a las **variables independientes**. De acuerdo con nuestra convicción de que el comportamiento organizacional se entiende mejor si se considera en lo esencial como un conjunto de ladrillos cada vez más complicados, la base, o el primer plano de nuestro modelo, está en comprender la conducta de los individuos.

**Variables en el plano de los individuos** Se ha dicho que “los administradores, a diferencia de los padres, deben trabajar con seres humanos crecidos, no nuevos; seres humanos que han sido de otros”.<sup>35</sup> Cuando los individuos llegan a la organización, son un poco como los coches usados. Todos son diferentes. Algunos tienen “poco kilometraje”, fueron tratados con cuidado y se han expuesto poco a las inclemencias de los elementos. Otros están “muy gastados”, después de haber sido manejados por caminos irregulares. De esta metáfora se desprende que las personas

## comportamiento ciudadano organizacional (CCO)

Conducta discrecional que no es parte de los requisitos formales del puesto pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

## satisfacción laboral

Actitud general de un individuo hacia su trabajo.

## variable independiente

Causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente.

llegan a las organizaciones con ciertas características que van a influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales: edad, sexo y estado civil; las características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales. Estas características están intactas cuando el individuo ingresa en la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, es poco lo que puede hacer la administración para cambiarlas; sin embargo, tienen repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados. Por tanto, veremos en los capítulos 2 a 4 estos factores (características personales y de personalidad, habilidades, valores, actitudes y emociones) como variables independientes.

Hay otras cuatro variables en el plano del individuo que, según se ha probado, influyen en la conducta de los empleados: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. En los capítulos 2 y 5 a 7 presentaremos y estudiaremos estos temas.

**VARIABLES EN EL PLANO DE LOS GRUPOS** El comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos. La complejidad de nuestro modelo aumenta si observamos que la conducta de la gente cuando está en grupo es distinta que cuando está a solas. Por tanto, el paso siguiente en nuestra comprensión del CO es el estudio de la conducta de los grupos.

En el capítulo 8 ponemos los cimientos para entender la dinámica del comportamiento en grupo. En ese capítulo exponemos la influencia que tienen en los individuos de los grupos, los patrones de conducta que se esperan de ellos, las normas de comportamiento que en cada grupo se consideran aceptables y el grado en el que los miembros de un grupo se sienten atraídos unos por otros. En el capítulo 9 llevamos nuestros conocimientos de los grupos al diseño de equipos de trabajo capaces. En los capítulos 10 a 14 explicamos el efecto que tienen los esquemas de comunicación, liderazgo, poder y política y los niveles de conflicto en el comportamiento de los grupos.

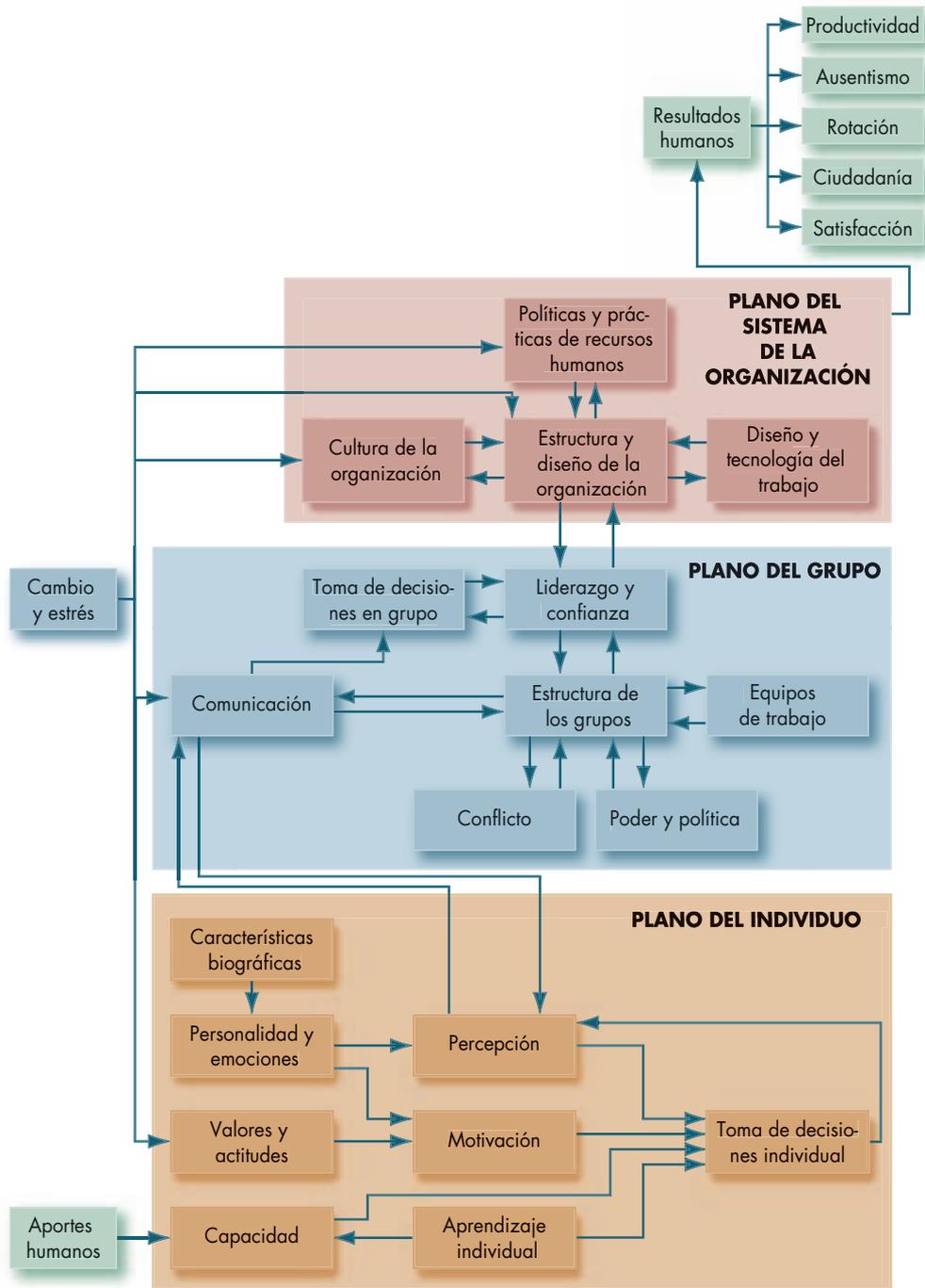
**VARIABLES EN EL PLANO DE LOS SISTEMAS DE LAS ORGANIZACIONES** El comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando añadimos una estructura formal a nuestros conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos. El diseño de la organización formal, procesos de trabajo y puestos, normas y usos de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos de evaluación del desempeño) y la cultura interna tienen un impacto en las variables dependientes y las detallaremos en los capítulos 15 a 18.

## Hacia un modelo de contingencia del CO

En la figura 1.7 mostramos nuestro modelo definitivo. Se aprecian las cinco variables dependientes fundamentales y muchas variables independientes, organizadas por plano de análisis, y que según las investigaciones tienen efectos diversos en las anteriores. Con toda la complejidad del modelo, no le hace justicia a la profundidad de la materia del CO, pero bastará para explicar el ordenamiento de los capítulos en este libro y le ayudará a explicar y predecir la conducta de las personas en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica explícitamente las muy numerosas variables de contingencia, dada la ingente complicación que tendría un diagrama así. En lugar de eso, a lo largo del libro presentamos las variables de contingencia importantes que afinan el vínculo explicativo entre las variables independientes y dependientes de nuestro modelo del CO.

Advierta que hemos incluido los conceptos de cambio y estrés en la figura 1.7 en reconocimiento de la dinámica de la conducta y del hecho de que el estrés labo-



ral es un asunto de los individuos, los grupos y las organizaciones. En particular, en el capítulo 19 estudiaremos los procesos de cambio, los medios para manejar el cambio en las organizaciones, los asuntos fundamentales del tema que enfrentan los administradores, las consecuencias del estrés laboral y las técnicas para su manejo.

Observe también que en la figura 1.7 se señalan vínculos entre los tres planos de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada al liderazgo y se pretende que este vínculo exprese que autoridad y liderazgo se relacionan; la administración ejerce su influencia en el comportamiento de los grupos a través del liderazgo. Del mismo modo, la comunicación es el medio por el que los individuos transmiten la información; así, es el vínculo entre el comportamiento de individuos y grupos.

---

## **RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

Los administradores deben adquirir habilidades de trato con las personas para realizar un trabajo eficaz. El comportamiento organizacional (CO) es el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización y se aplican estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente. En concreto, el CO se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados.

Todos hacemos generalizaciones sobre el comportamiento de la gente. Algunas de estas generalizaciones ofrecen conocimientos valiosos sobre el proceder de los seres humanos, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional recurre al estudio sistemático para mejorar las predicciones de la conducta que en otro caso se habrían hecho a partir de la mera intuición. Pero como las personas son diferentes, necesitamos ver el CO en un contexto contingente con variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece retos y oportunidades para los administradores. Ofrece nociones específicas para mejorar sus habilidades de trato con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a apreciar el valor de la diversidad y las costumbres de la fuerza laboral, y a cambiar su estilo, cuando es necesario, al administrar en otros países. Mejora la calidad y la productividad de los empleados al mostrar a los administradores cómo facultarlos, ayudarles a equilibrar los conflictos entre vida privada y trabajo y diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece sugerencias para que los administradores manejen la escasez crónica de mano de obra. Los ayuda a enfrentar un mundo de temporalidad y a aprender formas de estimular las innovaciones. Por último, el CO brinda a los administradores lineamientos para crear un ambiente ético sano.



## Las organizaciones exitosas ponen primero a la gente

**T**imberland lo hace. Y también W.L. Gores & Associates, SAS Institute, Southwest Airlines, Goldman Sachs, Johnson & Johnson, Lincoln Electric y Starbucks. ¿De qué se trata? Estas compañías siguen una estrategia de “la gente primero”.

Cada vez hay más pruebas de que las organizaciones de éxito ponen a la gente primero.<sup>a</sup> ¿Por qué? Los administradores inteligentes han aprendido que los empleados de su organización son su única ventaja competitiva. Los competidores podrán imitar los productos, procesos, ubicaciones, canales de distribución, etc., de la organización. Pero es más difícil emular una fuerza de trabajo compuesta por personas bien preparadas y motivadas. La característica que distingue a las compañías con éxito de las menos exitosas en casi todos los sectores es la calidad de las personas a las que logran contratar y retener.

¿Qué prácticas distinguen a las organizaciones que ponen primero a la gente? Podemos anotar por lo menos cuatro: 1) valoran la diversidad cultural; buscan una fuerza diversificada por edad, género y origen étnico; 2) se preocupan por la familia; ayudan a los empleados a equilibrar las responsabilidades laborales y personales con programas de horarios flexibles e instalaciones locales de guardería; 3) invierten en la capacitación de los empleados y gastan mucho para que sus destrezas se mantengan actualizadas, lo que no sólo asegura que sepan manejar la última tecnología y procesos para la organización, sino también que sean codiciados por otros patrones; y 4) estas organizaciones facultan a sus empleados al llevar la autoridad y la responsabilidad a los niveles inferiores.

Las organizaciones que ponen a las personas en primer lugar tienen una fuerza de trabajo más dedicada y comprometida, lo que se traduce en mayor productividad y satisfacción de los empleados, que están dispuestos a hacer un esfuerzo extra, lo que sea necesario para ver que su trabajo está bien hecho y completo. Las estrategias de poner primero a la gente también permiten que las organizaciones contraten trabajadores más inteligentes, conscientes y leales.

<sup>a</sup>Véase, por ejemplo, J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, y P. Drucker, “They’re Not Employees, They’re People”, en *Harvard Business Review*, febrero de 2002, pp. 70-77.

**E**s fácil decir “ponga a la gente primero”. Y es políticamente correcto. ¿Qué administrador en sus cinco sentidos va a admitir públicamente que los empleados dificultan la reducción de costos o la rentabilidad? Es importante no confundir las palabras con los actos.

Poner a la gente primero no es necesariamente congruente con la competitividad en el largo plazo. Los administradores lo saben y actúan en consecuencia. Las organizaciones de la actualidad siguen una estrategia de “minimización de los costos de mano de obra” más que una de la gente es primero.

Cuando se lee entre líneas lo que dicen los administradores, se encuentra que la mayoría de las empresas sitúan las utilidades por encima de la gente. Para ser competitivas en la economía global, acuden a medidas de reducción de costos. Hacen la reingeniería de sus procesos y reducen el tamaño de su personal permanente. Se llevan los puestos a países donde tienen costos más bajos y contratan trabajadores de tiempo completo como sustitutos de los puestos eventuales.

Las organizaciones que tienen problemas recortan personal como primera medida. Y las organizaciones *que no tienen* problemas revisan periódicamente sus necesidades de plantilla para detectar redundancias y excesos de personal. Su meta es ser “delgadas y malvadas”. En el entorno competido actual, pocas organizaciones pueden darse el lujo de dar a los trabajadores un “empleo permanente” implícito o de ofrecerles algo más que una mínima seguridad laboral.

Para casi todas las organizaciones actuales, los empleados son un costo variable. Los niveles de personal se mantienen al mínimo y se suman o restan empleados según se necesite.

Es interesante observar que la estrategia de minimización de costos de mano de obra se difunde a todo el mundo. Comenzó en Estados Unidos a comienzos de la década de 1990 y ahora es un modelo para compañías de Japón, Corea del Sur y Tailandia, lugares que habitualmente protegen a sus empleados en las buenas y en las malas. Muchas empresas de esas naciones han abandonado sus criterios de empleo permanente y de darle la prioridad a la gente. ¿Por qué? Porque estos criterios son incongruentes con una competencia global agresiva y de costos bajos.

Los puntos de esta argumentación se basan en N. Nicholson, “How Hardwired Is Human Behavior”, en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1998, pp. 135-47, y B.D. Pierce y R. White, “The Evolution of Social Structure: Why Biology Matters”, en *Academy of Management Review*, octubre de 1999, pp. 843-53.

## Preguntas de repaso

1. ¿Cómo se abordan los conceptos del CO en las funciones, papeles y habilidades administrativas?
2. Defina *comportamiento organizacional*. Relaciónelo con *administración*.
3. ¿Qué es una organización? ¿Es la unidad familiar una organización? Explique.
4. Identifique y compare los tres papeles generales de la administración.
5. ¿Cuál es el “enfoque de la contingencia” del CO?
6. Contraste las aportaciones al CO de la psicología y la sociología.
7. “En general, la conducta es previsible, por lo que no hace falta estudiar formalmente el CO”. ¿Por qué este enunciado está equivocado?
8. ¿Cuáles son los tres planos de análisis de nuestro modelo de CO? ¿Se relacionan? ¿Cómo?
9. Si la satisfacción laboral no es una conducta, ¿por qué se considera una variable dependiente importante?
10. ¿Qué son la eficacia y la eficiencia y cómo se relacionan con el comportamiento organizacional?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. Revise las investigaciones que comparan a los administradores eficaces con los exitosos. ¿Cuáles son las implicaciones de estas investigaciones para los administradores en ejercicio?
2. ¿Por qué cree que se critica el objeto del CO como mero “sentido común”, cuando no se escuchan tales críticas de los cursos de física o estadística?
3. Millones de trabajadores han perdido sus puestos por los recortes de las empresas. Al mismo tiempo, muchas organizaciones se quejan de que no encuentran personal calificado para cubrir sus vacantes. ¿Cómo se explica esta aparente contradicción?
4. En una escala del 1 al 10 que mida la capacidad de una disciplina científica para pronosticar fenómenos, la física matemática tendría 10. ¿En qué lugar de la escala cree que se encontraría el CO? ¿Por qué?
5. ¿Cuál cree que sea el principal problema de personal que enfrentan los administradores actuales? Aporte pruebas en defensa de su posición.

## Ejercicio en equipo

### Diversidad laboral

#### Propósito:

Aprender sobre las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo diversificada.

#### Tiempo necesario:

Aproximadamente 40 minutos.

#### Participantes y papeles:

Dividan el salón en seis grupos de más o menos el mismo tamaño. A cada grupo se asigna uno de los siguientes papeles:

*Nancy* tiene 28 años, es divorciada y tiene tres hijos de tres, cinco y siete años. Es jefe del departamento. Gana 40,000 dólares al año y su ex esposo le da otros 3,600 al año como pensión alimenticia para los niños.

*Ethel* es una viuda de 72 años. Trabaja 25 horas a la semana para aumentar su pensión anual de 8,000 dólares. Sumando su paga por hora de 8.50, gana al año 19,000 dólares.

*John* es un hombre negro de 34 años nacido en Trinidad y ahora residente de Estados Unidos. Está casado y tiene dos hijos pequeños. En las tardes va a la universidad y obtendrá su licenciatura en un año. Su salario es de 27,000 dólares al año. Su esposa es abogada y gana aproximadamente 50,000 al año.

*Lu* es un asiático estadounidense inválido de 26 años. Está soltero y tiene una maestría en educación. Está paralizado y confinado a una silla de ruedas como resultado de un accidente de tránsito. Gana 32,000 al año.

*María* es una soltera de 22 años que nació y creció en México y llegó a Estados Unidos hace apenas tres meses. Necesita mejorar considerablemente su inglés. Gana 20,000 dólares anuales.

*Mike* es un caucásico, tiene 16 años de edad, estudia la preparatoria y trabaja 15 horas a la semana después de clases y durante las vacaciones. Gana 7.20 por hora, o aproximadamente 5,600 dólares al año.

Los integrantes de cada grupo deben asumir un personaje que concuerde con el papel asignado.

### **Antecedentes:**

Nuestros seis personajes trabajan en una compañía que acaba de iniciar un programa de prestaciones flexibles. En lugar del tradicional “paquete único de prestaciones para acomodarlos a todos”, la compañía designa otro 25 por ciento de la paga anual de cada trabajador a prestaciones discrecionales. A continuación se anotan estas prestaciones y su costo anual.

- Servicios médicos complementarios para los empleados:
  - Plan A (sin deducible y pagos de 90%) = 3,000 dólares
  - Plan B (200 dólares de deducible y pagos de 80%) = 2,000 dólares
  - Plan C (1,000 dólares de deducible y pagos de 70%) = 500 dólares
- Servicios médicos complementarios para los dependientes (mismos deducibles y porcentajes de pago que los anteriores):
  - Plan A = 2,000 dólares
  - Plan B = 1,500 dólares
  - Plan C = 500 dólares
- Plan dental complementario = 500 dólares
- Seguro de vida
  - Plan A (cobertura de 25,000 dólares) = 500 dólares
  - Plan B (cobertura de 50,000 dólares) = 1,000 dólares
  - Plan C (cobertura de 100,000 dólares) = 2,000 dólares
  - Plan D (cobertura de 250,000 dólares) = 3,000 dólares
- Plan de salud mental = 500 dólares
- Asistencia legal prepagada = 300 dólares
- Vacaciones = 2% del pago anual por cada semana, hasta seis semanas por año
- Pensión al retiro igual a aproximadamente 50% de las ganancias anuales finales = 1,500 dólares

- Semana de cuatro días durante los tres meses de verano (sólo para trabajadores de tiempo completo) = 4% del pago anual
- Guardería (después de la contribución de la compañía) = 2,000 dólares para todos los hijos del empleado, sin importar el número
- Transporte de la compañía ida y vuelta al trabajo = 750 dólares
- Reembolso de colegiaturas = 1,000 dólares
- Reembolso de las colegiaturas de clases de idiomas = 500 dólares

## Tarea

1. Cada grupo tiene 15 minutos para armar un paquete flexible de beneficios que consume 25 por ciento (y no más) del salario de su personaje.
2. Al terminar el punto 1, cada grupo nombra un vocero que explique a todo el salón el paquete de prestaciones que prepararon para su personaje.
3. Discutan los resultados con el resto de la clase. ¿Cómo influyeron en la decisión del grupo las necesidades, inquietudes y problemas de cada personaje? ¿Qué indican los resultados en cuanto a tratar de motivar a una fuerza laboral diversa?

Damos las gracias a la profesora Penny Wright, de la Universidad Estatal de San Diego, por sus sugerencias durante la preparación de este ejercicio.

### Disyuntiva ética

### ¿Cuál es el equilibrio correcto entre trabajo y vida personal?

Cuando consideramos los conflictos de familia y trabajo, en general pensamos en los empleados de los niveles inferiores de la organización. Pero una encuesta reciente entre 179 directores ejecutivos reveló que muchos de ellos tienen problemas con este asunto. Por ejemplo, 31 por ciento dijeron que hay mucho estrés en su vida, 47 por ciento admitieron que sacrificarían algunas compensaciones a cambio de más tiempo personal y 16 por ciento pensaron en cambiar de trabajo durante los seis meses anteriores para reducir el estrés o los sacrificios hechos en la vida personal.

Casi todos estos directores ejecutivos aceptaron que habían cedido mucho y seguían cediendo para llegar a la cima de sus organizaciones. En general están cansados de los viajes continuos y extenuantes a que los obliga su trabajo, para no hablar de las 60 horas hábiles semanales. Sin embargo, casi todos pensaban que llegar a su puesto en la dirección ejecutiva había valido todos los sacrificios que tuvieron que hacer.

Jean Stone, aunque no es representativa del grupo, muestra el precio que algunos de estos directores ejecutivos tuvieron que pagar. Como directora ejecutiva y presidente de Dukane Corp., fabricante de equipo de comunicaciones electrónicas con sede en Illinois, Stone se describe como una persona muy orientada a los logros. Está muy dedicada a su trabajo y admite que perdió de vista su vida personal. Hace poco se divorció después de 10 años de matrimonio y acepta que “algunos de los factores fueron las presiones del trabajo y la carrera”.

¿Cuánto énfasis en el trabajo es demasiado? ¿Cuál es el equilibrio correcto entre el trabajo y la vida personal? ¿Cuánto estaría dispuesto a ceder para ser el director ejecutivo de una compañía importante? Si ya ocupara ese puesto, ¿qué responsabilidades éticas, si las hubiera, cree que tendría para ayudar a sus empleados a equilibrar sus obligaciones laborales y familiares?

Fuente: Basado en M.J. Critelli, “Striking a Balance”, en *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 26–36.

Great Plains Software de Fargo, Dakota del Norte, tiene una historia de éxito. Fundada en 1983, hoy da empleo a 2,200 personas, genera ventas por 195 millones de dólares y recientemente la compró Microsoft en 1,000 millones de dólares. La administración atribuye buena parte de su éxito a su estrategia de poner a la gente en primer lugar.

El director ejecutivo Doug Burgum dice que el crecimiento y el éxito de la empresa obedecen a tres principios rectores. En primer lugar, hacer de la compañía un lugar tan bueno para trabajar que el personal no sólo no quiere irse sino que tiran a golpes la puerta para entrar. En segundo lugar, dar a los empleados la responsabilidad en cada nivel. En tercero, permitir que las personas crezcan como profesionales y como individuos.

¿Qué hace Great Plains para facilitar su cultura de que la gente es primero? Los administradores señalan a la estructura de la compañía, las prestaciones y su compromiso de ayudar a los empleados a fomentar sus habilidades y capacidad de liderazgo. Great Plains tiene una estructura organizacional plana con un grado mínimo de jerarquización. El trabajo se hace por lo regular en equipos y no hay signos de estatus tradicionales, como estacionamientos para directivos u oficinas de lujo. Las prestaciones incluyen opciones accionarias para todos, reglas casuales de vestir, guardería en las instalaciones, clases diarias extracurriculares sobre variadas materias que van de aeróbicos a finanzas personales. Pero la administración está orgullosa sobre todo de su compromiso con el crecimiento de las personas. La compañía ofrece una larga lista de oportunidades de capacitación y educación para los empleados. Los cursos se imparten en las instalaciones y están diseñados para que fomenten sus habilidades. El principal programa de capacitación de Great Plains se llama “El liderazgo está en todas partes” y pretende asegurar que la compañía cuente con personas que asuman nuevas funciones de liderazgo en un entorno que cambia constantemente. La compañía refuerza la capacitación de los cursos situan-

do a sus trabajadores en equipos departamentales. Al timón de estos equipos se encuentran líderes cuyo trabajo es fomentar las ideas y los proyectos de sus encargados. También se espera que provean dirección personalizada y consejos sobre planeación de carrera. Casi todos los empleados de Great Plains reciben la oportunidad de convertirse en líderes de equipos.

Burgum tiene más que el aumento en los ingresos para defender su convicción de que la estrategia de poner primero a la gente funciona. También ha logrado que los empleados estén contentos. Por ejemplo, la rotación es de un minúsculo cinco por ciento al año, muy por debajo del promedio de 18 a 25 por ciento en el sector de la tecnología de información.

### Preguntas

1. A Great Plains le ha funcionado poner a la gente primero. Si es una estrategia tan eficaz, ¿por qué cree que no todas las empresas la han adoptado?
2. ¿Cree usted que el método de poner a la gente primero se aplica mejor a ciertas empresas o sectores que a otros? Si lo cree así, ¿a qué se deberá? ¿Por qué?
3. ¿Ve algún inconveniente de ser un empleado en una compañía como Great Plains?
4. ¿Ve algún inconveniente de ser administrador en una compañía como Great Plains?
5. Algunos críticos dicen que la “política de poner a la gente primero no produce utilidades elevadas, sino que las utilidades elevadas permiten establecer una política de poner a la gente primero”. ¿Está de acuerdo? Explique su postura.

Fuente: Basado en S. Boehle, “From Humble Roots”, en *Training*, octubre de 2000, pp. 106-13.

### Notas

1. Véase, por ejemplo, R.A. Baron y G.D. Markman, “Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs’ Success”, en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 106-16.
2. D. Foust, “Wooing the Worker”, en *Business Week*, 22 de mayo de 2000, pp. 44-46.
3. *The 1997 National Study of the Changing Workforce*, Nueva York, Families and Work Institute, 1997.

4. H. Fayol, *Industrial and General Administration*, París, Dunod, 1916.
5. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1973.
6. R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", en *Harvard Business Week*, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
7. F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1988, pp. 127-32; y F. Luthans, R.M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1988.
8. P.H. Langford, "Importance of Relationship Management for the Career Success of Australian Managers", en *Australian Journal of Psychology*, diciembre de 2000, pp. 163-69.
9. Véase por ejemplo, J.E. García y K.S. Keleman, "What Is Organizational Behavior Anyhow?", texto presentado en la 16a. Reunión Anual sobre la Enseñanza del Comportamiento Organizacional, Columbia, MO, junio de 1989, y C. Heath y S.B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What Is Organizational about Organizational Behavior?", en *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2001, pp. 43-58.
10. E.E. Lawler III y J.G. Rhode, *Information and Control in Organizations*, Pacific Palisades, Cal., Goodyear, 1976, p. 22.
11. Véase F.D. Richard, C.F. Bond, Jr., y J.J. Stokes-Zoota, "That is Completely Obvious... and Important: Lay Judgments of Social Psychological Findings", en *Personality and Social Psychological Bulletin*, abril de 2001, pp. 497-505.
12. O.C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", en *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 164-77.
13. "Bye-Bye, Ozzie and Harriet", en *American Demographics*, diciembre de 2000, p. 59.
14. U.S. Department of Labor, Women's Bureau, 2002; y U.S. Census Bureau, 2002.
15. Véase, por ejemplo, E.E. Kossek y S.A. Lobel (comps.), *Managing Diversity*, Cambridge, Mass., Blackwell, 1996; "Building a Competitive Workforce: Diversity—The Bottom Line", en *Forbes*, 3 de abril de 2000, pp. 181-94; y O.C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance".
16. D. Dorsey, "Change Factory", en *Fast Company*, junio de 2000, pp. 215-24.
17. Véase, por ejemplo, W.J. Kolarik, *Creating Quality: Process Design for Results*, Nueva York, McGraw-Hill, 2000, y D. Bell et al., *Managing Quality*, Woburn, Mass., Butterworth-Heinemann, 2a. ed., 2002.
18. Véase, por ejemplo, C.M. Khoong, *Reengineering in Action*, Londres, Imperial College Press, 1999, y J.A. Champy, *X-Engineering the Corporation*, Nueva York, Warner Books, 2002.
19. Esta sección se basa en M. Bolch, "The Coming Crunch", en *Training*, abril de 2001, pp. 54-58; P. Nyhan, "As Baby Boomers Retire, They'll Leave Big Gap in the Work Force, Chao Warns", en *Seattle Post-Intelligencer*, 24 de agosto de 2001, p. C1; G.M. McEvoy y M.J. Blahna, "Engagement or Disengagement? Older Workers and the Looming Labor Shortage", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 2001, pp. 46-52; P. Francese, "Looming Labor Shortages", en *American Demographics*, noviembre de 2001, pp. 34-35, y D. Eisenberg, "The Coming Job Boom", en *Time*, 6 de mayo de 2002, pp. 40-44.
20. Citado en E. Naumann y D.W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1999, p. 73.
21. Véase, por ejemplo, M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", en *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; citado en E. Naumann y D.W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", pp. 71-76; W-C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", en *Journal of Management*, vol. 27, núm. 4, 2001, pp. 497-512, y S.D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", en *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 1018-27.
22. J. Flaherty, "Suggestions Rise from the Floors of U.S. Factories", en *New York Times*, 18 de abril de 2001, p. C1.
23. Véase, por ejemplo, P. Capelli, J. Constantine y C. Chadwick, "It Pays to Value Family: Work and Family Tradeoffs Reconsidered", en *Industrial Relations*, abril de 2000, pp. 175-98; M.A. Verespej, "Balancing Act", en *Industry Week*, 15 de mayo de 2000, pp. 81-85, y R.C. Barnett y D.T. Hall, "How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent", en *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 3, 2001, pp. 192-210.
24. M. Conlin, "9 to 5 Isn't Working Anymore", en *Business Week*, 20 de septiembre de 1999, p. 94, y "The New World of Work: Flexibility Is the Watchword", en *Business Week*, 10 de enero de 2000, p. 36.
25. S. Shellenbarger, "What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?", en *Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 1999, p. B1, y "U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation", en *Manpower Argus*, febrero de 2000, p. 2.
26. Véase, por ejemplo, G.R. Weaver, L.K. Treviño y P.L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", en *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-94.
27. A.J. Rucci, S.P. Kirn y R.T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 83-97.
28. S.R. Rhodes y R.M. Steers, *Managing Employee Absenteeism*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1990. Para una revisión completa de los costos directos e indirectos del ausentismo, véase D.A. Harrison y J.J. Martocchio, "Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes", en *Journal of Management*, vol. 24, núm. 3, 1998, pp. 305-50.
29. Citado en J. Schmid, "'Sick' German Workers Get Corporate Medicine", en *International Herald Tribune*, 28 y 29 de septiembre de 1996, p. 1.

30. "Employee Turnover Costs in the U.S.", en *Manpower Argus*, enero de 2001, p. 5.
31. Véase, por ejemplo, D.R. Dalton y W.D. Todor, "Functional Turnover: An Empirical Assessment", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1981, pp. 716-21; G.M. McEvoy y W.F. Cascio, "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1987, pp. 744-62; S. Lorge, "When Turnover Isn't So Bad", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1999, p. 13, y M.C. Sturman y C.O. Trevor, "The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 684-96.
32. Citado en "You Often Lose the Ones You Love", en *Industry Week*, 21 de noviembre de 1988, p. 5.
33. D.W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Mass., Lexington Books, 1988, p. 4. Véase también J.A. LePine, A. Erez y D.E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.
34. P.M. Podsakoff, S.B. McKenzie, J.B. Paine y D.G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 543-48.
35. H.J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, ed. rev., 1964, p. 3.

Como regla, la persona que hace todo igualmente bien es un individuo muy mediocre.

—E. Hubbard

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



**K**evin Nguyen, asistente de vuelo en Continental Airlines, pensó en si habría hecho mal cuando lo llamaron a la cabina en un vuelo de Newark a Las Vegas.<sup>1</sup> Para su sorpresa, le dijeron que el presidente de Continental, Gordon Bethune, estaba en la línea y le tenía buenas noticias. Nguyen se había ganado un Ford Explorer, uno de los ocho premios que, dos veces al año, concede Continental a los empleados con antecedentes de asistencia impecable en el semestre anterior. “No puedo creerlo”, dijo Nguyen, que trabaja en Continental desde 1997. Fred Miller, piloto de 757 en Continental, también se ganó un Explorer ese mismo día. ¿Sus comentarios? “Todo lo que hice fue ir a mi trabajo como se supone que debo hacerlo, y a cambio me regalaron un coche.”

El programa de premios por asistencia de Continental funciona. Desde sus inicios, la compañía ha regalado 83 camionetas deportivas de Ford que equivalen a alrededor de tres millones de dólares. Pero se ha ahorrado más de 20 millones al reducir la tasa de ausentismo en la empresa. Por ejemplo, más de 14,000 empleados (aproximadamente una tercera parte del total) eran empleados que calificaban para el sorteo de la Explorer por tener un expediente limpio durante los últimos seis meses.

Además de mejorar la asistencia, el programa de premios Explorer ha traído otros beneficios. Específicamente, ha elevado la motivación de los empleados y los pasajeros están más contentos. Ahora Continental tiene la más alta calificación de puntualidad de todas las grandes líneas aéreas de Estados Unidos y obtuvo el primer lugar en la última encuesta de satisfacción de los clientes realizada por J.D. Power and Associates. Todo lo anterior ha contribuido a consolidar el desempeño financiero de Continental. Después de declararse en quiebra dos veces, a finales de la década de los 80 y a principio de la década de los 90, Bethune fue contratado en 1994 para que le diera un giro completo a la compañía. Él inmediatamente instituyó varios programas (como el de premio de asistencia) para que Continental fuera un mejor lugar de trabajo. Y los empleados respondieron. Con el liderazgo de Bethune, Continental no ha dejado de ser rentable.

# Bases de la conducta del individuo

**E**l programa de Continental de regalar coches a los empleados que no faltan fomenta la asistencia. En este capítulo estudiaremos la manera en que las recompensas influyen en el comportamiento a través del aprendizaje. Pero primero veremos cómo las características biográficas (género y edad) y las habilidades afectan en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

## CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

Como dijimos en el capítulo 1, en este libro nos ocupamos esencialmente de encontrar y analizar las variables que repercuten en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción de los empleados. La lista de estas variables, como vimos en la figura 1.7, es larga y contiene conceptos complicados, muchos de los cuales son difíciles de evaluar (digamos, la motivación, el poder, la política y la cultura de la organización). Entonces, sería de provecho comenzar estudiando los factores que se definen fácilmente y que están a la mano; es decir, los datos que en su mayoría se consiguen de la información que se desprende del expediente personal de los empleados. ¿Cuáles son estos factores? Las características obvias de edad, género, estado civil y antigüedad en la organización. Afortunadamente existen muchas investigaciones que han analizado específicamente estas **características biográficas**.

### Edad

Es probable que en la próxima década aumente la importancia de la relación entre la edad y el desempeño en el empleo. ¿Por qué? Hay por lo menos tres razones. En primer lugar, por lo general se acepta que el desempeño laboral disminuye con la edad. Sea una verdad o no, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia. Segunda, como explicamos en el capítulo 1, es una realidad que la fuerza de trabajo envejece. Los trabajadores de 55 años en adelante son el sector de mayor crecimiento en el mercado laboral.<sup>2</sup> La tercera razón es que las leyes estadounidenses prohíben,

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Definir las principales características biográficas.
2. Identificar dos clases de capacidades.
3. Dar forma al comportamiento de los demás.
4. Distinguir entre los cuatro programas de reforzamiento.
5. Aclarar la función del castigo en el aprendizaje.
6. Ejercitar la administración personal.

## características biográficas

Datos personales (como edad, género y estado civil) que son objetivos y se consiguen fácilmente en los expedientes del personal.

en todos los casos y para todos los fines, el retiro obligatorio. La mayoría de los trabajadores de Estados Unidos ya no tienen que retirarse al cumplir 70 años.

¿Cuál es la percepción de los trabajadores mayores? Las evidencias indican que los patrones tienen opiniones encontradas.<sup>3</sup> Consideran que los trabajadores de edad aportan cualidades positivas al trabajo; específicamente, experiencia, buen juicio, una fuerte ética laboral y compromiso con la calidad. Pero también son percibidos como que les falta flexibilidad y que se resisten a la tecnología nueva. Así, en una época en que las organizaciones buscan individuos adaptables y abiertos a los cambios, los aspectos negativos que se vinculan a la edad obstaculizan la contratación de trabajadores mayores y aumentan la probabilidad de que los despidan en los recortes de personal. Veamos, pues, estas evidencias. ¿Cuál es el efecto real que tiene la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción?

Cuanto mayor es uno, menos probable es que deje el empleo. Esta conclusión se basa en estudios de la relación entre edad y rotación.<sup>4</sup> Desde luego, no es para sorprenderse. A medida que los trabajadores envejecen, tienen menos oportunidades laborales. Además, es menos probable que renuncien porque su antigüedad les confiere salarios más elevados, más vacaciones pagadas y prestaciones de pensión más atractivas.

Es tentador suponer que la edad también se relaciona inversamente con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores de edad renuncien, ¿no demostrarían también mayor estabilidad si se presentan al trabajo regularmente? No necesariamente. Si bien en casi todos los estudios se aprecia una relación inversa, en un examen más atento se encontró que la relación entre edad e inasistencia depende en parte de si la falta es evitable o inevitable.<sup>5</sup> En general, los trabajadores de mayor edad tienen tasas menores de ausentismo evitable que los empleados jóvenes; sin embargo, sus tasas de ausentismo inevitable son mayores, debido quizá al debilitamiento de su salud con los años y a que necesitan un periodo de recuperación más extenso cuando se enferman.

¿Cuál es el efecto de la edad en la productividad? En general se piensa que la productividad se reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo —en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación— disminuyen con el

tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad. Sin embargo, las evidencias contradicen esta y otras ideas. Por ejemplo, durante tres años una gran cadena de hardware dotó de personal a una de sus tiendas únicamente con personas de más de 50 años y comparó los resultados con los de cinco tiendas de empleados más jóvenes. La tienda con los empleados de más de 50 años fue significativamente más productiva (medida por las ventas generadas contra los costos de mano de obra) que dos de las otras tiendas y se mantuvo al paso de las otras tres.<sup>6</sup> De otras revisiones de las investigaciones se encontró que la edad y el desempeño laboral no guardan ninguna relación.<sup>7</sup> Más aún, este resultado parece verdadero para casi toda clase de puestos, profesionales o no. La conclusión natural es que las exigencias de la mayoría de los trabajos, incluso de los que requieren labores manuales intensas, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades físicas atribuible a la edad tenga un impacto en la productividad; o bien, si hay alguna mengua por la edad, ésta se compensa con la experiencia.<sup>8</sup>



McDonald's depende mucho de trabajadores mayores para llenar sus vacantes. La compañía ha descubierto que las personas de edad son empleados productivos y confiables.

Nuestra discusión final es sobre la relación entre edad y satisfacción laboral. En este tema, las pruebas son contradictorias. En general, en los estudios se señala una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, por lo menos hasta los 60 años.<sup>9</sup> Sin embargo, en otros estudios se ha encontrado una relación en forma de U.<sup>10</sup> Se dan varias explicaciones para aclarar los resultados; según la más plausible, se deben a que en estos estudios se mezclan empleados profesionistas y no profesionistas. Cuando las dos variables se estudian por separado, la satisfacción aumenta entre los profesionistas conforme envejecen, mientras que disminuye en las personas no profesionales hacia la mitad de la vida y luego se eleva de nuevo en los años postreros.

## Género

Pocos temas suscitan tantos debates, malos entendidos y opiniones injustificadas sobre si las mujeres se desempeñan tan bien en sus puestos como los hombres. En esta sección, revisamos las investigaciones en la materia.

Las evidencias sugieren que el mejor lugar para comenzar es con el reconocimiento de que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias constantes en la capacidad para resolver problemas, las habilidades de análisis, el impulso por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender.<sup>11</sup> En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas. Dados los cambios significativos que han tenido lugar en los últimos 30 años en cuanto al aumento en las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral y en cuanto a la reconsideración de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres. Del mismo modo, no hay pruebas de que el género de un empleado afecte su satisfacción con el trabajo.<sup>12</sup>

Un tema en el que se encuentran diferencias de género, especialmente cuando los empleados tienen hijos preescolares, son las preferencias de horarios de trabajo.<sup>13</sup> Por lo regular, las madres trabajadoras prefieren los puestos de medio tiempo, horarios flexibles y trabajo a distancia para cumplir con sus responsabilidades familiares.

¿Y qué ocurre con las tasas de ausentismo y rotación? ¿Son las mujeres menos estables en el trabajo que los hombres? En primer lugar, sobre la pregunta de la rotación las pruebas indican que no hay diferencias apreciables.<sup>14</sup> Las tasas de renuncia de las mujeres son comparables a las de los hombres. En cambio, en las investigaciones sobre el ausentismo resulta constantemente que las mujeres tienen tasas mayores que los hombres.<sup>15</sup> La explicación más lógica de este hecho es que los estudios se han realizado en América del Norte, cuya cultura, históricamente, sitúa las responsabilidades domésticas y familiares en las mujeres. Cuando un hijo está enfermo o alguien tiene que quedarse en casa a esperar al plomero, son por tradición las mujeres las que se toman el tiempo del trabajo. Sin embargo, es indudable que estas investigaciones están teñidas por la época.<sup>16</sup> La función histórica de las mujeres como criadoras de los hijos y sólo en segundo lugar como ganadoras del sustento ha cambiado definitivamente en la última generación y en nuestros días una buena proporción de los hombres se interesa en guarderías y en general en los problemas propios del cuidado infantil tanto como las mujeres.

## Estado civil

No hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en la productividad. Pero en las investigaciones se señala constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros.<sup>17</sup>

El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable. Pero la pregunta sobre las causas sigue oscura.

Bien puede ser que los empleados conscientes y satisfechos tengan más probabilidades de estar casados. Otra vertiente del tema es que no hay investigaciones sobre otros estados civiles aparte del matrimonio y la soltería. ¿Ser divorciado o viudo tiene un efecto en el desempeño y la satisfacción? ¿Y las parejas que viven juntas sin estar casadas? Son preguntas que hay que investigar.

## Antigüedad

La última característica biográfica que abordamos es la antigüedad. Con excepción del tema de las diferencias entre hombres y mujeres, probablemente ningún otro tema está sujeto a más malos entendidos y especulaciones que el impacto de la antigüedad en el desempeño laboral.

Se han llevado a cabo revisiones exhaustivas de la relación entre antigüedad y productividad.<sup>18</sup> Si definimos la antigüedad como el tiempo pasado en un trabajo, podemos decir que en las evidencias más recientes se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral. Entonces, la antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado.

Las investigaciones sobre los vínculos entre antigüedad y ausentismo también son bastante claras: en los estudios se demuestra una y otra vez que la antigüedad guarda una relación negativa con el ausentismo.<sup>19</sup> De hecho, en términos de frecuencia de las faltas y días totales de trabajo perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante.<sup>20</sup>

La antigüedad es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en un puesto, menos probable es que renuncie.<sup>21</sup> Además, en congruencia con las investigaciones en las que se señala que la conducta anterior pronostica bien la futura,<sup>22</sup> en las pruebas se indica que la antigüedad de un empleado en su trabajo anterior es un pronosticador sólido de su rotación futura.<sup>23</sup>

Las evidencias indican que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas.<sup>24</sup> De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, esta última es el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

---

## HABILIDAD

Contrario de lo que nos enseñaron en la primaria, no todos fuimos creados iguales. La mayoría de nosotros estamos a la izquierda de la media en la curva de distribución normal de alguna habilidad. No importa cuán motivados estemos, es poco probable que actuemos tan bien como Meryl Streep, que juguemos al golf como Tiger Woods, que escribamos novelas de terror como Stephen King o que cantemos como Whitney Houston. Desde luego, sólo porque no todos somos iguales en cuanto a nuestras habilidades, no significa que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo que admitimos es que todos tenemos fortalezas y debilidades en cuanto a las habilidades que nos ponen por encima o por debajo de otros al realizar ciertas tareas o actividades.<sup>25</sup> Desde el punto de vista de la administración, el tema no es si la gente difiere en términos de sus habilidades, es claro que las tiene. La cuestión es saber cuáles son tales diferencias y aprovechar esos conocimientos para aumentar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

¿Qué significa *habilidad*? Como usamos el término, **habilidad** es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

### Habilidades intelectuales

Las **habilidades intelectuales** son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales. Por ejemplo, los exámenes del coeficiente de inteligencia (CI), que están di-

#### habilidad

Habilidad de un individuo para realizar las diversas tareas de su puesto.

#### habilidades intelectuales

Capacidad de realizar actividades mentales.

## Dimensiones de las habilidades intelectuales

Dimensión	Descripción	Ejemplo en el trabajo
Aptitud numérica	Habilidad para la velocidad y la precisión aritmética	Contable: cálculo del impuesto sobre ventas en una serie de artículos
Comprensión verbal	Habilidad de entender lo que se lee o escucha y la relación entre las palabras	Gerente de planta: sigue las políticas corporativas
Velocidad de percepción	Habilidad de identificar las similitudes visuales y diferencias rápidamente y con precisión	Investigador de incendios: identificar pistas para apoyar un caso de incendio
Razonamiento inductivo	Habilidad de identificar una secuencia lógica en un problema para resolverlo	Investigador de mercados: pronostica la demanda de un producto en el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad de usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: elegir entre dos sugerencias ofrecidas por los empleados
Visualización espacial	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio	Decorador de interiores: redecora una oficina
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias	Vendedor: recordar los nombres de los clientes

FIGURA

2-1

señados para evaluar las habilidades intelectuales generales de un individuo. También lo son los populares exámenes de admisión en las universidades y a ciertos posgrados, como administración, leyes o medicina. Las siete dimensiones más citadas como elementos de las habilidades intelectuales son: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.<sup>26</sup> En la figura 2.1 se describen estas dimensiones.

Los puestos difieren en las exigencias de las habilidades intelectuales que se requieren para su desempeño. En lo general, cuanto mayor sea el procesamiento de información que exija un puesto, más inteligencia general y habilidades verbales serán necesarias para realizarlo exitosamente.<sup>27</sup> Desde luego, un CI elevado no es un prerrequisito para todos los trabajos. De hecho, en muchos trabajos (cuando el proceder del empleado es muy rutinario y hay pocas o ninguna oportunidad de ejercer la iniciativa) un coeficiente intelectual alto no se relacionaría con el desempeño. Por otro lado, una revisión cuidadosa de las evidencias demuestra que los exámenes de habilidades verbales, numéricas, espaciales y perceptuales son pronosticadores válidos de la destreza en cualquier clase de trabajo.<sup>28</sup> Por tanto, se ha encontrado que los exámenes que miden las dimensiones específicas de la inteligencia son pronosticadores sólidos del desempeño laboral. Esto explica por qué una compañía como Microsoft subraya la evaluación de la inteligencia de los candidatos como un elemento fundamental en el proceso de las entrevistas de contratación.

El mayor dilema que enfrentan los patrones que aplican exámenes de habilidades mentales para la selección, promoción, capacitación y otras decisiones sobre el personal es que dichas pruebas tienen un impacto negativo en los grupos raciales y étnicos.<sup>29</sup> Las evidencias indican que, en promedio, las calificaciones de algunos grupos minoritarios se encuentran hasta a una desviación estándar por debajo de los blancos en los exámenes de habilidades verbales, numéricas y espaciales.

En la última década, los investigadores comenzaron a extender el significado de la inteligencia más allá de las facultades mentales. Las pruebas más recientes sugieren que la inteligencia se comprende mejor dividida en cuatro partes: cognoscitiva,

## inteligencias múltiples

La inteligencia está compuesta por cuatro partes: cognoscitiva, social, emocional y cultural.

## habilidades físicas

Capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.

social, emocional y cultural.<sup>30</sup> La inteligencia cognoscitiva abarca las aptitudes que desde hace tanto tiempo exploran los exámenes tradicionales de inteligencia. La inteligencia social es la capacidad de relacionarse bien con los demás. La inteligencia emocional es la habilidad para identificar, comprender y manejar las emociones. La inteligencia cultural es la conciencia de las diferencias entre culturas y la capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales. Aunque esta corriente de investigación (hacia las **inteligencias múltiples**) está en pañales, promete mucho. Por ejemplo, nos servirá para explicar por qué las llamadas personas listas —aquellas con gran inteligencia cognoscitiva— no siempre se adaptan bien a la vida cotidiana, al trabajo y al trato con los demás, ni tienen éxito en las funciones de liderazgo.

## Habilidades físicas

Al igual que las habilidades intelectuales cumplen una función notable en los trabajos complejos que exigen procesar información, ciertas **habilidades físicas** adquieren importancia para cumplir con puestos menos calificados y más rutinarios. Por ejemplo, los trabajos que requieren vigor, destreza manual, fuerza de piernas y dotes semejantes requieren que la administración detecte las capacidades físicas de los empleados.

En investigaciones acerca de los requisitos de cientos de puestos se han identificado las nueve habilidades básicas involucradas en la realización de tareas físicas.<sup>31</sup> Estas son descritas en la figura 2.2. Hay diferencias individuales en cuanto a cuál de cada una de las habilidades ellos poseen, no es sorprendente que también existe una pequeña relación entre ellas. Una alta puntuación en alguna no asegura una calificación alta en otras. Es probable que los empleados consigan un desempeño excelente si la administración valoró el grado en que un puesto requiere cada una de las nueve habilidades y luego verificó que los empleados en dichos puestos contaran con las habilidades adecuadas.

Nueve habilidades físicas básicas		
FIGURA 2-2	<b>Factores de fuerza</b>	
	1. <i>Fuerza dinámica</i>	Habilidad de aplicar fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo
	2. <i>Fuerza torácica</i>	Habilidad de aplicar fuerza muscular usando el músculo del torso (en particular los abdominales)
	3. <i>Fuerza estática</i>	Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos
	4. <i>Fuerza explosiva</i>	Habilidad de gastar un máximo de energía en una serie de actos explosivos
	<b>Factores de flexibilidad</b>	
	5. <i>Flexibilidad de extensión</i>	Habilidad de alargar los músculos del tronco y la espalda
	6. <i>Flexibilidad dinámica</i>	Habilidad de hacer flexiones rápidas y repetidas
	<b>Otros factores</b>	
7. <i>Coordinación corporal</i>	Habilidad de coordinar acciones simultáneas con partes diferentes del cuerpo	
8. <i>Balance</i>	Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradoras	
9. <i>Vigor</i>	Habilidad de continuar el máximo esfuerzo prolongado requerido	

Fuente: Reimpreso con autorización de HRMagazine publicado por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, Alexandria, VA.

## Correspondencia entre habilidades y puesto

Lo que nos concierne es explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo. En esta sección hemos demostrado que los puestos imponen distintas exigencias a quienes los ocupan y que las personas poseen capacidades diversas. Por tanto, el desempeño de los empleados se favorece cuando se corresponden las habilidades y el puesto.

Las habilidades intelectuales y las físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden. Así, por ejemplo, los pilotos aviadores necesitan habilidades sólidas de visualización espacial; los salvavidas de las playas necesitan estas mismas y las de coordinación corporal. Los directores necesitan habilidades verbales; los trabajadores dedicados a la construcción de altos edificios necesitan el equilibrio. Los periodistas con pobres habilidades de razonamiento tendrían dificultades para satisfacer los criterios mínimos de rendimiento en su trabajo. Dirigir la atención a sólo las capacidades de los empleados o a las exigencias del puesto es ignorar el hecho de que el desempeño laboral depende de la relación de los dos factores.

¿Cuál es el pronóstico cuando falta esta concordancia? Como dijimos, si los empleados no poseen las habilidades necesarias, lo más probable es que fracasen. Si a usted lo contratan como operador de procesador de palabras y no satisface los requisitos básicos de mecanografía, su desempeño será pobre aunque su actitud sea positiva o esté muy motivado. Cuando la correspondencia entre las habilidades y el trabajo están fuera de sincronía porque el trabajador posee unas habilidades que exceden con mucho los requisitos del trabajo, nuestros pronósticos serían muy diferentes. Es probable que el desempeño laboral sea adecuado, pero todavía habrá ineficiencias en la organización y posiblemente reducciones en la satisfacción del trabajador. Dado que el pago tiende a reflejar el más alto nivel de habilidades que los empleados poseen, si éstas exceden por mucho a las necesarias para ocupar su puesto, la gerencia estará pagando más de lo que debería. Asimismo, cuando las capacidades están muy por encima de las requeridas, baja la satisfacción del empleado con su puesto si quiere aplicarlas y se siente frustrado por las limitaciones que lo sujetan.

---

## APRENDIZAJE

Todas las conductas complejas son aprendidas. Si queremos explicarlas y pronosticarlas, tenemos que entender cómo aprendemos. En esta sección definimos el aprendizaje, presentamos tres teorías populares y explicamos cómo pueden los administradores facilitar el aprendizaje de los empleados.

### Definición de aprendizaje

¿Qué es el **aprendizaje**? La definición de un psicólogo es considerablemente más amplia que el punto de vista común de: “es lo que hacíamos cuando fuimos a la escuela”. En realidad, todos “vamos a la escuela” continuamente. El aprendizaje ocurre todo el tiempo; por lo tanto, una definición generalmente aceptada de aprendizaje es: *cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia*.<sup>32</sup> Irónicamente, podemos decir que los cambios en la conducta indican que ha habido un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio de conducta.

Obviamente, esta definición sugiere que nunca vemos a nadie “aprendiendo”. Vemos los cambios que sobrevienen pero no el aprendizaje en sí mismo. El concepto es teórico y, por ende, no se observa directamente:

Hemos visto personas en el proceso de aprender. Hemos visto personas que se conducen de cierta manera como resultado del aprendizaje y algunos de nosotros (de hecho, me imagino que la mayoría) hemos “aprendido” en algún momento de nuestra vida. En otras palabras, deducimos que ocurrió un aprendizaje si un individuo se comporta,

### aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia.



reacciona, responde, como resultado de la experiencia de una manera distinta a como procedía antes.<sup>33</sup>

Nuestra definición tiene varios elementos que requieren aclaración. El primero, que el aprendizaje implica un cambio. Los cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional. La gente puede aprender conductas desfavorables (abrigar prejuicios o contener nuestro rendimiento) tanto como favorables. Segundo, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, el requisito de que el cambio debe ser permanente descarta cambios conductuales causados por fatiga o adaptaciones temporales. Tercero, nuestra definición atañe a la conducta. El aprendizaje tiene lugar cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes de un individuo, si no viene con un cambio en la conducta, no sería aprendizaje. Cuarto, en el aprendizaje es necesaria alguna clase de experiencia. La experiencia se adquiere, directamente, mediante observación o práctica o, indirectamente, como a través de la lectura. La prueba definitiva es la que sigue: ¿esta experiencia da lugar a un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es afirmativa, podemos decir que hubo aprendizaje.

El aprendizaje ocurre durante toda la vida. Patrick Bernhardt estudia para maestro después de cambiar de carrera. No sólo aprende en el trabajo, sino que también asiste a clases tres veces por semana. “Es lo más difícil que he hecho —explica—. Pero la sensación de satisfacción es grande.”

## Teorías del aprendizaje

¿Cómo aprendemos? Se han postulado tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos pautas de conducta. Se trata de las teorías del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

### condicionamiento clásico

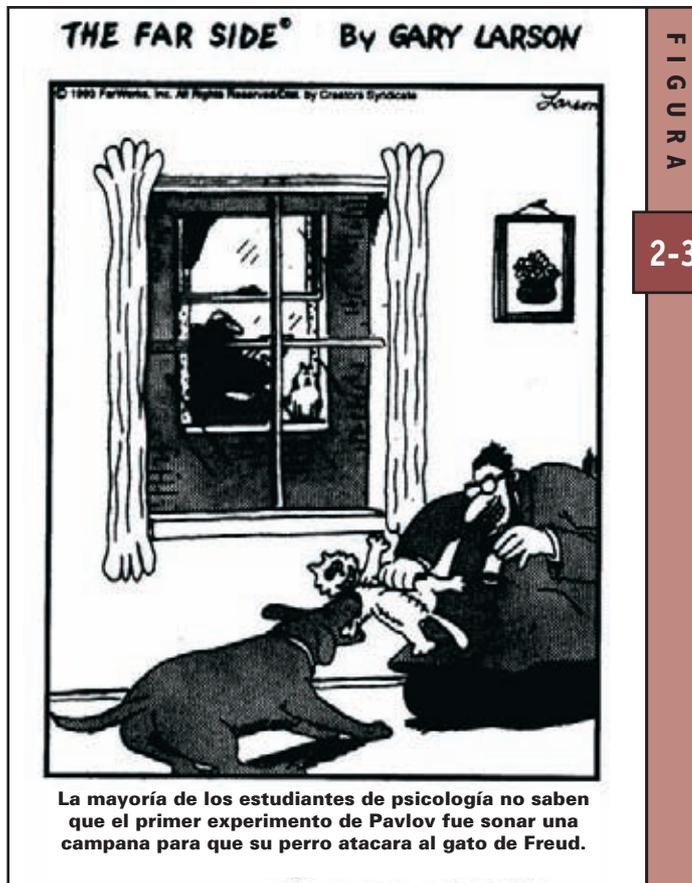
Condicionamiento en el que el individuo responde a un estímulo que de ordinario no produciría tal respuesta.

**Condicionamiento clásico** El **condicionamiento clásico** surgió de experimentos para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de una campana, realizados a comienzos del siglo XX por el fisiólogo ruso Iván Pavlov.<sup>34</sup> Una intervención quirúrgica menor permitía a Pavlov medir con exactitud la cantidad de saliva secretada por un perro. Cuando el investigador ofrecía al animal un trozo de carne, éste exhibía un aumento notable en la salivación. Si Pavlov no presentaba la carne y sólo hacía sonar la campana, el perro no salivaba. Entonces, Pavlov procedió a presentar la carne con el campanilleo. Después de escuchar la campana repetidamente sin recibir el alimento, el perro comenzaba a salivar tan pronto como la campana sonaba. Tiempo después, el perro salivaba con el puro sonido de la campana, aunque no se le diera comida. En efecto, el perro había aprendido a responder (es decir, a salivar) a la campana. Vamos a repasar el experimento para presentar los conceptos fundamentales del condicionamiento clásico.

La carne era el *estímulo incondicionado*: inevitablemente hacía que el perro reaccionara de cierta manera. La reacción a la comida que sobrevinía cada vez que aparecía el estímulo incondicionado era la *respuesta incondicionada* (en este caso, la salivación apreciable). La campana era un estímulo artificial o lo que llamamos *estímulo condicionado*. Al principio era neutral, pero luego de emparejarse con la comida (un estímulo incondicionado), acabó por producir una respuesta al presentarse solo. El último concepto importante es el de *respuesta condicionada*, que se refiere al comportamiento del perro: salivaba en reacción al sonido sólo de la campana.

Con estos conceptos vamos a resumir el condicionamiento clásico. En esencia, aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Cuando se asocian, el estímulo irresistible y el neutro, este último se convierte en estímulo condicionado y adquiere las propiedades del estímulo incondicionado.

El condicionamiento clásico explica por qué los villancicos navideños despiertan recuerdos dulces de la infancia: asociamos los cánticos con el espíritu festivo de Navidad y evocamos recuerdos y sentimientos entrañables de gozo. En el entorno de una organización también vemos el funcionamiento del condiciona-



**FIGURA 2-3**

Fuente: The Far Side © por Gary Larson © 1993 Far Works, Inc. Todos los derechos reservados. Impreso con autorización.

miento clásico. Por ejemplo, en una planta fabril cada vez que los directivos de la matriz tuvieran programada una visita, el gerente de la fábrica limpiaría las oficinas administrativas y lavaría las ventanas. Así pasarían los años. Al cabo, los empleados explayarían su mejor comportamiento y lucirían acicalados y propios cada vez que lavaran las ventanas, incluso en las ocasiones fortuitas en que la limpieza no se relacionara con una visita de los jefes. Aprendieron a asociar el lavado de las ventanas con una visita de los directivos.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo sucede y reaccionamos de una manera que surge en respuesta al acontecimiento concreto identificable. Así es posible explicar las conductas reflejas simples. Pero en general el comportamiento —y sobre todo las conductas complejas de las personas en las organizaciones— es un impulso más que una reacción; voluntario más que reflejo. Por ejemplo, los empleados deciden llegar al trabajo a tiempo, pedir ayuda al jefe si tienen problemas o flojear cuando nadie los ve. El aprendizaje de estas conductas se explica mejor con el condicionamiento operante.

**Condicionamiento operante** Según el **condicionamiento operante**, la conducta depende de sus consecuencias. Aprendemos a comportarnos para conseguir lo que queremos o evitar lo que no queremos. La conducta operante es una conducta voluntaria o aprendida, en contraste con la conducta refleja, no aprendida. La tendencia a repetir este proceder está influida por el reforzamiento o la falta de reforzamiento que traen sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento acentúa una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.

**condicionamiento operante**

Un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.

Lo que hizo Pavlov con el condicionamiento clásico, lo repitió el psicólogo de Harvard B.F. Skinner con el condicionamiento operante.<sup>35</sup> Con sus investigaciones, en las que aprovechó los trabajos anteriores en el campo, Skinner enriqueció considerablemente nuestros conocimientos del condicionamiento operante. Incluso sus críticos más constantes, que forman un grupo numeroso, admiten que sus conceptos operantes funcionan.

Se supone que el comportamiento está determinado desde fuera (es decir, es aprendido) y no desde dentro (como si fuera reflejo, innato). Skinner afirmaba que generar unas consecuencias agradables por exhibir ciertas formas de conducta aumentaría la frecuencia de ésta. Es más probable que emprendamos las conductas deseadas si hay un refuerzo por ello. Las recompensas son más eficaces si siguen inmediatamente a la respuesta esperada. Además, un comportamiento que no se premia, o que se castiga, tiene menos probabilidades de repetirse.

Vemos ejemplos del condicionamiento operante en todas partes. Por ejemplo, cualquier situación en la que se afirme de manera explícita o se sugiera implícitamente que hay un refuerzo por algún acto atañe al aprendizaje operante. Su profesor le dice que si quiere una calificación buena en la materia, debe dar las respuestas correctas en los exámenes. Un vendedor a comisión que quiera ganar ingresos considerables sabe que depende de cerrar muchas ventas en su territorio. Por supuesto, la asociación también sirve para empeñar al individuo en comportamientos que van en contra de los intereses de la organización. Supongamos que su jefe le dice que si trabaja horas extras durante la próxima temporada fuerte, que dura tres semanas, lo compensará en la siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega la época de la evaluación, resulta que no obtuvo ningún refuerzo por sus horas extras. Así, la próxima vez que su jefe le pida que trabaje más horas, ¿qué le contestará? Lo más probable es que no acepte. El condicionamiento operante explica su proceder: si no se refuerza una conducta, se reduce la posibilidad de que se repita.

**Aprendizaje social** Los individuos también aprenden observando lo que les sucede a los demás e incluso sólo escuchando o por experiencias directas. Así, por ejemplo, buena parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. Esta postura de que aprendemos por observación y experiencia se denomina **teoría del aprendizaje social**.<sup>36</sup>

Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante —es decir, asume que la conducta depende de sus consecuencias—, también se acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Respondemos como percibimos y definimos las consecuencias y no por ellas mismas. La influencia de los modelos es central desde el punto de vista del aprendizaje social. Se ha descubierto que cuatro procesos determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo. Como veremos más adelante, la inclusión de los siguientes procesos cuando la administración inicia programas de capacitación para los empleados aumentará grandemente la probabilidad de que tengan éxito:

1. *Procesos de atención.* Aprendemos de un modelo sólo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influyen más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o semejantes a nosotros en nuestra estima.
2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.

## teoría del aprendizaje social

Teoría que afirma que las personas aprenden por observación y experiencia directa.

**“No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo”**

Esta declaración es falsa. Refleja un estereotipo muy difundido de que los trabajadores de edad avanzada tienen dificultades para adaptarse a los nuevos métodos y técnicas. En los estudios se demuestra constantemente que los empleados mayores son vistos como relativamente inflexibles, resistentes al cambio y menos enseñables que sus compañeros más jóvenes, en particular con respecto a los conocimientos de las nuevas tecnologías.<sup>37</sup> Pero estas impresiones están equivocadas.

Las evidencias indican que estos trabajadores (típicamente definidos como los que tienen de 50 años en adelante) quieren aprender y son tan capaces de aprender como cualquier otro grupo de empleados. Los trabajadores de edad parecen un tanto menos eficientes

para adquirir destrezas complicadas o exigentes. Es decir, se tardan más en capacitar, pero una vez que lo han hecho, se desenvuelven en niveles comparables con los de sus colegas más jóvenes.<sup>38</sup>

La capacidad de adquirir las habilidades, conocimientos o conductas que se necesitan para desempeñar un puesto a determinado nivel (esto es “capacitarse”) ha sido tema de considerables investigaciones. Según las pruebas, hay diferencias al respecto entre las personas. Se ha descubierto que varios factores que dan cuenta de tales desemejanzas (destreza, motivación y personalidad) tienen una influencia significativa en el aprendizaje y la capacitación.<sup>39</sup> Sin embargo, no se ha encontrado que la edad tenga ningún efecto en estos resultados.

3. *Procesos de reproducción motriz.* Después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. Entonces, este proceso muestra que el individuo puede ejecutar las acciones representadas por el modelo.
4. *Procesos de reforzamiento.* Los individuos se sentirán motivados a exhibir la conducta del modelo si reciben incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán más a menudo.

**Modelamiento: una herramienta de la administración**

Como el aprendizaje ocurre en el trabajo y antes, los administradores deberán interesarse en cómo enseñar a sus empleados a conducirse de las formas más beneficiosas para la organización. Cuando pretendemos formar a los individuos conduciendo gradualmente su aprendizaje, decimos que **moldeamos su conducta**.

Consideremos la situación en la que el comportamiento de un empleado es significativamente diferente del que quiere la administración. Si la administración lo recompensa sólo cuando muestre las respuestas deseadas, se daría muy poco reforzamiento. En tal caso, el modelamiento ofrece un método lógico para conseguir las conductas esperadas.

Para *modelar* la conducta reforzamos sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada. Si un empleado que siempre llega media hora tarde al trabajo se presenta un día nada más con 20 minutos de retraso, podemos reforzar tal avance. El reforzamiento se incrementaría a medida que las respuestas se acercaran a la conducta deseada.

**Métodos para moldear el comportamiento** Hay cuatro formas de moldear el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Seguir una respuesta con algo agradable se llama *reforzamiento positivo*. Por ejemplo, sería el caso del jefe que elogia a un empleado por un trabajo bien hecho. Seguir una respuesta con la terminación o el retiro de algo desagradable se llama

**modelamiento de la conducta**

Reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que acerca al individuo a la respuesta deseada.

*reforzamiento negativo*. Si su maestro en la facultad hace una pregunta y usted no sabe la respuesta, escudriñar sus apuntes acaso evitará que lo señale a usted. Es un reforzamiento negativo porque usted aprendió que si se ve ocupado en sus notas, el maestro no lo llamará. El *castigo* consiste en establecer una condición desagradable con el objeto de eliminar un comportamiento indeseable. Imponer a un empleado una suspensión de dos días sin goce de sueldo por llegar en estado de ebriedad es un ejemplo de castigo. Se llama *extinción* al acto de suspender un reforzamiento que mantiene una conducta. Cuando ésta deja de reforzarse, se extingue gradualmente. Los catedráticos que quieren desalentar las preguntas de los alumnos en clase pueden eliminar este proceder si ignoran a quienes levantan la mano. Este acto de alzar la mano se extingue cuando se topa invariablemente con una falta de refuerzo.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo dan por resultado un aprendizaje. Afirman una respuesta y aumentan la probabilidad de que se repita. En los ejemplos anteriores, como el elogio es deseado fomenta y acrecienta el comportamiento de hacer un buen trabajo. La conducta de “parecer ocupado” también se fortalece e incrementa porque suprime la consecuencia indeseable de ser señalado para contestar. En cambio, tanto el castigo como la extinción debilitan el comportamiento y disminuyen su frecuencia sucesiva.

## El CO en las noticias

### La burbuja accionaria de la alta tecnología y los programas de reforzamiento

El índice bursátil Nasdaq, compuesto básicamente por acciones de compañías de alta tecnología e Internet, rebasó los 5000 puntos en marzo de 2000. En 1998 y 1999, el índice había estado subiendo más de 80 por ciento anual. A pesar de las proporciones estratosféricas entre precios y ganancias (muchas de las acciones de más rápido crecimiento en realidad no tenían ganancias y perdían decenas de millones de dólares al mes), la mayoría de los analistas insistían en recomendar a los inversionistas que compraran acciones de compañías como Cisco Systems, Oracle, Pets.com y Amazon.com porque creían que los precios aumentarían mucho. Se equivocaron (en el verano de 2002, el índice Nasdaq estaba por debajo de los 1400 puntos),

pero millones de inversionistas se dejaron convencer por la exuberancia irracional de los analistas.

Con la carrera de las acciones de tecnología a finales de la década de 1990 vino un cambio en la manera en que mucha gente consideraba su cartera de inversiones. En lugar de entregar su dinero al corredor tradicional y emprender una estrategia de largo plazo, muchas personas se volvieron cambiadoras agresivas. Abrieron cuentas de correturía en línea y se apoyaron en las cuotas en tiempo real y CNBC para tener una provisión para todo un día de noticias y recomendaciones accionarias. Compraban y vendían acciones activamente; en algunos casos vendían una acción en minutos, si podían afianzar una ganancia rápida.

En retrospectiva, el ascenso explosivo del índice Nasdaq fue un ejemplo del poder de los programas de reforzamiento intermitente. Muchos inversionistas que

pujaron a la alta las participaciones en Internet admitían de buena gana que no sabían nada de negocios, tecnología o teorías de valoración. Como el adicto a las tragamonedas de Las Vegas, sólo querían entrar al juego. Irónicamente, para muchos cambistas en 1998 y 1999, comerciar acciones de tecnología parecía más un programa de reforzamiento continuo que intermitente. Todo lo que compraban subía de precio. Muchos inversionistas que se mantenían al margen fustigando la tontería de comprar “sueños de Internet” empezaron a considerarse los tontos por no jugar el juego. ¿Por qué quedarse al margen viendo a los demás hacer dinero si también podían jugar? Para la primavera de 2000, millones de inversionistas tradicionalmente conservadores habían sido tragados por la burbuja de la alta tecnología y terminaron perdiendo buena parte de sus ahorros y carteras de retiro.

Fuente: Basado en *Wall Street Journal* editorial, 7 de marzo de 2001, p. A.23.

El reforzamiento, positivo o negativo, tiene antecedentes impresionantes como herramienta de modelamiento. Por tanto, es lo que nos interesa, y no el castigo o la extinción. Una revisión de los resultados de las investigaciones sobre el efecto del reforzamiento en la conducta en las organizaciones lleva a concluir que:

1. Es necesario algún tipo de reforzamiento para producir un cambio en la conducta.
2. Algunas recompensas son más efectivas que otras en las organizaciones.
3. La velocidad a la que tiene lugar el aprendizaje y la permanencia de sus efectos estarán determinadas por el tiempo del reforzamiento.<sup>40</sup>

El punto 3 es extremadamente importante y merece que abundemos.

**Programas de reforzamiento** Los dos programas principales de reforzamiento son el *continuo* y el *intermitente*. En un programa de **reforzamiento continuo** se afirma la conducta deseada cada vez que se presenta. Por ejemplo, tomemos el caso de aquel que siempre ha tenido problemas para llegar a tiempo al trabajo. Cada vez que no se retarda, su gerente lo felicita por su comportamiento. Por el otro lado, en un programa intermitente no se refuerza la conducta esperada todas las veces que se realiza, sino sólo con la frecuencia suficiente para que valga la pena repetir dicha conducta. Este esquema puede compararse con el funcionamiento de una máquina tragamonedas, con la que la gente seguirá jugando a pesar de que sabe que está hecha para darle ingresos considerables al casino. La recompensa intermitente ocurre apenas con la frecuencia suficiente para reforzar el comportamiento de insertar monedas y jalar la palanca. Las pruebas indican que la forma de reforzamiento intermitente, o variado, promueve la resistencia a la extinción más que la forma continua.<sup>41</sup>

El **reforzamiento intermitente** puede ser proporcional o interválico. Los *programas proporcionales* dependen de cuántas respuestas da el sujeto. Se refuerza al individuo después de que muestre tantas veces cierta conducta. Los *programas interválicos* dependen de cuánto tiempo ha pasado desde el refuerzo anterior. Aquí, se refuerza al individuo por la primera muestra de la conducta apropiada luego de que ha pasado determinado lapso. El refuerzo puede ser fijo o variable.

Cuando las recompensas se espacian a intervalos regulares, el programa de reforzamiento es de **intervalo fijo**. La variable crucial es el tiempo, que se mantiene constante. Es el programa predominante de los asalariados. Cuando se recibe el pago por semana, quincena, mes u otro plazo fijo predeterminado, se recompensa según un programa de reforzamiento de intervalo fijo.

Si el momento de las recompensas se decide de manera que el reforzamiento es impredecible, el programa es de **intervalo variable**. Cuando un maestro anuncia que en el semestre aplicará exámenes de sorpresa y que valdrán 20 por ciento de la calificación, aplica un programa de intervalo variable. Del mismo modo, las visitas que los auditores realizan al azar y sin advertencia a las oficinas de su compañía son también ejemplo de programa de intervalo variable.



Este gerente de Boeing (centro) se propone visitar las áreas de producción en un esquema aleatorio o irregular. Este tipo de inspección a intervalos variables tiene por objeto mantener alertas a los empleados.

### **reforzamiento continuo**

Se refuerza la conducta deseada cada vez que se muestra.

### **reforzamiento intermitente**

Se refuerza la conducta deseada con la frecuencia suficiente para que valga la pena repetirla, pero no cada vez que aparece.

### **programa de intervalos fijos**

Programa en que las recompensas se ofrecen en intervalos regulares.

### **programa de intervalos variables**

Programa en que las recompensas se dan después de un número impredecible de respuesta.

## Programas de reforzamiento

FIGURA

2-4

Programa de reforzamiento	Naturaleza del reforzamiento	Efecto en la conducta	Ejemplo
Continuo	La recompensa se da después de cada conducta deseada	Aprendizaje veloz de nuevos comportamientos pero extinción rápida	Felicitaciones
Intervalo fijo	La recompensa se da a intervalos regulares	Desempeño promedio e irregular con extinción rápida	Pago semanal
Intervalo variable	La recompensa se da en tiempos variables	Desempeño moderadamente elevado y estable, con lenta extinción	Exámenes de sorpresa
Proporción fija	La recompensa se da por producción fija	Desempeño alto y estable conseguido rápidamente, pero también con extinción rápida	Pago a destajo
Proporción variable	La recompensa se da por producción variable	Desempeño muy elevado con extinción lenta	Ventas por comisión

### programa de proporción fija

Programa en que las recompensas se dan después de un número constante de respuestas.

En un programa de **proporción fija**, después de un número constante de respuestas dadas se entrega la recompensa. Por ejemplo, un plan de incentivos por pieza (a destajo) es un programa de proporción fija: el empleado recibe una recompensa por las piezas de trabajo que produce. Si la tarifa por poner los cierres relámpago en una fábrica de ropa es de cinco dólares la docena, el refuerzo (que en este caso es el dinero) está ligado al número de cierres cosidos en las prendas. Con cada docena pegada, el instalador gana cinco dólares.

### programa de proporción variable

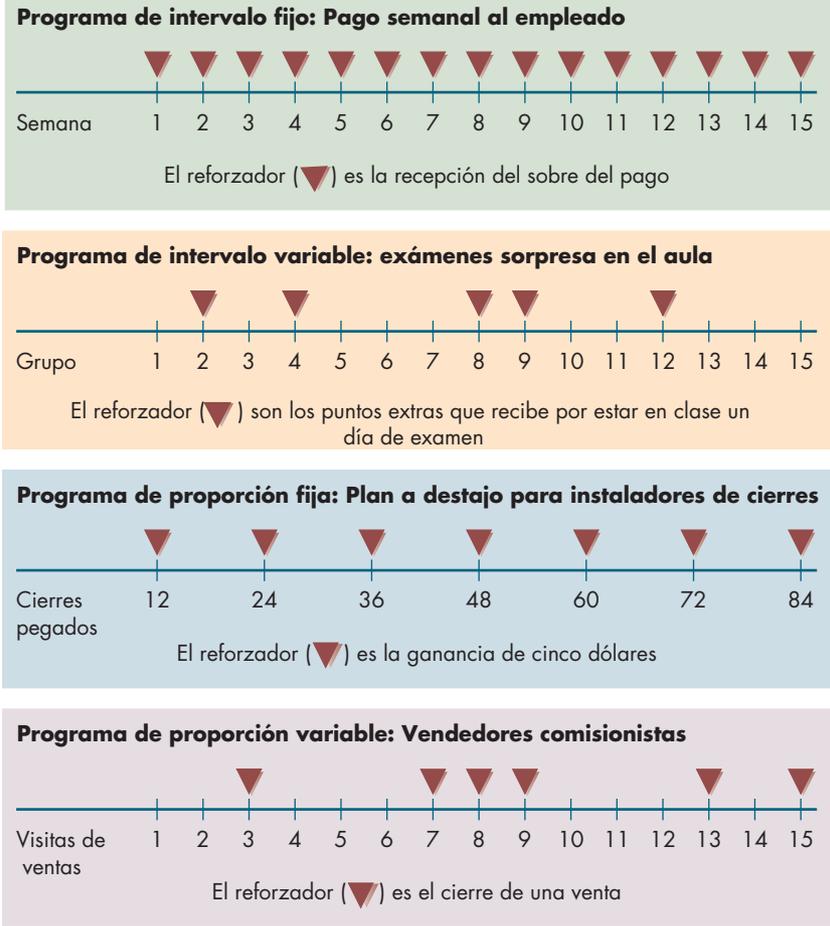
Programa en que las recompensas varían en relación con el comportamiento del individuo.

Cuando la recompensa varía según el comportamiento del individuo, se dice que se le da un refuerzo de un programa de **proporción variable**. Los vendedores comisionistas son ejemplos de personas sujetas a ese programa. En algunas ocasiones, hacen una venta después de apenas dos visitas al cliente potencial; pero en otras necesitan hacer 20 o más presentaciones para cerrar la venta. Entonces, la recompensa es variable en relación con el número de visitas fructíferas que hacen. En la figura 2.4 se resumen los programas de reforzamiento.

**Programas de reforzamiento y conducta** Los programas de reforzamiento continuo producen rápidamente saturación y, si se retiran los refuerzos, la conducta se debilita rápidamente. Con todo, el refuerzo continuo es apropiado para las respuestas recientes, inestables o poco frecuentes. En contraste, los refuerzos intermitentes no saturan pronto porque no siguen a cada respuesta. Son apropiados para las respuestas estables o frecuentes.

En general, los programas variables tienden a favorecer un desempeño mayor que los programas fijos (véase la figura 2.5). Por ejemplo, ya dijimos que a casi todos los empleados de las organizaciones les pagan según un programa de intervalos fijos; pero este programa no vincula nítidamente el desempeño con la remuneración, pues ésta se entrega por el tiempo pasado en el trabajo más que por una respuesta específica (rendimiento). En cambio, los programas de intervalo variable generan tasas de respuesta más elevadas y un comportamiento más estable y congruente por la gran correlación entre desempeño y recompensa y porque llevan una incertidumbre, un factor de sorpresa que pone más alerta al empleado.

Programas intermitentes de reforzamiento



FIGURA

2-5

**Modificación conductual** Hace varios años se realizó un estudio que hoy es clásico con los embaladores de Emery Air Freight (ahora parte de FedEx).<sup>42</sup> La administración quería que usaran los contenedores para los embarques siempre que fuera posible por razón de ahorros económicos. Cuando se preguntaba a los embaladores cuál era el porcentaje de embarques en contenedores, su respuesta constante era 90 por ciento. Sin embargo, en un análisis de Emery se encontró que la tasa real de utilización era de apenas 45 por ciento. Con el fin de estimular a los empleados para que usaran los contenedores, la administración estableció un programa de realimentación y reforzamiento positivo. Se instruyó a cada empacador para que llevara una lista de verificación de sus embarques diarios, con y sin contenedores. Al final del día, se calculaba la tasa de uso. Aunque parezca increíble, el primer día del programa el empleo de contenedores saltó a más de 90 por ciento y se sostuvo en esa cifra. Emery señaló que tan sencillo programa de realimentación y reforzamiento positivo le ahorró a la compañía dos millones de dólares en tres años.

Este programa de Emery Air Freight ilustra la modificación conductual o lo que se llama popularmente **OB Mod** (este término en inglés no tiene un equivalente exacto en nuestro idioma).<sup>43</sup> Representa la aplicación de los conceptos del reforzamiento a los individuos en el entorno del trabajo.

**OB Mod**

Aplicación de los conceptos del reforzamiento a los individuos en el entorno del trabajo.

El programa típico de la OB Mod sigue un modelo de solución de problemas en cinco etapas: 1) identificar las conductas críticas, 2) establecer los datos de partida, 3) identificar las consecuencias del comportamiento, 4) trazar y emprender una estrategia de intervención, y 5) evaluar la mejora en el desempeño.<sup>44</sup>

No todo lo que hace un empleado en su puesto tiene la misma importancia en términos de sus resultados de desempeño. Por tanto, la primera etapa de la OB Mod es identificar las conductas críticas que tienen un efecto significativo en el desempeño laboral del trabajador. Éstas son del cinco al 10 por ciento del comportamiento que puede explicar el 70 u 80 por ciento del rendimiento de cada empleado. El que los embaladores de Emery Air Freight usaran los contenedores siempre que pudieran es un ejemplo de una conducta crítica.

En la segunda etapa se requiere que el administrador fije algunos datos de desempeño que sirvan como punto de partida. Esto se consigue determinando las veces que se presenta la conducta detectada en las condiciones actuales. En nuestro ejemplo de los embaladores de Emery, sería haber revelado que 45 por ciento de los embarques estaban en contenedores.

La tercera etapa consiste en realizar un análisis de funciones para identificar las contingencias conductuales o las consecuencias del desempeño. Con esto sabe el administrador cuáles son las señales que anteceden a la conducta y las consecuencias que la mantienen. En Emery Air Freight, las normas sociales y la mayor dificultad de embalar contenedores eran los antecedentes que fomentaban la costumbre de empacar las piezas por separado. Más aún, las consecuencias de proseguir con esa conducta eran, antes de la intervención de la OB Mod, la aceptación social y librarse de un trabajo más exigente.

Una vez que el análisis funcional es terminado, el gerente está listo para desarrollar e implementar una intervención estratégica para fortalecer el desempeño deseable y debilitar los comportamientos no deseados. La estrategia apropiada entrañará el cambio de algunos elementos en el vínculo entre desempeño y recompensa (estructura, procesos, tecnología, grupos o tareas) con el objeto de hacer más remunerador el desempeño de alto nivel. En el ejemplo de Emery, se alteró la tecnología del trabajo cuando se les pidió a los trabajadores que llevaran una lista de verificación. Ésta más el cálculo al final del día de la tasa de uso de contenedores reforzaron la conducta deseada de, precisamente, utilizar los contenedores.

La última etapa de la OB Mod es evaluar la mejora en el desempeño. En la intervención de Emery, la mejora inmediata en la tasa de utilización de contenedores demostró que había ocurrido un cambio de conducta. Que la cifra aumentó a 90 por ciento y se mantuvo ahí, indicó que ocurrió un aprendizaje; es decir, los empleados sufrieron un cambio relativamente permanente de conducta.

La OB Mod se ha aplicado en varias organizaciones para mejorar la productividad de los empleados, reducir errores, faltas y retardos, tasas de accidentes y para mejorar la atención a los clientes.<sup>45</sup> Por ejemplo, un fabricante de ropa ahorró 60,000 dólares en un año al reducir las ausencias. Una empresa de paquetería aumentó 16 por ciento su productividad, redujo 40 por ciento los errores y abatió los accidentes en más de 43 por ciento, todo lo cual dio por resultado ahorros de más de un millón de dólares. Un banco aplicó la OB Mod para aumentar la amabilidad de sus cajeros, lo que produjo un incremento demostrable en la satisfacción de los clientes.

### Algunas aplicaciones concretas en las organizaciones

Hemos aludido a varias situaciones en las que la teoría del aprendizaje sería útil para los gerentes. Por ejemplo, al iniciar este capítulo explicamos que Continental Airlines recurrió a un programa de proporción variable



Esta oficinista ejecuta varias tareas (contesta el teléfono, archiva, fotocopia y captura) pero sólo algunas conductas comprenden 70 a 80 por ciento de su desempeño. Determinar cuáles son esas conductas es la primera etapa en el diseño de un programa de OB Mod para reforzarlas.

para recompensar la asistencia de sus empleados. En esta sección repasaremos brevemente cuatro aplicaciones concretas: cambiar el pago de enfermedad por pago de salud, disciplinar a los empleados problemáticos, desarrollar programas de capacitación eficaces y aplicar la teoría del aprendizaje a la dirección de uno mismo.

**Pago sano vs pago de enfermedad** Casi todas las organizaciones conceden a sus asalariados permisos por enfermedad con goce de sueldo como parte de sus prestaciones. Pero irónicamente las organizaciones que tienen estos programas experimentan casi el doble de faltas que las que no los tienen.<sup>46</sup> La realidad es que los permisos por enfermedad refuerzan una conducta errónea: faltar al trabajo. Si los empleados tienen 10 días al año de permiso pagado por enfermedad, lo raro es que algún trabajador no se asegure de aprovecharlos todos, esté enfermo o no. Las organizaciones deben recompensar la *asistencia*, no la *ausencia*.

Tenemos el caso, por ejemplo, de una organización del medio oeste estadounidense que implantó un programa de pago por salud, que entregaba un bono a los empleados que no tenían ninguna falta en un periodo de cuatro semanas. Los permisos por enfermedad los pagaba después de las primeras ocho horas de ausencia.<sup>47</sup> En la evaluación del programa de pago por salud se encontró que produjo mayores ahorros para la organización, redujo el ausentismo, aumentó la productividad y mejoró la satisfacción de los empleados.

La revista *Forbes* siguió el mismo método para reducir sus costos de atención médica.<sup>48</sup> Recompensó a los empleados que se mantuvieron sanos y en cuanto a los reembolsos por gastos médicos, les pagó la diferencia entre sus facturas y 500 dólares, multiplicado por dos. Así, si alguien no solicitaba reembolsos en un año, recibía 1,000 dólares ( $500 \times 2$ ). Al recompensar a sus empleados por la buena salud, *Forbes* redujo sus gastos médicos mayores y dentales en más de 30 por ciento.

**Disciplina de los empleados** En algún momento, todo administrador tendrá que lidiar con un empleado que bebe en el trabajo, es insubordinado, roba pertenencias de la compañía, llega tarde constantemente o practica cualquier otro comportamiento semejante. Los administradores responden con actos disciplinarios como regaños, advertencias por escrito y suspensiones temporales. Pero de acuerdo con nuestros conocimientos sobre el efecto de los castigos en la conducta, la aplicación de estas medidas de disciplina incurre en costos; puede ser una solución apenas de corto plazo y traer efectos colaterales graves.

Cuando se disciplina a los empleados por comportamientos indeseables sólo se les dice lo que no deben hacer y no qué otras conductas alternativas son preferentes. El resultado es, muchas veces, que esta forma de castigo lleva a una supresión efímera de la conducta que no se quiere, pero no a su eliminación. El uso continuo del castigo, más que el reforzamiento positivo, también tiende a producir miedo al jefe. Como el jefe es el que propina el castigo, en la mente del empleado queda asociado a las consecuencias contrarias. Los empleados responden “escondiéndose” del jefe. Por tanto, el castigo puede minar las relaciones entre administradores y empleados.

La disciplina tiene, sí, un lugar en las organizaciones. En la práctica, es popular porque da resultados rápidos y pronto. Además, se refuerza a los administradores para que disciplinen porque se genera un cambio inmediato en el comportamiento de los empleados.

**Desarrollo de programas de capacitación** Casi todas las organizaciones tienen algún programa sistemático de capacitación. En concreto, las corporaciones estadounidenses con 100 empleados o más gastaron arriba de 58,000 millones de dólares en un año reciente en capacitación formal para 47.3 millones de trabajadores.<sup>49</sup> ¿Pueden aprovechar estas organizaciones nuestro análisis del aprendizaje para mejorar la eficacia de sus programas de capacitación? Sin duda.

## administración personal

Técnicas de aprendizaje para que los individuos administren su propio comportamiento de manera que se requiera menos control administrativo externo.

La teoría del aprendizaje social ofrece una guía. Señala que la capacitación debe presentar un modelo que capte la atención del estudiante, poseer propiedades de motivación, enseñar a asimilar lo aprendido para aplicarlo después, brindar oportunidades de practicar las nuevas conductas, recompensar los logros y, si la capacitación no ha ocurrido en el trabajo, conceder al empleado alguna posibilidad de aplicar en su área laboral lo que aprendió.<sup>50</sup>

**Administración personal** Las aplicaciones en las organizaciones de los conceptos de aprendizaje no se restringen al manejo del comportamiento de los demás, sino que también cabe ejercerlas para que los individuos rijan su propia conducta y, con ello, se reduzca la necesidad de controles administrativos. Se trata de la **administración personal**.<sup>51</sup>

La administración personal requiere que el individuo manipule deliberadamente sus estímulos, procesos internos y respuestas para alcanzar resultados personales. Los mecanismos básicos consisten en observar la conducta propia, compararla con una norma y recompensarse si le satisface.

¿Y cómo se aplica la administración personal? Veamos un ejemplo. Un grupo de empleados del gobierno estatal recibieron ocho horas de capacitación en la que les enseñaron habilidades de administración personal.<sup>52</sup> A continuación se les mostró cómo aprovecharlas para aumentar su asistencia al trabajo. Se les instruyó sobre cómo fijarse metas concretas de asistencia tanto a corto como a mediano plazo. Aprendieron a redactar un contrato conductual para ellos mismos y a escoger sus propios refuerzos. Finalmente, aprendieron la importancia de supervisar su asistencia y de darse incentivos por conseguir sus metas. El resultado final fue una mejora significativa en su asistencia al trabajo.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

En este capítulo estudiamos tres variables: características biográficas, capacidad y aprendizaje. Tratemos ahora de resumir lo que vimos y de ponderar su importancia para el administrador que trata de entender el comportamiento organizacional.

**Características biográficas** Las características biográficas están al alcance de la mano del administrador. En su mayoría son datos contenidos en los expedientes de los empleados. Las conclusiones más importantes que podemos extraer de nuestra revisión de las pruebas son que la edad no parece guardar ninguna relación con la productividad; que los trabajadores mayores y con más antigüedad son los que menos probabilidades tienen de renunciar, y que los casados tienen menos faltas y rotación y manifiestan estar más satisfechos con su puesto que los solteros. ¿Qué valor tiene esta información para los administradores? La respuesta inmediata es que sirve para ayudarlos a decidir entre solicitantes de empleo.

**Habilidad** La habilidad incide directamente en el desempeño y la satisfacción de un empleado en su trabajo. Dado el deseo de la administración de hacer corresponder el puesto con las habilidades, ¿qué puede hacer?

Para empezar, un buen proceso de selección mejorará la concordancia. Un análisis de puestos arrojará información sobre el trabajo que se realiza en el momento y las habilidades que necesitan las personas para ejecutarlo adecuadamente. Los aspirantes pueden ser puestos a prueba, entrevistados y evaluados sobre el grado en que poseen las habilidades necesarias.

En segundo lugar, las decisiones de ascensos y transferencias de individuos que ya forman parte de la organización deben reflejar las habilidades de los candidatos. Como con los empleados nuevos, debe tenerse cuidado al evaluar las capa-

idades fundamentales que se requieren para un puesto y la correspondencia entre esos requisitos y los recursos humanos de la organización.

En tercer lugar, la concordancia se acentúa perfeccionando el puesto para adaptarlo mejor a las capacidades del interesado. Muchas veces, se pueden hacer modificaciones a un puesto que, sin causar un efecto significativo en sus actividades, se adapte mejor a las habilidades del empleado que lo ocupa. Como ejemplo, podría cambiarse parte del equipo usado o reorganizar las tareas en un grupo de empleados.

La última alternativa es ofrecer capacitación a los empleados. Esto se aplica tanto a los nuevos empleados como a los que ya ocupan puestos. La capacitación actualiza las capacidades de los trabajadores y les da nuevas habilidades a medida que cambian los tiempos y las condiciones.

**Aprendizaje** Cualquier cambio observable en la conducta es prueba directa de que ha ocurrido un aprendizaje. Desde luego, lo que queremos es evaluar si los conceptos del aprendizaje nos proveen de conocimientos para explicar y pronosticar la conducta.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar la conducta. Al identificar y recompensar los comportamientos que favorecen el desempeño, la administración aumenta la probabilidad de que se repitan.

Nuestros conocimientos del aprendizaje dicen que el reforzamiento es una herramienta más eficaz que el castigo. Aunque el castigo suprime el comportamiento indeseable más rápidamente que el reforzamiento negativo, la suspensión es sólo temporal y no se induce un cambio permanente. Además, el castigo produce efectos colaterales inconvenientes, como baja de la moral y mayor ausentismo o rotación. Asimismo, quienes reciben el castigo quedan resentidos con el que lo aplica. Por tanto, se aconseja a los administradores que prefieran el reforzamiento sobre el castigo.

Por último, los administradores deben anticipar que los empleados los vean como modelos. Si llegan tarde constantemente, se toman más horas que las permitidas para comer o se sirven para su uso personal de los suministros de la oficina, es de esperar que los empleados lean el mensaje que les envían y se conduzcan de acuerdo con su modelo.

## Toda conducta humana es aprendida

**L**os seres humanos somos en esencia hojas en blanco moldeadas por nuestro ambiente. Así, B.F. Skinner resumió su convicción en la fuerza del entorno para moldear el comportamiento: “Denme un niño al nacer y haré de él lo que ustedes quieran”.

Tenemos numerosos mecanismos sociales cuya razón de ser es esta convicción en el poder de la conducta aprendida. Permítame detallar algunos:

*Función de la paternidad.* Le concedemos mucha importancia a la función de madres y padres en la crianza de los hijos. Por ejemplo, creemos que los hijos criados sin padres estarán en desventaja por la falta de un modelo paterno. Los padres que tienen dificultades constantes con las autoridades corren el riesgo de que éstas les retiren la custodia de sus niños, medida que se toma porque la sociedad cree que unos padres irresponsables no proporcionan el ambiente adecuado a sus hijos.

*Importancia de la educación.* Las sociedades avanzadas invierten mucho en la educación de sus jóvenes. Por lo regular, brindan 10 años o más de educación gratuita y en muchos países asistir a la universidad luego de terminar la preparatoria, es la norma más que la excepción. Se hace esta inversión en educación porque ésta se considera una forma de que los jóvenes adquieran conocimientos y habilidades.

*Entrenamiento en el trabajo.* De los individuos que no van a la universidad, la mayoría tomará cursos de capacitación para el trabajo en los que adquirirán habilidades específicas. Siguen estos cursos para hacerse diestros como mecánicos de automóviles, asistentes médicos, etc. Del mismo modo, las personas que quieren hacerse trabajadores de algún oficio se hacen aprendices de carpinteros, electricistas o plomeros. Además, las empresas invierten miles de millones de dólares cada año en capacitación y educación para que las habilidades de sus empleados estén al corriente.

*Manipulación de las recompensas.* Las organizaciones dedican complicados programas de compensación a remunerar equitativamente a los empleados por su desempeño en el trabajo. Pero estos programas también están diseñados con la intención de motivarlos. Tienen como finalidad estimularlos para que manifiesten los comportamientos que la administración desea y extinguir los que quiere desalentar. Por ejemplo, los niveles salariales recompensan la lealtad de los empleados, incitan al aprendizaje de nuevas destrezas y motivan a los individuos para que asuman mayores responsabilidades en la organización.

Los mecanismos anteriores existen y florecen porque las organizaciones y la sociedad creen que las personas podemos aprender y cambiar nuestro comportamiento.

**E**n tanto que la gente aprenda y sea influida por su ambiente, se ha prestado muy poca atención al papel que cumple la evolución en el moldeamiento de la conducta humana. La psicología evolutiva explica que los seres humanos estamos básicamente armados cuando nacemos. Llegamos a esta tierra con rasgos incorporados, afilados y adaptados luego de millones de años, que dan forma y limitan nuestro comportamiento.

Todos los seres vivos están “diseñados” según ciertas combinaciones de genes. Como resultado de la selección natural, los genes que producen características de diseño defectuosas, son eliminados. Las que ayudan a la supervivencia de la especie perduran y se transmiten a las generaciones siguientes. En el caso de los seres humanos, muchas de las características con las que sobrevivieron nuestros primeros antepasados *Homo sapiens* las conservamos y ejercen una influencia en la forma como nos conducimos. Veamos algunos ejemplos:

*Emociones.* Los pueblos de la edad de piedra, a merced de depredadores silvestres y catástrofes naturales, aprendieron a confiar en sus instintos. Sobrevivieron los que tenían mejores instintos. En la actualidad, las emociones tamizan toda la información que recibimos. Sabemos que se supone que debemos actuar racionalmente, pero nunca suprimimos completamente nuestras emociones.

*Elusión de riesgos.* Los antiguos cazadores recolectores que sobrevivieron no eran buenos para correr riesgos: eran cautos. En la actualidad, cuando estamos a gusto con el estado de cosas, vemos peligros en todo cambio y le oponemos resistencia.

*Esteretipos.* Para prosperar en una sociedad tribal, los primeros hombres tuvieron que hacerse expertos en las alianzas juiciosas. Tenían que “calibrar” rápidamente en quién se podía confiar y en quién no. Quienes eran capaces de hacerlo tenían más probabilidades de sobrevivir. Hoy, como nuestros antepasados, de manera natural encasillamos a las personas de acuerdo con pruebas mínimas, principalmente su aspecto y unas cuantas conductas manifiestas.

*Competencia entre hombres.* Los hombres de las primeras sociedades humanas tenían que embarcarse en juegos o batallas en los cuales había ganadores y perdedores indiscutibles. Los ganadores alcanzaban una posición superior, eran considerados parejas más atractivas y tenían más probabilidades de reproducirse. El deseo natural masculino de combatir en público y desplegar su virilidad y capacidad persiste en nuestros días.

La psicología evolutiva arroja dudas a la noción de que las personas son libres para modificar su comportamiento si tienen capacitación o motivación. No quiere decir que no podamos aprender o ejercer el libre albedrío, sino que la naturaleza nos predispone a actuar y relacionarnos de ciertas maneras en determinadas circunstancias. Como resultado, vemos que las personas en las organizaciones se conducen muchas veces de modos que no parecen benéficos para ellas ni para sus patrones.

Los puntos de este argumento se basan en N. Nicholson, “How Hardwired Is Human Behavior?”, en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1998, pp. 135-46, y B.D. Pierce y R. White, “The Evolution of Social Structure: Why Biology Matters?”, en *Academy of Management Review*, octubre de 1999, pp. 843-53.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué características biográficas pronostican mejor la productividad? ¿El ausentismo? ¿La rotación? ¿La satisfacción?
2. Evalúe la validez de tomar las puntuaciones de inteligencia para elegir a los nuevos empleados.
3. Describa los pasos concretos que tomaría para garantizar que un individuo tenga las habilidades apropiadas para ocupar a satisfacción cierto puesto.
4. Explique el condicionamiento clásico.
5. Compare condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.
6. ¿Cómo aprenden los empleados conductas inmorales en su trabajo?
7. Describa los cuatro tipos de reforzadores intermitentes.
8. ¿Cuáles son las cinco etapas de la modificación del comportamiento?
9. Si tuviera que tomar una medida disciplinaria en contra de un empleado, ¿qué haría específicamente?
10. Describa los cuatro procesos del aprendizaje social.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. "Todas las organizaciones se beneficiarían de contratar a la gente más inteligente." ¿Está de acuerdo o no con esta declaración? Sustente su respuesta.
2. ¿Qué cree que conduzca mejor al éxito en un puesto: una buena concordancia entre las habilidades y el puesto o bien entre la personalidad y la organización? Explique.
3. Además del historial de trabajo y el desempeño en el puesto, ¿qué otros factores atenuantes cree que debe contemplar el administrador al aplicar la disciplina? ¿El recurso a los factores atenuantes no convierte la acción disciplinaria en un proceso político?
4. ¿Qué habilidades cree que son especialmente importantes para tener éxito en los puestos directivos?
5. ¿Qué aprendió sobre el "aprendizaje" que pueda servirle para explicar el comportamiento de los alumnos si a) El maestro les aplica solamente un examen final al terminar el semestre, b) El maestro les aplica cuatro exámenes en el semestre, todos anunciados desde el primer día de clases, c) la calificación se basa en los resultados de numerosos exámenes, ninguno de los cuales anunció el profesor con antelación?

## Ejercicio en equipo

### Reforzamiento positivo o castigo

#### Generalidades del ejercicio (pasos 1 a 4)

Este ejercicio de 10 pasos requiere aproximadamente 20 minutos.

1. Elijan dos voluntarios para que reciban reforzamiento o castigo de la clase mientras desempeñan cierta tarea. Los voluntarios deben salir del salón.
2. El profesor señala un objeto para que los voluntarios lo ubiquen cuando regresen al aula. (El objeto no debe estar oculto sino, por el contrario, ser claramente visible al grupo. Entre los ejemplos que han funcionado bien se encuentran un triángulo pequeño de papel que quedó al arrancar un anuncio del tablero de boletines, una mancha en el pizarrón y una en una sección dañada del yeso de la pared.)
3. El profesor especifica las acciones que tendrán efecto cuando los voluntarios regresen. Como castigo,

los estudiantes silbarán o abuchearán cuando el primer voluntario se aleje del objeto. Como reforzamiento positivo, aclamarán y aplaudirán cuando el segundo voluntario se acerque al objeto.

4. El profesor debe designar un estudiante que lleve la cuenta del tiempo que cada voluntario se tarda en encontrar el objeto.

#### Voluntario 1 (pasos 5 y 6)

5. El voluntario 1 es llevado al salón y se le dice: "Tu tarea es localizar y tocar un objeto del salón; los compañeros se pusieron de acuerdo para ayudarte. No puedes hablar ni hacer preguntas. Adelante".
6. El voluntario 1 busca el objeto hasta que lo encuentra, mientras la clase lo castiga.

## Voluntario 2 (pasos 7 y 8)

7. El voluntario 2 es llevado de regreso al aula y se le dice: "Tu tarea es localizar y tocar un objeto del salón; los compañeros se pusieron de acuerdo para ayudarte. No puedes hablar ni hacer preguntas. Adelante."
8. El voluntario 2 busca el objeto hasta que lo encuentra, mientras la clase le da el refuerzo positivo.

## Revisión de la clase (pasos 9 y 10)

9. El cronometrista presentará los resultados sobre cuánto se tardó cada voluntario en encontrar el objeto.
10. Se analizará en la clase cuál fue la diferencia en la conducta de los dos voluntarios. ¿Qué implicaciones tiene el ejercicio para el modelamiento de la conducta en las organizaciones?

*Fuente:* Adaptado de un ejercicio desarrollado por Larry Michaelson de la Universidad de Oklahoma, con autorización.

### Disyuntiva ética

### ¿Es la OB Mod una forma de manipulación?

Dos preguntas: ¿Es la OB Mod una forma de manipulación? Si la respuesta es afirmativa, ¿es inmoral que los administradores manipulen el comportamiento de los empleados?

Los críticos de la OB Mod dicen que manipula a los empleados. Argumentan que cuando los administradores eligen deliberadamente las consecuencias para controlar la conducta de los trabajadores, les roban su individualidad y el libre albedrío. Por ejemplo, en una planta de refacciones para auto en Kentucky se refuerzan las condiciones de seguridad laboral mediante un juego llamado la lotería segura. El día que no hay accidentes en la planta, los empleados toman un número para su tarjeta de lotería. El primer empleado que la llene se gana una televisión. Los críticos dicen que este programa presiona a los empleados para que se com-

porten como no lo harían en otro caso. Hace que estos seres humanos sean como la foca del circo a la que, cuando hace su truco, su entrenador le da un pescado. Pero en lugar del pescado, los trabajadores se van con una televisión.

En cuanto a la pregunta sobre la ética de la manipulación, la respuesta gira en torno de lo que signifique la palabra "manipulación" para uno. Algunos creen que tiene una connotación negativa: manipular es ser sucio y tramposo. Otros dirían que la manipulación es nada más que un esfuerzo meditado para controlar los resultados. De hecho, podría decirse que la "administración es manipulación" porque atañe a los esfuerzos planeados por conseguir que la gente haga lo que la administración quiere que haga.

¿Qué opina usted?

### Incidente

### 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 de línea de montaje— empacó y metió en cajas 10,800 barras de lápiz labial. Cualquier cifra superior a 10,000 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 disponibilidad de empleados mayores. El presidente de la empresa, que tiene 76 años, propuso la idea. Sus ejecutivos a cargo de 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 necesitaran 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 20 por ciento de la fuerza laboral de Bonne Bell, compuesta por 500 empleados. El grupo se encarga de un trabajo que antes se subcontrataba, 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 interesadas 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 que felices de aceptar tarifas que comienzan en 7.50 dólares la hora y pasan a ocho 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 desempeñarían 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?

Fuente: Basado en C. Ansberry, "Averaging Age 70, Staff in This Cosmetics Plant Retires Old Stereotypes", en *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2001, p. A1.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Adquisición de las capacidades correctas para disciplinar

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 26 (How Good Am I at Giving Feedback) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "La disciplina eficaz" de la página 614.

## Notas

1. Basado en L. Zuckerman, "Happy Skies of Continental", en *Continental Magazine*, julio de 2001, pp. 51-53, y S. McCartney, "Continental Airlines Keeps Little Things, and It Pays Off Big", en *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2002, p. A1.
2. M. Bolch, "The Changing Face of the Workforce", en *Training*, diciembre de 2000, pp. 73-78.
3. "American Business and Older Workers: A Road Map to the 21st Century", informe preparado para la Asociación Estadounidense de Retirados por DYG, Inc., 1995; "Valuing Older Workers: A Study of Costs and Productivity", informe preparado para la Asociación Estadounidense de Retirados por ICF, Inc., 1995, y W.C.K. Chiu, A.W. Chan, E. Snape y T. Redman, "Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison", en *Human Relations*, mayo de 2001, pp. 629-61.
4. S.R. Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1983, pp. 328-67; J.L. Cotton y J.M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", en *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 55-70, y D.R. Davies, G. Matthews y C.S.K. Wong, "Ageing and Work", en C.L. Cooper y I.T. Robertson (comps.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, Chichester, Inglaterra: Wiley, 1991, pp. 183-87.
5. Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior", pp. 347-49; R.D. Hackett, "Age, Tenure, and Employee Absenteeism", en *Human Relations*, julio de 1990, pp. 601-19, y Davis, Matthews y Wong, "Ageing and Work", pp. 183-87.
6. Citado en K. Labich, "The New Unemployed", en *Fortune*, 8 de marzo de 1993, p. 43.
7. Véase G.M. McEvoy y W.F. Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship between Employee Age and Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 11-17, y F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 262-74.
8. Véase, por ejemplo, F.J. Landy *et al.*, *Alternatives to Chronological Age in Determining Standards of Suitability for Public Safety Jobs*, University Park, PA, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University, 1992.
9. A.L. Kalleberg y K.A. Loscocco, "Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction", en *American Sociological Review*, febrero de 1983, pp. 78-90; R. Lee y E.R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", en *Human Relations*, agosto de 1985, pp. 781-91, y Davies, Matthews y Wong, "Ageing and Work", pp. 176-83.
10. K.M. Kacmar y G.R. Ferris, "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1989, pp. 201-07; G. Zeitz, "Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective", en *Human Relations*, mayo de 1990, pp. 419-38, y G. Koretz, "Yes, Workers Are Grumpier", en *Business Week*, 13 de noviembre de 2000, p. 42.

11. Véase, por ejemplo, A.H. Eagly y L.L. Carli, "Sex Researchers and Sex-Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta-Analysis of Social Influence Studies", en *Psychological Bulletin*, agosto de 1981, pp. 1-20, J.S. Hyde, "How Large Are Cognitive Gender Differences?", en *American Psychologist*, octubre de 1981, pp. 892-901, y P. Chance, "Biology, Destiny, and All That", en *Across the Board*, julio-agosto de 1988, pp. 19-23.
12. R.P. Quinn, G.L. Staines y M.R. McCullough, *Job Satisfaction: Is There a Trend?*, documento 2900-00195, Washington, DC, Government Printing Office, 1974.
13. Véase, por ejemplo, B. Kantrowitz, P. Wingert y K. Robins, "Advocating a 'Mommy Track'", en *Newsweek*, 13 de marzo de 1989, p. 45, y S. Shellenbarger, "More Job Seekers Put Family Needs First", en *Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 1991, p. B1.
14. R.W. Griffeth, P.W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 463-88.
15. Véase, por ejemplo, J.P. Leigh, "Sex Differences in Absenteeism", en *Industrial Relations*, otoño de 1983, pp. 349-61; K.D. Scott y E.L. McClellan, "Gender Differences in Absenteeism", en *Public Personnel Management*, verano de 1990, pp. 229-53, y A. VandenHeuvel y M. Wooden, "Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?", en *Human Relations*, noviembre de 1995, pp. 1309-29.
16. Véase, por ejemplo, M. Tait, M.Y. Padgett y T.T. Baldwin, "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, pp. 502-07, y M.B. Grover, "Daddy Stress", en *Forbes*, 6 de septiembre de 1999, pp. 202-08.
17. K.R. Garrison y P.M. Muchinsky, "Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism", en *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1977, pp. 221-30; C.J. Wattson, "An Evaluation and Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1981, pp. 385-89; R.T. Keller, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1983, pp. 536-40; J.M. Federico, P. Federico y G.W. Lundquist, "Predicting Women's Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data", en *Personnel Psychology*, invierno de 1976, pp. 559-66; R. Marsh y H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1977, pp. 57-75, y D.R. Austrom, T. Baldwin y G.J. Macy, "The Single Worker: An Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well-Being", en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, diciembre de 1988, pp. 22-29.
18. M.E. Gordon y W.J. Fitzgibbons, "Empirical Test of the Validity of Seniority as a Factor in Staffing Decisions", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1982, pp. 311-19; M.E. Gordon y W.A. Johnson, "Seniority: A Review of Its Legal and Scientific Standing", en *Personnel Psychology*, verano de 1982, pp. 255-80; M.A. McDaniel, F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "Job Experience Correlates of Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 327-30, y M.A. Quinones, J.K. Ford y M.S. Teachout, "The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 887-910.
19. Garrison y Muchinsky, "Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism"; N. Nicholson, C.A. Brown y J.K. Chadwick-Jones, "Absence from Work and Personal Characteristics", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1977, pp. 319-27, y R.T. Keller, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1983, pp. 536-40.
20. P.O. Popp y J.A. Belohlav, "Absenteeism in a Low Status Work Environment", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1982, p. 681.
21. R.W. Griffeth, P.W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover".
22. R.D. Gatewood y H.S. Field, *Human Resources Selection*, Chicago, Dryden Press, 1987.
23. J.A. Breaugh y D.L. Dossett, "The Effectiveness of Biodata for Predicting Turnover", trabajo presentado en la Reunión de la Academia Nacional Estadounidense de Administración, Nueva Orleans, agosto de 1987.
24. A.G. Bedeian, G.R. Ferris y K.M. Kacmar, "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", en *Journal of Vocational Behavior*, febrero de 1992, pp. 33-48.
25. K.R. Murphy (comp.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996.
26. M.D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills", en M.D. Dunnette (comp.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 478-83.
27. D. Lubinski y R.V. Dawis, "Aptitudes, Skills, and Proficiencies", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, pp. 30-33.
28. Véase, por ejemplo, J.E. Hunter y R.F. Hunter, "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", en *Psychological Bulletin*, enero de 1984, pp. 72-98; J.E. Hunter, "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance", en *Journal of Vocational Behavior*, diciembre de 1986, pp. 340-62; W.M. Coward y P.R. Sackett, "Linearity of Ability-Performance Relationships: A Reconfirmation", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, pp. 297-300; M.J. Ree, J.A. Earles y M.S. Teachout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 518-24, y F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology".
29. P. Bobko, P.L. Roth y D. Potosky, "Derivation and Implications of a Meta-Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictors, and Job Performance", en *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 561-89.
30. Esta sección se basa en R.E. Riggio, S.E. Murphy y F.J. Pirozzolo (comps.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum, 2002.
31. E.A. Fleishman, "Evaluating Physical Abilities Required by Jobs", en *Personnel Administrator*, junio de 1979, pp. 82-92.
32. Véase, por ejemplo, H.M. Weiss, "Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1990, pp. 172-73.

33. W. McGehee, "Are We Using What We Know about Training? Learning Theory and Training", en *Personnel Psychology*, primavera de 1958, p. 2.
34. I.P. Pavlov, *The Work of the Digestive Glands*, trad. al inglés de W.H. Thompson, Londres, Charles Griffin, 1902. Véase también el número especial de *American Psychologist*, septiembre de 1997, pp. 933-72, en conmemoración del trabajo de Pavlov.
35. B.F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement*, East Norwalk, CT, Appleton-Century-Crofts, 1971.
36. A. Bandura, *Social Learning Theory*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 1977.
37. Véase una revisión de la bibliografía en D.R. Davies, G. Matthews y C.S.K. Wong, "Ageing and Work", en C.L. Cooper y I.T. Robertson (comps.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, Chichester, Inglaterra: Wiley, 1991, pp. 159-60.
38. *Ibid.*, p. 165.
39. M.E. Gordon y S.L. Cohen, "Training Behavior as a Predictor of Trainability", en *Personnel Psychology*, verano de 1973, pp. 261-72; e I. Robertson y S. Downs, "Learning and the Prediction of Performance: Development of Trainability Testing in the United Kingdom", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1979, pp. 42-50.
40. T.W. Costello y S.S. Zalkind, *Psychology in Administration*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1963, p. 193.
41. F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 2a. ed., 1985, y A.D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-49.
42. "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1973, pp. 41-50.
43. F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985, y A.D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-49.
44. A.D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance", p. 1123.
45. Véase, por ejemplo, L.W. Frederiksen, *Handbook of Organizational Behavior Management*, Nueva York, Wiley, 1982; B. Sulzer-Azaroff, B. Loafman, R.J. Merante y A.C. Hlavacek, "Improving Occupational Safety in a Large Industrial Plant: A Systematic Replication", en *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 11, núm. 1, 1990, pp. 99-120; J.C. Landau, "The Impact of a Change in an Attendance Control System on Absenteeism and Tardiness", en *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 13, núm. 2, 1993, pp. 51-70; C.S. Brown y B. Sulzer-Azaroff, "An Assessment of the Relationship between Customer Satisfaction and Service Friendliness", en *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 14, núm. 2, 1994, pp. 55-75, y F. Luthans y A.D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1999, pp. 49-57.
46. D. Willings, "The Absentee Worker", en *Personnel and Training Management*, diciembre de 1968, pp. 10-12.
47. B.H. Harvey, J.F. Rogers y J.A. Schultz, "Sick Pay vs. Well Pay: An Analysis of the Impact of Rewarding Employees for Being on the Job", en *Public Personnel Management Journal*, verano de 1983, pp. 218-24.
48. M.S. Forbes, Jr., "There Is a Better Way", en *Forbes*, 26 de abril de 1993, p. 23.
49. Citado en *Training*, octubre de 2001, p. 40.
50. Véase, por ejemplo, S.J. Simon y J.M. Werner, "Computer Training Through Behavior Modeling, Self-Paced, and Instructional Approaches: A Field Experiment", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 648-59, y D. Stamps, "Learning Is Social. Training Is Irrelevant?", en *Training*, febrero de 1997, pp. 34-42.
51. Véase, por ejemplo, S.E. Markham y I.S. Markham, "Self-Management and Self-Leadership Reexamined: A Levels-of-Analysis Perspective", en *Leadership Quarterly*, otoño de 1995, pp. 343-60, y C.A. Frayne y J.M. Geringer, "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 361-72.
52. G.P. Latham y C.A. Frayne, "Self-Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-Up and a Replication", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, pp. 411-16.

¿Cómo sé qué pienso si no  
veo lo que digo?

—E.M. Forster

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



**T**ammy Savage tiene un trabajo interesante en Microsoft. A sus 30 años, encabeza un grupo que pretende indagar qué piensa y qué quiere la generación de los *Sigüientes* (es decir, los que nacieron después de 1977, conocidos en inglés como *Nexters Generation*).<sup>1</sup> Ella espera que esta información sirva para que Microsoft entienda mejor a sus futuros empleados y clientes. Se trata de la primera generación que no conoció un mundo sin computadoras e Internet, algo que tiene para Microsoft un interés patente.

Savage sigue varios métodos para explorar los valores de los Sigüientes. Por ejemplo, hace poco en una mañana de julio, invitó a 10 de los más de 500 internos de verano de la empresa para que platicaran de su vida y sus sueños en la sobremesa en un restaurante de Seattle. “¿Qué es lo más importante para ustedes en su trabajo ideal?”, les preguntó. Al principio le dieron las respuestas previsibles: buenos compañeros, equilibrio con su vida personal, horario flexible. Pero luego la conversación se encendió. Hablaron de integridad, trabajo en equipo y apoyo moral, responsabilidad y libertad para hacer realidad su visión. Uno de los muchachos golpeó la mesa y exclamó: “No quiero perder nunca la idea infantil de que puedo cambiar el mundo”. Los demás lo vitorearon. Este comentario había accionado un botón, pero Tammy no estaba sorprendida. Sus investigaciones y las de otros que estudian a los Sigüientes confirman que estos jóvenes quieren trabajar para una compañía que entienda a su generación, les dé un ambiente que sustente sus necesidades y en el que puedan tener una influencia significativa en la conformación de la sociedad. En particular (y lo que es una buena noticia para Microsoft), los Sigüientes consideran que la tecnología e Internet son una fuerza de cambio en el mundo.

# Valores, actitudes y satisfacción laboral

**E**n este capítulo consideraremos los valores, cómo han cambiado con las generaciones y qué significan estos cambios para la administración de personas de edades diferentes. También vamos a revisar las investigaciones sobre el tema de las actitudes. Mostraremos el vínculo entre actitudes y comportamiento y veremos los factores que inciden en la satisfacción de los empleados con su trabajo.

## VALORES

¿La pena de muerte es buena o mala? ¿Es bueno o malo que a una persona le guste el poder? Las respuestas a estas preguntas tienen que ver con los valores. Por ejemplo, algunos dirían que la pena de muerte es correcta porque es un castigo apropiado por asesinatos y traiciones. En cambio, otros explicarían, con el mismo vigor, que ningún gobierno tiene el derecho de privar a nadie de la vida.

Los **valores** son convicciones básicas de que un “modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia”.<sup>2</sup> Contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son *importantes*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante* es. Cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, obtenemos su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia.

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Comparar los valores terminales e instrumentales.
2. Anotar los valores dominantes en la fuerza de trabajo actual.
3. Identificar las cinco dimensiones de Hofstede de los valores nacionales.
4. Comparar los tres componentes de las actitudes.
5. Sintetizar la relación entre actitudes y comportamiento.
6. Identificar el significado de la coherencia en las actitudes.
7. Enunciar la relación entre satisfacción laboral y comportamiento.
8. Identificar las cuatro respuestas de los empleados a la insatisfacción.

## valores

Convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

## sistema de valores

Jerarquía basada en la escala de valores de un individuo, en función de su intensidad.

## valores terminales

Estados finales de la existencia; metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida.

## valores instrumentales

Modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales.

¿Los valores son inestables y flexibles? En términos generales, no, sino que son relativamente estables y duraderos.<sup>3</sup> Una buena parte de los valores que tenemos los adoptamos en nuestros primeros años de padres, maestros, amigos y otros. De niños, nos decían que ciertos comportamientos o resultados son siempre deseables y otros siempre indeseables. Hay pocos espacios intermedios. Por ejemplo, nos decían que debíamos ser honestos y responsables; nunca nos enseñaron a ser un poco honestos o algo responsables. Este aprendizaje absoluto, en blanco y negro, de los valores, es lo que garantiza más o menos su fijeza y permanencia. Desde luego, cuestionar nuestros valores puede dar lugar a un cambio. Quizá decidimos que estas convicciones fundamentales ya no son aceptables. Pero lo más frecuente es que nuestras dudas acaben por reforzar los valores que poseemos.

## Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos entran en una organización con nociones preconcebidas sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Desde luego, estas nociones no carecen de valoraciones, todo lo contrario: contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Más aún, implican que se prefieren ciertas conductas o resultados antes que otros. Así, los valores enturbian la objetividad y la racionalidad.

Por lo regular, los valores influyen en las actitudes y la conducta.<sup>4</sup> Supongamos que usted entra en una organización con la idea de que lo correcto es distribuir los pagos de acuerdo con el desempeño y que hacerlo por antigüedad es incorrecto o no tan correcto. ¿Cómo va a reaccionar si se entera de que la organización a la que acaba de unirse remunera la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desilusionado, lo que puede llevar a que se declare insatisfecho con su trabajo y a que no aplique todo su esfuerzo, puesto que, pensará, es de creer que el hacerlo no le hará ganar más dinero. ¿Sus actitudes y su comportamiento serían diferentes si sus valores concordaran con las políticas de pago de la organización? Es lo más probable.

## Tipos de valores

¿Podemos clasificar los valores? La respuesta es que sí. En esta sección revisamos dos métodos para establecer tipologías de valores.

**Repertorio de valores de Rokeach** Milton Rokeach creó el repertorio de valores de Rokeach (RVR)<sup>5</sup> que consta de dos grupos con 18 valores cada uno. Uno de los grupos es de **valores terminales**, que se refieren a los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. El otro grupo, de **valores instrumentales**, atañe a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales. En la figura 3.1 se ofrecen ejemplos comunes de ambos grupos.

En varios estudios se confirma que el RVR varía con las sociedades.<sup>6</sup> Las personas que ejercen las mismas ocupaciones o se encuentran en las mismas categorías (por ejemplo, administradores de corporaciones, trabajadores sindicalizados, padres, estudiantes) tienden a guiarse por los mismos valores. Por ejemplo, en un estudio se comparó a ejecutivos, integrantes del sindicato de acereros y miembros de un grupo activista local. Aunque se encontró una notable superposición entre los tres grupos,<sup>7</sup> también aparecieron diferencias significativas (véase la figura 3.2). Los activistas tenían preferencias de valores que eran muy diferentes de los otros dos grupos. Así, clasificaban la “igualdad” como su valor terminal más importante, en tanto que los ejecutivos y los trabajadores situaron este valor en los sitios 12 y

## Valores terminales e instrumentales en el repertorio de valores de Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambición (trabajo esforzado, aspiraciones)
Una vida emocionante (una vida estimulante, activa)	Mente abierta (de mentalidad amplia)
Sentimiento de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficaz)
Un mundo en paz (sin guerras ni conflictos)	Animado (alegre, gozoso)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, esmerado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defender las convicciones propias)
Seguridad familiar (hacerse cargo de los seres amados)	Perdón (disposición a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabajar por el bienestar de otros)
Felicidad (estar contento)	Honesto (sincero, confiable)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placeres (una vida gozosa y despreocupada)	Lógico (congruente, racional)
Salvación (vida eterna)	Cariñoso (afectuoso, tierno)
Respeto por uno mismo (autoestima)	Obediente (deferente, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, educado)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (confiable, formal)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Controlado (limitado, disciplinado)

FIGURA

3-1

Fuente: M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Nueva York, The Free Press, 1973.

13, respectivamente. Los activistas clasificaron como segundo valor instrumental el “servicio”, que para los otros grupos fue el valor 14. Estas diferencias son importantes porque los ejecutivos, trabajadores y activistas tienen intereses personales en lo que hacen las corporaciones. “Cuando las corporaciones y los principales interesados como estos [otros] dos se reúnen para negociar o para discutir sobre cuestiones económicas o sociales, es probable que partan de estas diferencias originales en cuanto a preferencias de valores [...] y llegar a un acuerdo sobre algún tema o política en el que estos valores personales tengan mucho que ver resultará muy difícil”.<sup>8</sup>

## Promedio de los valores calificados por ejecutivos, trabajadores sindicalizados y activistas (cinco superiores)

Ejecutivos		Sindicalizados		Activistas	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeto personal	1. Honesto	1. Seguridad familiar	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honesto
2. Seguridad familiar	2. Responsable	2. Libertad	2. Honesto	2. Mundo en paz	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad familiar	3. Valiente
4. Sentimiento de logro	4. Ambicioso	4. Respeto personal	4. Independiente	4. Respeto personal	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

FIGURA

3-2

Fuente: Basado en W. C. Frederick y J. Weber, “The Values of Corporate Managers and Their Critics: an Empirical Description and Normative Implications”, en W. C. Frederick y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

Valores dominantes en la fuerza laboral actual			
Cohorte	Ingreso en la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Principales valores del trabajo
Veteranos	1950 a comienzos de los 60	más de 60	Trabajo duro, conservador, obediencia; lealtad a la organización
Boomers	1965-1985	40-60	Éxito, logros, ambición, disgusto con la autoridad; lealtad a la carrera
Generación X	1985-2000	25-40	Equilibrio de vida y trabajo, equipo, disgusto con las reglas; lealtad a las relaciones
Siguientes	2000 al presente	menos de 25	Confianza, éxito económico, equipos; lealtad a sí mismo y a las relaciones

**Cohortes de trabajo contemporáneas** He integrado varios análisis recientes de los valores del trabajo en cuatro grupos para tratar de captar los valores únicos de las cohortes o generaciones en la fuerza laboral estadounidense.<sup>9</sup> (No hago ninguna suposición sobre que este marco teórico se aplique universalmente a todas las culturas.<sup>10</sup>) En la figura 3.3 se propone que los empleados pueden dividirse por la época en que ingresaron en la fuerza laboral. Como casi todos empezamos a trabajar entre los 18 y los 23 años, estas épocas coinciden también con la edad de los empleados.

Los trabajadores que crecieron bajo la influencia de la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, las hermanas Andrews y el bloqueo de Berlín entraron a la fuerza laboral durante la década de 1950 y comienzos de la de 1960 creyendo en el trabajo esforzado, el *statu quo* y las figuras de autoridad. Los llamamos *Veteranos*. En cuanto eran contratados, se volvían fieles a su patrón. Por lo que respecta a los valores terminales en el RVR, estos empleados le conceden la mayor importancia a una vida cómoda y a la seguridad familiar.

Los *Boomers* entraron en la fuerza laboral desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la de 1980. Esta cohorte recibió un influjo intenso del movimiento de los derechos civiles, la liberación femenina, los Beatles, la guerra de Vietnam y la competencia del *baby-boom*. Aportaron una buena dosis de “ética jipi” y desconfianza en la autoridad. Ponen también el acento en los logros y el éxito material. Son pragmáticos que creen que el fin justifica los medios. Los *Boomers* consideran a las organizaciones donde trabajan como meros vehículos para su carrera. Los valores terminales que mejor califican son el sentimiento de realización y el reconocimiento social.

Los integrantes de la *Generación X* han sido conformados por la globalización, los padres de dos carreras, MTV, el sida y las computadoras. Valoran la flexibilidad, las opciones de vida y conseguir la satisfacción laboral. Para esta cohorte, la familia y las relaciones son muy importantes. También disfrutaban del trabajo en equipo. El dinero les parece importante como indicador del desempeño profesional, pero están dispuestos a cambiar aumentos de salario, títulos, seguridad y ascensos por más tiempo libre y nuevas opciones de estilo de vida. En la búsqueda de un equilibrio para su vida, no se sienten tan inclinados como las generaciones anteriores a hacer sacrificios personales en favor de su patrón. En los RVR, las mejores calificaciones son para la verdadera amistad, la felicidad y el placer.

## El CO en las noticias

### Después del 11 de septiembre, los trabajadores estadounidenses vuelven a pensar en sus prioridades

Los valores son relativamente permanentes, pero las conmociones pueden alterarlos. Quizá los ataques terroristas del 11 de septiembre hayan hecho que los estadounidenses cambiaran drásticamente las prioridades de muchos de sus valores.

La primera respuesta de muchas personas a los ataques fue una reevaluación de sus elecciones en cuanto al trabajo, familia y éxito profesional. En algunos casos, volvieron a pensar en el rumbo que le darán a su carrera, redujeron horarios agotadores y empezaron un trabajo que

tal vez pagaba menos, pero parecía tener más sentido. Por ejemplo, en California jóvenes trabajadores que hablaban de los millones de las empresas punto com ahora se preguntan si vale la pena. Algunos empleados están menos interesados en marcar el ritmo, cumplir los plazos y tomar los atajos profesionales. A cambio, se interesan más en la familia y se preocupan menos por pasar el tiempo en la oficina. Los directores ejecutivos dicen que algunos de sus empleados hablan con más franqueza del equilibrio entre la vida personal y el trabajo, la mortalidad y otras cuestiones que se consideraban tabúes en la oficina. Un asesor dijo: "El acontecimiento quitó importancia a lo que más valoraba la gente: el dinero y el

lujo. Las personas ponen en tela de juicio lo que de verdad importa y arrojan dudas sobre el trabajo. Es algo que pasa en todas partes".

Ha pasado más de un año de los ataques terroristas en Nueva York y Washington, lo que da una perspectiva más significativa sobre si este suceso tiene implicaciones a largo plazo sobre los valores del trabajo o si el cambio en las prioridades no fue más que una reacción de sobresalto a un acontecimiento traumático seguido por un retorno "a lo de siempre". ¿Cree usted que una proporción significativa de los trabajadores estadounidenses ha modificado permanentemente sus prioridades como resultado de aquel 11 de septiembre?

Fuente: Basado en S. Armour, "American Workers Rethink Priorities", en *USA Today*, 4 de octubre de 2001, p. 1B.

Los últimos que han llegado al mercado de trabajo, los *Siguientes*, crecieron en épocas de prosperidad. Abrigan grandes esperanzas, creen en ellos mismos y confían en su capacidad de triunfar. Parecen hallarse en una búsqueda interminable del trabajo ideal, no ponen reparos al cambio continuo de puesto y no dejan de indagar el significado de su trabajo. Los *Siguientes* están cómodos con la diversidad y son la primera generación que tiene la tecnología como hecho cotidiano. Han pasado la mayor parte de su existencia con reproductores de discos compactos, videocaseteras, celulares e Internet. Esta generación está muy orientada al dinero y deseosa de lo que se compra con él. Buscan el éxito económico. Como los miembros de la generación X, les gusta el trabajo en equipo pero también dependen mucho de ellos mismos. Destacan valores personales como la libertad y la vida cómoda.

Comprender que los valores de los individuos difieren pero reflejan las preferencias sociales de la época en que crecieron es de gran ayuda para explicar y pronosticar el comportamiento. Por ejemplo, los empleados que están en sus sesenta se inclinan más a aceptar la autoridad que sus compañeros 10 o 15 años más jóvenes. Los trabajadores en sus treinta se quejan más que sus padres si tienen que trabajar los fines de semana y son más proclives a abandonar un puesto a la mitad de su carrera para emprender otro que les dé más tiempo libre.

### Valores, lealtad y conducta ética

¿Hay un deterioro de la ética empresarial? Es un tema polémico, pero muchas personas piensan que las normas morales comenzaron a desgastarse a finales de la década de 1970.<sup>11</sup> Si en efecto ha habido un declive de las normas morales, quizá debamos buscar una explicación en nuestro modelo de cohortes de trabajo (véase la figura 3.3). Los gerentes repiten una y otra vez que los actos de sus jefes son el factor más importante para la determinación del comportamiento moral o inmoral de sus organizaciones.<sup>12</sup> Dado este hecho, los valores de quienes se encuentran en los puestos administrativos medios y superiores tienen una carga importante en el ambiente ético general de una organización.



UK  
*Relaxed*



THAILAND  
*Rude*

Never underestimate the importance of local knowledge.



Issued by HSBC Holdings plc

Nunca subestime la fuerza de las diferencias culturales. Un proceder que sería completamente aceptable en una cultura podría ser grosero en otra.

A la mitad de la década de 1970, los puestos administrativos estaban dominados por Veteranos, cuyas lealtades estaban puestas en sus patrones. Cuando enfrentaban disyuntivas éticas, tomaban sus decisiones de acuerdo con lo que era mejor para sus organizaciones. Desde esas fechas y hasta finales de la década, los Boomers comenzaron a trepar a los niveles directivos superiores. Para el comienzo de la década de 1990, una buena parte de los puestos medios y altos de las organizaciones comerciales eran ocupados por Boomers.

La lealtad de los Boomers es hacia sus carreras. Su enfoque es interno y su principal preocupación es estar atento al “número uno”. Estos valores individualistas serían congruentes con una reducción en las normas morales. ¿Explica esto la supuesta caída de la ética empresarial que comenzó a finales de la década de 1970?

La posible buena noticia de este análisis es que los miembros de la generación X están pasando a los escaños directivos de nivel medio y pronto ascenderán a los de nivel más alto. Puesto que sus lealtades se dirigen a sus relaciones, es más probable que ponderen las implicaciones éticas que tengan sus actos sobre quienes los rodean. ¿Cuál será el resultado? Anticipamos una recuperación de las normas morales de las em-

presas durante una o dos décadas como mera secuela de los cambios de valores en las filas directivas.

### Los valores en otras culturas

En el capítulo 1 describimos la nueva aldea global y dijimos que “los administradores tienen que hacerse capaces de trabajar con personas de culturas diferentes”. Como los valores difieren con las culturas, comprender estas diferencias será de ayuda para explicar y predecir el comportamiento de empleados de distintos países.

**Marco teórico de Hofstede para evaluar culturas** Uno de los métodos más citados para analizar las variaciones entre culturas es el de Geert Hofstede,<sup>13</sup> quien encuestó a más de 116,000 empleados de IBM en 40 países sobre sus valores laborales. Descubrió que administradores y empleados varían en cinco dimensiones de cultura nacional, que anotamos y definimos enseguida:

#### distancia del poder

Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las organizaciones e instituciones se distribuye desigualmente.

#### individualismo

Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos más que como miembros de grupos.

#### colectivismo

Atributo de la cultura nacional que describe un marco social rígido en el que las personas esperan que los integrantes de sus grupos las cuiden y protejan.

#### cantidad de vida

Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que los valores sociales se caracterizan por la asertividad y el materialismo.

- **Distancia del poder.** El grado en que el pueblo de una nación acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Va de igualdad relativa (poca distancia del poder) a gran desigualdad (mucha distancia del poder).
- **Individualismo o colectivismo.** El individualismo es el grado en el que los nacionales de un país prefieren actuar como individuos más que como miembros de grupos. El colectivismo es el equivalente de poco individualismo.
- **Cantidad de vida o calidad de vida.** La cantidad de vida es el grado en que prevalecen los valores de asertividad, ganancias económicas y de bienes materiales y competencia. La calidad de vida es el grado en que las personas valúan las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás.<sup>14</sup>

- **Evasión de la incertidumbre.** Es el grado en que los pobladores de un país prefieren las situaciones estructuradas antes que las no estructuradas. En países con una calificación elevada en este aspecto, la gente siente más ansiedad, que se manifiesta como mayor nerviosismo, tensión y agresividad.
- **Orientación al largo plazo o al corto plazo.** Los integrantes de culturas con orientación al largo plazo miran al futuro y valoran el ahorro y la persistencia. Con una orientación al corto plazo se valoran el pasado y el presente y se subraya el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

¿Qué concluyó Hofstede de sus investigaciones? Veamos algunos puntos importantes. China y África Occidental tuvieron calificaciones elevadas en distancia del poder; Estados Unidos y Holanda tuvieron calificaciones bajas. Casi todos los países asiáticos fueron más colectivistas que individualistas; Estados Unidos fue uno de los países con mayor individualismo. En Alemania y Hong Kong se dio una calificación elevada a la cantidad de vida, todo lo contrario que en Rusia y Holanda. En la evasión de la incertidumbre, Francia y Rusia dieron calificaciones elevadas, en tanto que bajas en Hong Kong y Estados Unidos. China y Hong Kong tenían inclinación al largo plazo, mientras que Francia y Estados Unidos al corto.

**El marco teórico GLOBE para evaluar culturas** Las dimensiones culturales de Hofstede se han convertido en el marco teórico básico para diferenciar culturas nacionales, a pesar del hecho de que los datos en que se basa proceden de una sola compañía y tienen alrededor de 30 años de antigüedad. Desde que se reunieron estos datos ha pasado mucho en la escena mundial. Algunos de los acontecimientos más conspicuos son la caída de la Unión Soviética, la reunificación de Alemania, el final del apartheid en Sudáfrica y el ascenso de China como potencia mundial. Todo esto apunta a la necesidad de una evaluación actualizada de las dimensiones culturales. El estudio GLOBE es, precisamente, tal actualización.<sup>15</sup>

El programa de investigación Eficacia Mundial del Comportamiento Organizacional y el Liderazgo (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE*), que comenzó en 1993, es un estudio multicultural continuo del liderazgo y las culturas nacionales. Con datos de 825 organizaciones de 62 países, el equipo del GLOBE identificó nueve dimensiones en que difieren las culturas (véanse en la figura 3.4, página 70, ejemplos de calificaciones de varios países en las dimensiones).

- **Asertividad.** Grado en el que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas, afirmativas y competitivas, a diferencia de ser modestas y suaves. Básicamente, equivale a la dimensión de cantidad de vida de Hofstede.
- **Orientación al futuro.** Grado en el que la sociedad estimula y premia las conductas orientadas al futuro, como planear, invertir en el futuro y demorar la gratificación. Es equiparable a la orientación a corto o largo plazo de Hofstede.
- **Diferenciación sexual.** Grado en el que la sociedad acentúa las diferencias de los papeles sexuales.
- **Evasión de la incertidumbre.** Como en el señalamiento de Hofstede, el equipo del GLOBE definió este término como la dependencia de la sociedad en sus normas y procedimientos para aligerar lo imprevisible de los acontecimientos venideros.
- **Distancia del poder.** Al igual que Hofstede, el equipo del GLOBE definió esta dimensión como el grado en que los miembros de una sociedad esperan que la repartición del poder sea inequitativa.
- **Individualismo o colectivismo.** Este término también fue definido por Hofstede como el grado en que las instituciones sociales alientan a los individuos a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad.
- **Colectivismo en grupos.** A diferencia del enfoque en las instituciones sociales, esta dimensión comprende el grado en que los miembros de una sociedad se enorgullecen de formar parte de grupos pequeños, como su familia y círculo íntimo de amistades, así como la organización para la que trabajan.

### calidad de vida

Atributo de la cultura nacional que subraya las relaciones y el interés por los demás.

### evasión de la incertidumbre

Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas y trata de evitarlas.

### orientación al largo plazo

Atributo de la cultura nacional que destaca el futuro, el ahorro y la persistencia.

### orientación al corto plazo

Atributo de la cultura nacional que subraya el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

Dimensiones del GLOBE				
FIGURA	Dimensión	Países con calificación baja	Países con calificación moderada	Países con calificación elevada
		3-4	Asertividad	Suecia Nueva Zelanda Suiza
	Orientación al futuro	Rusia Argentina Polonia	Eslovenia Egipto Irlanda	Dinamarca Canadá Holanda
	Diferenciación sexual	Suecia Dinamarca Eslovenia	Italia Brasil Argentina	Corea del Sur Egipto Marruecos
	Evasión de la incertidumbre	Rusia Hungría Bolivia	Israel Estados Unidos México	Austria Dinamarca Alemania
	Distancia del poder	Dinamarca Holanda Sudáfrica	Inglaterra Francia Brasil	Rusia España Tailandia
	Individualismo o colectivismo*	Dinamarca Singapur Japón	Hong Kong Estados Unidos Egipto	Grecia Hungría Alemania
	Colectivismo en grupos	Dinamarca Suecia Nueva Zelanda	Japón Israel Qatar	Egipto China Marruecos
	Orientación al desempeño	Rusia Argentina Grecia	Suecia Israel España	Estados Unidos Taiwán Nueva Zelanda
	Orientación humanista	Alemania España Francia	Hong Kong Suecia Taiwán	Indonesia Egipto Malasia

\*Una calificación baja es equivalente al colectivismo.

Fuente: M. Javidan y R.J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", en *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, pp. 289-305.

- **Orientación al desempeño.** Se refiere esta dimensión al grado en que una sociedad estimula y premia a los miembros de los grupos por sus mejoras de desempeño y por la excelencia.
- **Orientación humana.** Esta dimensión se define como el grado en que la sociedad fomenta y recompensa a los individuos para que sean justos, altruistas, generosos, interesados en los demás y amables. Se aproxima en buena parte a la dimensión de calidad de vida de Hofstede.

En una comparación de las dimensiones del GLOBE y las de Hofstede se muestra que aquéllas amplían el trabajo de éste, más que sustituirlo. El estudio GLOBE confirma que las cinco dimensiones de Hofstede todavía son válidas; sin embargo, añade otras y entrega una medida actualizada de las calificaciones de varios países en cada dimensión. Por ejemplo, en tanto que Estados Unidos tenía la calificación

más elevada de individualismo en 1970, en la actualidad se encuentra a la mitad de la tabla de los países. Es de esperar que los nuevos estudios multiculturales del comportamiento y las prácticas organizacionales aprovechen cada vez más las dimensiones del GLOBE para evaluar las diferencias entre países.

**Implicaciones para el CO** Casi todos los conceptos que comprenden los conocimientos que llamamos *comportamiento organizacional* son obra de estadounidenses con sujetos conacionales y en el contexto de aquel país. Por ejemplo, en un estudio exhaustivo de más de 11,000 artículos publicados en 24 revistas de administración y comportamiento organizacional durante 10 años, se mostró que aproximadamente 80 por ciento de los estudios fueron hechos en Estados Unidos por estadounidenses.<sup>16</sup> Los estudios de seguimiento confirman la falta de consideraciones multiculturales en la investigación de la administración y el CO,<sup>17</sup> aunque en los últimos seis años ha habido algunos adelantos. Esto significa que 1) no todas las teorías y los conceptos son universalmente aplicables a la administración del personal, sobre todo en los países donde los valores del trabajo son muy distintos que los estadounidenses, y 2) debemos tener en cuenta los valores culturales cuando tratamos de entender la conducta de personas de otros países. Para ayudarlo con este segundo punto, nos detendremos regularmente a considerar cuánto se generalizan las teorías y conceptos presentados en este libro hacia las diferentes culturas.

---

## ACTITUDES

Las **actitudes** son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.<sup>18</sup>

La convicción de que “discriminar es malo” es un enunciado de valor. Tal opinión es el **componente cognoscitivo** de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su **componente afectivo**, su parte emocional o sentimental, como se aprecia en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”. Por último, y más adelante nos extenderemos en el tema, el afecto tiene resultados conductuales. El **componente conductual** de una actitud remite a la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo. Así, para seguir con nuestro ejemplo, puedo decidirme a evitar a Juan por lo que siento hacia él.

Contemplar las actitudes en sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En aras de la claridad, recuerde que el término *actitud* se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes.

Recuerde también que, a diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo, los mensajes publicitarios pretenden modificar sus actitudes hacia cierto producto o servicio: si la gente de Ford consigue que usted abrigue un sentimiento favorable hacia sus coches, esa actitud podría llevar a la conducta deseable (para ellos) de que usted compre uno de sus productos.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y procesos conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero, es conveniente tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y cómo podrían cambiarse.

### actitudes

Enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos.

### componente cognoscitivo (de una actitud)

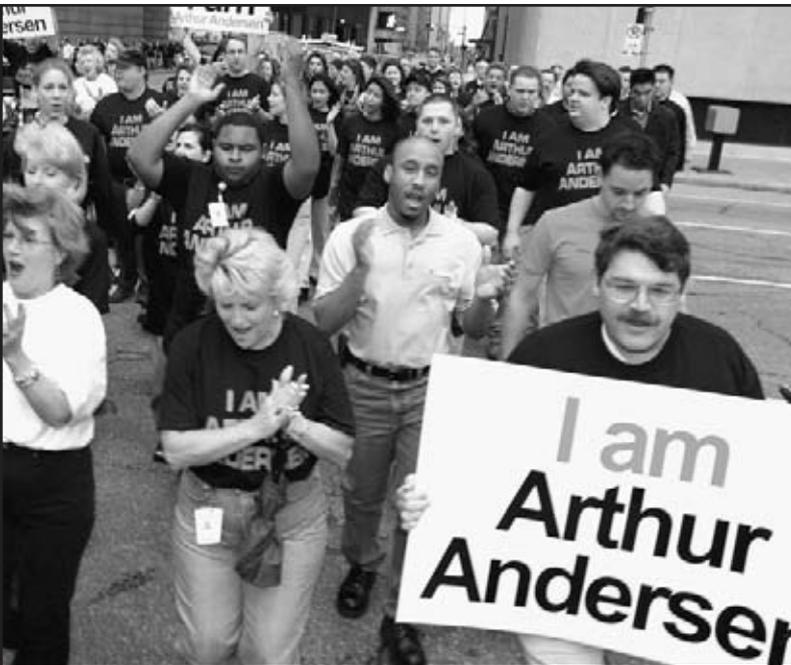
La parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.

### componente afectivo (de una actitud)

La parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

### componente conductual (de una actitud)

Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.



En un esfuerzo desesperado por rescatar a su empresa luego de la implicación de ésta en la bancarrota del gigante de la energía eléctrica Enron, Inc., estos empleados de la firma contable Arthur Andersen manifestaron el apoyo a su compañía fuera de un tribunal federal. Su sólido compromiso con la organización los llevó a identificarse con la empresa acosada.

### participación en el trabajo

Grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.

### compromiso con la organización

Grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

dera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal.<sup>21</sup> Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él.

También se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia.<sup>22</sup> Sin embargo, parece que es un factor que pronostica mejor la rotación que el ausentismo, pues da cuenta de hasta 16 por ciento de la varianza en aquélla.<sup>23</sup>

**Compromiso con la organización** La tercera actitud hacia el trabajo que veremos es el **compromiso con la organización**, que se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.<sup>24</sup> Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Al igual que con la participación en el trabajo, las pruebas de las investigaciones apuntan a una relación negativa entre el compromiso con la organización y el ausentismo y la rotación.<sup>25</sup> De hecho, en los estudios se demuestra que el grado de compromiso que tiene un empleado con su organización es mejor indicador de la rotación que el mucho más usado indicador de satisfacción laboral, pues explica hasta 34 por ciento de la variable.<sup>26</sup> Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto, que la satisfacción laboral.<sup>27</sup> Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

## Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero en el CO centramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral. Casi toda la investigación del CO se ha interesado en tres actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.<sup>19</sup>

**Satisfacción con el trabajo** Este término, también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral. Dada la gran importancia que los investigadores del CO conceden a la satisfacción laboral, más adelante revisaremos detalladamente esta actitud.

**Participación en el trabajo** El término **participación en el trabajo** es una adición más reciente a la bibliografía del CO.<sup>20</sup> No hay un acuerdo completo sobre lo que signifique el término, pero una definición factible sería que la participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y consi-

Necesitamos matizar las pruebas anteriores, la mayoría de las cuales fueron recabadas hace más de 20 años, para reflejar los cambios en las relaciones obrero-patronales. El contrato tácito de lealtad que se establecía hace 20 años entre empleados y patrones ha sido seriamente dañado, y la noción de que un empleado se quede con una sola organización durante la mayor parte de su carrera es cada vez más obsoleta. Así, “las medidas del apego entre los empleados y la compañía, como el compromiso, son problemáticas para las nuevas relaciones laborales”.<sup>28</sup> De aquí se desprende que, acaso, el compromiso *con la organización* es hoy menos importante que antes como actitud relacionada con el trabajo. En su lugar, esperaríamos que algo semejante al compromiso *con la profesión* se convierta en una variable más pertinente porque expresa mejor la fuerza laboral variable de nuestros días.<sup>29</sup>

## Actitudes y coherencia

¿Ha observado cómo la gente cambia lo que dice para que no contradiga lo que hace? Quizá un amigo suyo siempre ha argumentado que la calidad de los coches estadounidenses no es como la de otros y que nunca compraría un auto de ese país. Pero un día su papá le regala un último modelo estadounidense y de pronto ya no está tan mal. O cuando una estudiante pretende ingresar a cierto club de alumnas que considera importante. Sin embargo, si no consigue que la admitan puede decir que, después de todo, pertenecer a ese club no vale tanto la pena.

Por lo regular, en las investigaciones se concluye que las personas buscamos la congruencia entre nuestras actitudes y entre las actitudes y nuestro comportamiento.<sup>30</sup> Esto significa que los individuos quieren conciliar actitudes divergentes y alinear todas sus actitudes con su comportamiento para dar una impresión racional y congruente. Cuando hay una incongruencia, se ejercen fuerzas para devolver al individuo al estado de equilibrio en que actitudes y conductas están alineadas, lo que se consigue alterando ya sea las actitudes o el comportamiento, o bien racionalizando la incongruencia. Los ejecutivos de las tabacaleras proveen un ejemplo.<sup>31</sup> ¿Cómo, se pregunta uno, enfrentan estos individuos la andanada de datos que vinculan el tabaquismo con los daños a la salud? Por ejemplo, pueden negar que se haya comprobado ninguna relación causal nítida entre el tabaquismo y el cáncer. Pueden lavarse el cerebro recitando continuamente los beneficios del tabaco. Pueden reconocer que el tabaquismo trae secuelas, pero racionalizan que las personas van a fumar y que las tabacaleras únicamente favorecen la libertad de elección. Pueden aceptar las pruebas de las investigaciones y esforzarse por hacer cigarrillos más sanos o por lo menos retirarlos un tanto del alcance de los grupos más vulnerables, como los adolescentes. O pueden renunciar a su trabajo porque la disonancia es demasiado intensa.

## Teoría de la disonancia cognoscitiva

¿Podemos también suponer, a partir de este principio de la congruencia, que el comportamiento de un individuo puede pronosticarse siempre si conocemos su actitud hacia un tema? Si el señor Jones piensa que los salarios de la compañía son demasiado bajos, ¿un aumento sustancial en su pago cambiará su conducta, es decir, lo hará trabajar más arduamente? La respuesta es más complicada que decir sí o no.



Estos ejecutivos tabacaleros probablemente experimentaron una disonancia cognoscitiva después de testificar ante el Congreso estadounidense que la nicotina no causa adicción, cuando desde hace mucho se conocen pruebas de sus efectos nocivos.

## **disonancia cognoscitiva**

Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre las actitudes y el comportamiento.

A finales de la década de 1950, Leon Festinger propuso la teoría de la **disonancia cognoscitiva**,<sup>32</sup> con la que pretendía explicar la liga entre actitudes y comportamiento. Por *disonancia* se entiende una incongruencia. La *disonancia cognoscitiva* se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba el individuo entre dos o más de sus actitudes o entre sus actitudes y su proceder. Festinger afirmaba que todas las formas de incongruencia son incómodas y que los individuos tratarán de reducir la disonancia y, con ello, la incomodidad. Por tanto, buscarán un estado estable en el que la disonancia sea mínima.

Desde luego, ningún individuo puede evitar por completo la disonancia. Alguien sabe que falsear la declaración de impuestos está mal, pero amaña las cifras un poco cada año con la esperanza de que no le hagan una auditoría. O alguien más les dice a sus hijos que se cepillen los dientes después de cada comida pero él mismo no lo hace. ¿Qué hace entonces la gente? Festinger propondría que el deseo de reducir la disonancia estaría determinado por la importancia de los elementos que la generan, el grado de influencia que el individuo cree que tiene sobre dichos elementos y las recompensas que tenga la disonancia.

Si los elementos que crean la disonancia tienen relativamente poca importancia, la presión para corregir el desequilibrio será poca; sin embargo, digamos que la administradora de una corporación (la señora Smith) está realmente convencida de que ninguna compañía debe contaminar el agua o el aire. Para su desgracia, los requisitos de su trabajo la ponen en la posición de tener que decidir un punto intermedio entre la rentabilidad de su compañía y sus actitudes acerca de la contaminación. Sabe que descargar las aguas de desecho de la empresa en el río cercano (lo que supondremos que es legal) es en el mejor interés económico de su empresa. ¿Qué debe hacer? Es evidente que la señora Smith experimenta un grado elevado de disonancia cognoscitiva. Por la importancia de los elementos de este ejemplo, no podemos esperar que ignore la incongruencia. Para enfrentar su disyuntiva puede seguir varios caminos. Puede cambiar su comportamiento (dejar de contaminar el río) o puede concluir que, finalmente, la conducta disonante no importa tanto ("Tengo que ganarme la vida y en mis funciones de toma de decisiones en la empresa muchas veces debo poner su bienestar por encima del ambiente o la sociedad"). La tercera alternativa sería que cambiara de actitud ("No tiene nada de malo contaminar el río"). Todavía otra posibilidad sería buscar elementos consonantes que compensen los disonantes ("Los beneficios para la sociedad que trae manufacturar nuestros productos resarcan abundantemente el costo social de la contaminación del agua").

El grado de influencia que los individuos creen que tienen sobre los elementos repercute en sus reacciones a la disonancia. Si perciben que la disonancia es un resultado incontrolable, algo acerca de lo cual no tienen opciones, es menos probable que se muestren receptivos a un cambio de actitud. Por ejemplo, si el comportamiento que produce la disonancia es producto de las instrucciones de un jefe, la presión para reducir ésta sería menor que si la conducta fuese voluntaria. Siempre que haya una disonancia, puede ser racionalizada y justificada.

Las recompensas también tienen un efecto en la medida de la motivación de los individuos para reducir la disonancia. Si una disonancia intensa viene acompañada de una remuneración grande, se reduce su tensión inherente. La recompensa aminora la disonancia al aumentar el factor de la congruencia en el saldo del individuo.

De estos factores moderadores se sigue que si los individuos experimentan una disonancia, no por eso se inclinarán automáticamente hacia la congruencia, es decir, hacia la reducción de tal disonancia. Si los asuntos que producen la disonancia son de importancia mínima, si un individuo percibe que la disonancia se le impone desde fuera y en lo esencial no está bajo su control o si las recompensas son tantas que la contrapesan, no se sentirá muy presionado para reducirla.

¿Cuáles son las implicaciones para la organización de la teoría de la disonancia cognoscitiva? Que sirve para anticipar la propensión a emprender cambios de actitudes y comportamientos. Por ejemplo, si por las exigencias de su trabajo los individuos tienen que decir o hacer cosas que contrarían sus actitudes personales, tenderán a modificarlas para hacerlas compatibles con la cognición de lo que acaban de decir o hacer. Además, cuanto más intensa sea la disonancia (después de que la hayan moderado los factores de importancia, opciones y recompensas), mayores son las presiones para reducirla.

## Medición de la relación A-C

En este capítulo hemos sostenido que las actitudes tienen un influjo en el comportamiento. Las primeras investigaciones de las actitudes daban por sentado que tenían una relación causal con la conducta; es decir, que las actitudes que tenemos determinan lo que hacemos. El sentido común dicta asimismo que hay un vínculo. ¿Acaso no es lógico que la gente ve los programas de televisión que dice que le agradan y que los empleados tratan de evitar los encargos que no les gustan?

Sin embargo, a finales de la década de 1960 esta relación supuesta entre actitudes y comportamiento (A-C) fue puesta en tela de juicio por una revisión de las investigaciones.<sup>33</sup> El revisor, luego de una evaluación de varios estudios en que se investigó la relación A-C, concluyó que las actitudes no se relacionaban con el comportamiento o, cuando mucho, que su relación era apenas ligera.<sup>34</sup> En las investigaciones más recientes se ha demostrado que las actitudes pronostican significativamente el comportamiento y se confirmó la idea original de Festinger de que las relaciones se mejoran tomando en cuenta variables moderadoras.<sup>35</sup>

**Variables moderadoras** Se ha descubierto que los factores moderadores más poderosos son la *importancia* de la actitud, su *especificidad*, su *accesibilidad*, la presencia de *presiones sociales* y si una persona tiene la *experiencia directa* de la actitud.<sup>36</sup>

Las actitudes importantes son aquellas que manifiestan valores fundamentales, interés personal o identificación con grupos o individuos que valora una persona. Las actitudes que considera importantes muestran una relación fuerte con el comportamiento.

Cuanto más específicas sean la actitud y la conducta, más sólido es el vínculo que las une. Por ejemplo, preguntarle a una persona si pretende quedarse en la organización los siguientes seis meses pronosticará mejor su rotación que preguntarle si se siente satisfecha con su salario.

Las actitudes que se recuerdan fácilmente predicen mejor el comportamiento que las que se escapan de la memoria. Es interesante observar que es más probable que uno recuerde las actitudes que se expresan con frecuencia. Así, cuanto más se hable de una actitud hacia cierto tema, más probable es recordarla y más probable es que moldee el comportamiento.

Ocurren discrepancias entre actitudes y comportamiento sobre todo cuando las presiones sociales para conducirse de cierta manera son especialmente intensas. Esto es lo que caracteriza la conducta en las organizaciones y explicaría por qué un empleado que tiene actitudes firmes en contra de los sindicatos asiste a reuniones que apoyan al sindicato, o por qué los ejecutivos de las tabacaleras, que ellos mismos no fuman y en general creen en las investigaciones que relacionan el tabaquismo con el cáncer, no invitan a los demás a no fumar en sus oficinas.

Por último, la relación entre actitudes y comportamiento será mucho más sólida si la actitud se refiere a algo con lo que el individuo tiene una experiencia personal. Si se pregunta a universitarios sin mucha experiencia laboral cómo responderían si trabajaran con un supervisor autoritario, se tienen muchas menos probabilidades de pronosticar su conducta real que formular la misma pregunta a empleados que han trabajado con una persona así.



Home Depot alienta a sus empleados para que tomen parte en proyectos de servicio a la comunidad, como estos hogares de Hábitat para la Humanidad. De acuerdo con la teoría de la percepción de uno mismo, el trabajo voluntario puede ser una fuerza poderosa en el moldeamiento de actitudes sobre el servicio a la comunidad y la ayuda a los demás.

### teoría de la percepción de uno mismo

Tomar *a posteriori* las actitudes para darle sentido a un acto ya ocurrido.

### encuestas de actitudes

Cuestionarios para conseguir opiniones de los empleados sobre su trabajo, equipos, supervisores y la organización.

**Teoría de la percepción de uno mismo** Aunque en lo general los estudios A-C arrojan resultados positivos, los investigadores han detectado correlaciones grandes siguiendo otra dirección: al analizar si la conducta influye en las actitudes. Esta postura, llamada **teoría de la percepción de uno mismo**, ha producido algunos resultados prometedores. Vamos a revisarla brevemente.<sup>37</sup>

Cuando se pregunta a individuos sobre su actitud hacia algún objeto, recuerdan su comportamiento de la ocasión y deducen de ahí su actitud. Entonces, si se le preguntara a un empleado cuál es su opinión sobre su trabajo como especialista de capacitación en Marriott, pensaría: “He ocupado este trabajo durante 10 años sin que nadie me obligara. Debe gustarme”. Por tanto, la teoría de la percepción de uno mismo asevera que las actitudes sirven *a posteriori* para imponer un sentido a un acto ya ocurrido, más que como medios que preceden y guían el acto. A diferencia de la teoría de la disonancia cognoscitiva, las actitudes se consideran declaraciones verbales casuales. Cuando se le pregunta a las personas sobre sus actitudes y no tienen convicciones u opiniones sólidas, según la teoría de la percepción de uno mismo, generan las respuestas plausibles.

La teoría de la percepción de uno mismo ha sido bien sustentada.<sup>38</sup> En general, la relación tradicional entre actitudes y comportamiento es positiva, pero la relación entre comportamiento

y actitudes es todavía más fuerte. Esto es particularmente cierto cuando las actitudes son vagas y ambiguas. Si uno ha tenido pocas experiencias sobre la actitud hacia un tema o ha meditado poco en ello, deducirá sus actitudes de su comportamiento. En cambio, si las actitudes están bien establecidas y definidas desde hace tiempo, es más probable que guíen la conducta.

### Una aplicación: encuestas de actitudes

En la revisión anterior se indica que el conocimiento de las actitudes de los empleados sirve a los administradores que tratan de pronosticar su comportamiento. ¿Cómo obtienen los administradores la información sobre las actitudes de sus empleados? El método más popular son las **encuestas de actitudes**.<sup>39</sup>

En la figura 3.5 se ilustra un ejemplo de encuesta de actitudes. En estas encuestas se presentan al empleado un conjunto de enunciados o preguntas. Lo ideal es que los reactivos estén adaptados para conseguir información específica de acuerdo con lo que quiere la administración. Para calcular la calificación de las actitudes, se suman las respuestas del cuestionario. Es posible también calcular un promedio de las calificaciones de grupos, departamentos, divisiones o toda la organización.

A menudo, los resultados de las encuestas de actitudes sorprenden a la administración. Por ejemplo, los gerentes de la división Heavy-Duty de Springfield Remanufacturing pensaban que todo estaba en orden.<sup>40</sup> Como los empleados participaban en las decisiones de la división y la rentabilidad era la mayor de toda la compañía, la administración suponía que la moral era elevada. Para confirmar sus ideas, realizaron una pequeña encuesta de actitudes. Se les preguntó a los empleados si estaban de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones: 1) en el trabajo, sus opiniones cuentan; 2) aquellos que quieran ser líderes de esta compañía tienen la oportunidad de serlo, y 3) en los últimos seis meses, alguien habló con usted acerca de su desarrollo. En la encuesta, 43 por ciento no estuvieron de acuerdo con la primera declaración, 48 por ciento con la segunda y 62 por ciento con la tercera. La administración estaba

### Muestra de una encuesta de actitudes

Responda a los siguientes enunciados con la siguiente escala de calificación:

- 5 = Muy de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Indeciso
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Muy en desacuerdo

Enunciado	Calificación
1. Esta compañía es un muy buen lugar para trabajar.	_____
2. Si me esfuerzo, puedo avanzar en esta compañía.	_____
3. Los niveles salariales de esta compañía son equiparables a los de otras compañías.	_____
4. Las decisiones sobre ascensos se toman equitativamente.	_____
5. Entiendo todas las prestaciones que ofrece la compañía.	_____
6. En mi puesto puedo aplicar lo mejor de mis capacidades.	_____
7. Mi carga de trabajo es un reto pero no me abruma.	_____
8. Confío en mi jefe.	_____
9. Me siento libre para comunicar a mi jefe lo que pienso.	_____
10. Sé lo que mi jefe espera de mí.	_____

FIGURA

3-5

sorprendida. ¿Qué estaba pasando? Durante más de 12 años la división había realizado juntas en el piso de ventas para revisar las cifras. Además, casi todos los gerentes habían salido de las filas de los empleados. La administración respondió creando una comisión compuesta por representantes de todos los departamentos de la división y de los tres turnos. La comisión descubrió de inmediato que había numerosas pequeñeces que la división hacía y que alienaban a los trabajadores. De esta comisión surgieron muchas sugerencias que, al ser puestas en práctica, mejoraron significativamente la percepción que tenían los empleados de su influencia en la toma de decisiones y sus oportunidades profesionales en la división.

Aplicar periódicamente encuestas de actitud da a los administradores información valiosa sobre cómo perciben los empleados sus condiciones de trabajo. Políticas y prácticas que a la administración le parecen objetivas y justas, quizá los empleados en general o ciertos grupos las consideran desiguales. Si las percepciones distorsionadas llevan a actitudes negativas acerca del trabajo o la organización, es importante que la administración se entere. ¿Por qué? Porque el comportamiento de los empleados se basa en las percepciones, no en la realidad. Recuerde que el empleado que renuncia porque piensa que está mal pagado (cuando en realidad la administración cuenta con datos objetivos para sustentar que ese salario es muy competitivo), deja la compañía como si en efecto hubiera estado mal pagado. El ejercicio regular de las encuestas de actitudes puede alertar a tiempo a la dirección de posibles problemas y de las intenciones de los empleados, para que emprenda las acciones que eviten las repercusiones.<sup>41</sup>

### Actitudes y diversidad laboral

Los administradores están cada vez más preocupados en cambiar las actitudes de los empleados para reflejar la modificación de los puntos de vista sobre los temas raciales, sexuales y, en general, de la diversidad. Un comentario de un colega del sexo opuesto que hace 20 años se habría tomado como un cumplido, hoy puede ser un episodio que trunque una carrera. Así, las organizaciones invierten en capacitación para volver a moldear las actitudes de los empleados.

La mayoría de las grandes compañías estadounidenses y una proporción sustancial de las compañías medianas y pequeñas patrocinan alguna forma de capacitación para la diversidad.<sup>42</sup> Citemos ejemplos: los policías de Escondido, California, reciben cada año 36 horas de capacitación para la diversidad. Pacific Gas and Electric Co. impone un mínimo de cuatro horas de capacitación a sus 12,000 empleados. Una dependencia del gobierno estadounidense, la Dirección Federal de Aviación, patrocina un seminario obligatorio para los empleados de su región Occidente Pacífico.

¿Cómo son estos programas y cómo abordan el cambio de actitudes?<sup>43</sup> Casi todos incluyen una fase de autoevaluación. Se exhorta a las personas para que se examinen y confronten los estereotipos étnicos y culturales que puedan tener. Luego emprenden discusiones o sesiones de grupo con representantes de diversos orígenes. Así, por ejemplo, un hombre de Hmong podría describir su vida familiar en el sureste de Asia y explicar por qué se mudaron a California o una lesbiana podría explicar cómo descubrió su identidad sexual y la reacción que tuvieron sus amigos y familiares.

Otras actividades destinadas a cambiar las actitudes son organizar trabajo voluntario en la comunidad o en centros de servicios sociales para trabar contacto con personas y grupos de diversos antecedentes, así como practicar ejercicios en los que los participantes experimentan lo que se siente ser distinto. Por ejemplo, cuando los participantes ven la película *Eye of the Beholder*, en la que se segrega a las personas y se tipifican de acuerdo con el color de sus ojos, los participantes ven lo que se siente al ser juzgados por algo sobre lo que no tienen el control.

---

## SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

Ya tocamos brevemente la satisfacción con el trabajo en este capítulo y en el primero. En esta sección queremos analizar el concepto con más atención. ¿Cómo medimos la satisfacción laboral? ¿Qué tan satisfechos están los empleados con su trabajo? ¿Cuál es el efecto de la satisfacción en sus tasas de productividad, ausentismo y rotación?

### Medición de la satisfacción laboral

Ya definimos la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Esta definición es, evidentemente, amplia,<sup>44</sup> pero es inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc.<sup>45</sup> Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos. ¿Cómo, pues, medimos el concepto?

Los dos métodos más conocidos son la *calificación única general* y la *calificación sumada*, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportu-

nidades de ascender y relaciones con los compañeros.<sup>46</sup> Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

¿Es alguno de estos métodos mejor que el otro? Intuitivamente, parecería que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo daría una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea.<sup>47</sup> Se trata de uno de esos raros casos en que la sencillez funciona tan bien como la complejidad. Al comparar el método de las calificaciones de una pregunta y el método más largo de la suma de factores, se ve que el primero es tan válido como el segundo. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia.

### ¿Qué tan satisfecha está la gente con su trabajo?

¿La mayoría de la gente se siente satisfecha con su trabajo? La respuesta parecería un “sí” con reservas en Estados Unidos y los países desarrollados. En estudios independientes realizados entre trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años se indica en lo general que la mayoría se sienten satisfechos con su trabajo.<sup>48</sup> Aunque las variaciones porcentuales son amplias (desde 50 y hasta 70), son más las personas que señalan que están satisfechas que las que no lo están. Además, estos resultados se aplican a otros países desarrollados. Por ejemplo, estudios comparables de trabajadores en Canadá, México y Europa arrojan resultados más positivos que negativos.<sup>49</sup>

A pesar de estos resultados positivos, las últimas tendencias no son alentadoras. En las pruebas se indica una notable disminución de la satisfacción laboral desde comienzos de la década de 1990. En un estudio del Conference Board se encontró que 58.6 por ciento de los estadounidenses estaban satisfechos con su trabajo en 1995. Para 2000, ese porcentaje había bajado a 50.7.<sup>50</sup> A primera vista nos sorprende, porque esos cinco años fueron de expansión económica, aumento de sueldos y un mercado laboral fuerte. Al parecer, la prosperidad económica no se traduce necesariamente en mayor satisfacción. Aunque en todos los grupos de ingreso del estudio se señaló una menor satisfacción laboral en 2000 que en 1995, el dinero parece que sí compra alguna felicidad. La satisfacción aumentó en relación directa con la paga en todas las categorías de ingreso tanto en 1995 como en 2000.

¿Qué factores explicarían esta caída reciente en la satisfacción laboral? Los expertos proponen que acaso se deba a los esfuerzos de los patrones por aumentar la productividad con más carga de trabajo para los empleados y plazos más breves. Otro factor es acaso el sentimiento, cada vez más frecuente entre los empleados, de que tienen menos control sobre su trabajo.<sup>51</sup> ¿Pero el hecho de que la satisfacción aumenta con el salario significa que el dinero compra la felicidad? No por fuerza. Es posible que un salario más elevado traiga de por sí mayor satisfacción con el trabajo; otra explicación es que el salario mayor refleja diferentes tipos de puestos.<sup>52</sup> En general, los puestos mejor pagados requieren mayores capacidades, dan mayores responsabilidades a quienes los ocupan, son más estimulantes y ofrecen más retos y conceden mayor control. Así, es posible que el señalamiento de mayor satisfacción entre los trabajadores mejor pagados refleje que sus puestos tienen mayores retos y libertades, aparte del pago como tal.

### Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación. Veamos cuál es el estado actual de nuestros conocimientos.

**“Los trabajadores contentos son productivos”**

Esta afirmación es por lo regular falsa. El mito de que los “trabajadores contentos son productivos” surgió en las décadas de 1930 y 1940, principalmente como resultado de los descubrimientos de investigadores que realizaron los estudios de Hawthorne en la Western Electric. Los administradores, basados en esas conclusiones, para que sus trabajadores estuvieran más contentos, emprendieron esfuerzos como liderazgo independiente, mejora en las condiciones laborales, más prestaciones médicas y familiares (como seguros y reembolsos por el pago de estudios universitarios), días de campo de la compañía y otras reuniones informales y servicios de asistencia para los empleados.

Pero estas prácticas paternalistas se fundaban en resultados cuestionables. En las revisiones de la investiga-

ción se indica que, si hay una relación positiva entre felicidad (es decir, satisfacción) y productividad, la correlación es de baja a moderada, entre +0.17 y +0.30. Esto significa que no más de tres a nueve por ciento de la variación en la productividad puede deberse a la satisfacción de los empleados.<sup>53</sup>

De acuerdo con las pruebas, una conclusión más exacta es la contraria: los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario.<sup>54</sup> Si uno hace un buen trabajo, se siente bien. Además, suponiendo que la empresa recompensa la productividad, al aumentar ésta, se incrementan el reconocimiento verbal, el nivel salarial y las probabilidades de ascender. Estos premios acrecientan la satisfacción laboral.

**Satisfacción y productividad** Como se concluye en el recuadro “¿Mito o ciencia?”, los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.

Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño.<sup>55</sup> Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Es muy posible que la razón de que no hayamos conseguido bastante apoyo para la hipótesis de que la satisfacción es causa de la productividad es que los estudios se han enfocado en las personas más que en las compañías y que las medidas de la productividad en el plano de los individuos no toman en cuenta todas las influencias recíprocas y las complejidades de los procesos que se desenvuelven en el trabajo. Por ende, aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

**Satisfacción y ausentismo** Encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que +0.40.<sup>56</sup> Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, recuerde nuestra exposición del pago por enfermedad y por salud del capítulo 2. Las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que se tomen días libres. Dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días o broncearse en un día soleado de verano, ya que esos días son regalados y no implican castigos.

Un ejemplo excelente de que la satisfacción lleva directamente a la asistencia, cuando el efecto de otros factores es mínimo, es un estudio realizado en Sears, Roebuck.<sup>57</sup> Se tenían datos sobre la satisfacción de los empleados en las dos sedes de la compañía, en Chicago y Nueva York. Además, es importante advertir que la política de Sears era imponer un castigo a los empleados que se ausentaran del trabajo por razones evitables. La ocurrencia de una rara tormenta de nieve el 2 de abril en Chicago abrió la oportunidad de comparar la asistencia de los empleados de esa ciudad con la de los empleos de Nueva York, donde el tiempo era bastante agradable. La dimensión interesante en el estudio es que la tormenta dio a los empleados de Chicago una excusa perfecta para no llegar a trabajar. La tormenta paralizó el transporte de la ciudad y los trabajadores sabían que podían faltar sin que los castigaran. Este experimento natural permitió comparar los registros de asistencia de empleados satisfechos e insatisfechos en los dos lugares: uno en el que se esperaba la asistencia (con las presiones normales para no faltar) y otro en el que las personas eran libres de escoger sin que las castigaran. Si la satisfacción es causa de la asistencia, sin otros factores externos los empleados más satisfechos de Chicago se presentarían a trabajar, en tanto que los insatisfechos se quedarían en casa. El estudio encontró que ese 2 de abril las tasas de ausentismo en Nueva York fueron tan elevadas para los grupos satisfechos como para los insatisfechos. Pero en Chicago los trabajadores con puntuaciones de satisfacción más altas tuvieron una tasa de asistencia mucho mayor que los empleados poco satisfechos. Estos resultados son exactamente los que se esperarían si la satisfacción guarda una correlación negativa con el ausentismo.

**Satisfacción y rotación** La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo.<sup>58</sup> Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.<sup>59</sup>

Según las pruebas, un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador.<sup>60</sup> En particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. ¿Por qué? La organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo. La organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. Por tanto, esperaríamos que la satisfacción fuera más importante como influencia de los empleados de bajo rendimiento para quedarse que en el caso de los más exitosos. Cualquiera que sea el grado de satisfacción, los que mejor se desempeñan tienen más probabilidades de seguir en la organización porque reciben reconocimiento, elogios y otras recompensas que les dan más razones para no irse.

**HAPPY EMPLOYEES WORK HARDER.** A good way to make them happier and stay with you longer is by helping them secure their financial futures. That's where we come in. With over 120 years' expertise in insurance, mutual funds, IRAs and pension plans, it's no wonder more employees choose us for their 401(k) plans.\* If you'd like to hear some imaginative solutions for your growing company, call 1-800-984-3343 (ext. 80080). We'll be glad to take your call. WE UNDERSTAND WHAT YOU'RE WORKING FOR.

www.principal.com

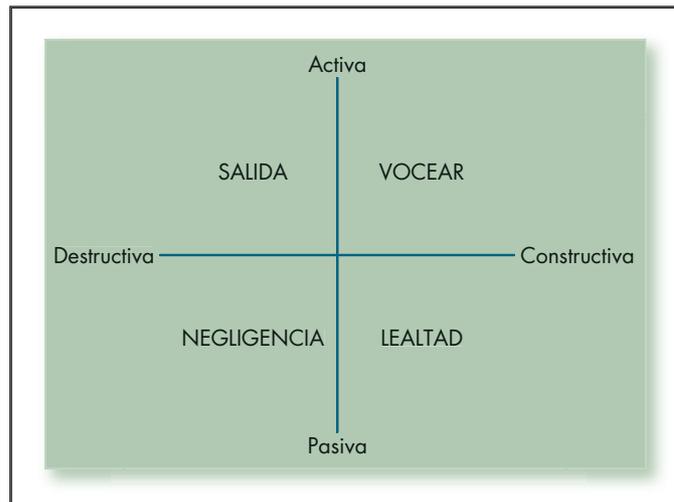
Principal Financial Group

En este anuncio de Principal Financial Group se acepta la difundida idea de que los trabajadores contentos son más productivos.

## Respuestas a la insatisfacción laboral

FIGURA

3-6



Fuente: C. Rusbult y D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 15, núm. 1, 1985, p. 83. Reimpreso con autorización.

### Cómo expresan los empleados su insatisfacción

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras.<sup>61</sup> Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades. En la figura 3.6 se anotan cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas. Se definen como sigue:<sup>62</sup>

#### salida

Insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización.

#### vocear

Insatisfacción expresada en intentos activos y constructivos por mejorar las condiciones.

#### lealtad

Insatisfacción expresada en una espera pasiva de que las condiciones mejoren.

#### negligencia

Insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones empeoren.

- **Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- **Vocear.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración "hacen lo correcto".
- **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa.<sup>63</sup> Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación.

### Satisfacción laboral y CCO

Parecería lógico suponer que la satisfacción laboral debe ser uno de los principales determinantes del comportamiento ciudadano organizacional (CCO).<sup>64</sup> Los empleados

satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren “pagar” sus experiencias positivas. En congruencia con esta manera de pensar, los primeros análisis del CCO daban por hecho que había un vínculo estrecho con la satisfacción.<sup>65</sup> Sin embargo, de acuerdo con las pruebas más recientes la satisfacción influye en el CCO, pero a través de la impresión de justicia.

Hay una relación general modesta entre la satisfacción con el trabajo y el CCO.<sup>66</sup> Pero la relación desaparece si se controla la justicia.<sup>67</sup> ¿Qué significa esto? Básicamente, la satisfacción se reduce a las ideas sobre resultados, tratamiento y procedimientos justos.<sup>68</sup> Si el trabajador no está de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salarios, su satisfacción no será mucha. En cambio, si le parece que los procedimientos y los resultados son justos, se siente confiado. Cuando un empleado confía en su patrón, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto.



Los empleados de Office Depot se obsesionan por complacer a sus clientes. Aquí, en una tienda de Office Depot en Santa Rosa, California, el empleado Greg Scherer ayuda a la cliente Chantal Vogel a encontrar la papelería que busca durante uno de los apagones que se sucedieron en ese estado durante el invierno de 2001.

## Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes

Como dijimos en el capítulo 1, los empleados en puestos de servicio tratan con los clientes. Puesto que la administración de estas organizaciones debe preocuparse por complacer a dichos clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona con buenos resultados entre los clientes. Para los empleados que tratan directamente con los clientes, la respuesta es afirmativa.

Las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes.<sup>69</sup> ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos acentúan la insatisfacción de los empleados. Los empleados que tienen contacto frecuente con los clientes dicen que cuando éstos son groseros, desconsiderados o sus exigencias son irrazonables, su satisfacción con el trabajo se afecta negativamente.<sup>70</sup>

Varias compañías se han dispuesto a actuar a partir de estas pruebas. Empresas de servicio como FedEx, Southwest Airlines, American Express y Office Depot se obsesionan en complacer a sus clientes. Con esa finalidad, también se centran en fomentar la satisfacción de los empleados, pues reconocen que esto da una gran aportación a la meta de tener clientes contentos. Estas empresas prefieren contratar empleados animados y cordiales, los capacitan en la importancia del servicio a los clientes, los recompensan por estos servicios, les ofrecen un ambiente de trabajo positivo y periódicamente sondean su satisfacción con encuestas de actitudes.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

¿Por qué es importante conocer los valores de los individuos? Aunque no repercuten directamente en el comportamiento, sí influyen en las actitudes de las personas. Por tanto, conocer el sistema de valores de un empleado arroja luces a sus actitudes.

Dado que los valores de la gente difieren, los administradores se valen del repertorio de valores de Rokeach para evaluar a sus posibles empleados y determinar si sus valores concuerdan con los que prevalecen en la organización. El desempeño y la satisfacción de un empleado serán mayores si sus valores encajan bien con los de la organización. Por ejemplo, la persona que concede gran importancia a la imaginación, la independencia y la libertad no va a concordar bien con una organización que pretende la obediencia de sus empleados. Los gerentes aprecian más, evalúan mejor y premian a los empleados “adaptados” y éstos tienen más probabilidades de sentirse satisfechos si perciben que están bien adaptados. Es un argumento a favor de que la administración se esfuerce, al seleccionar empleados nuevos, por encontrar candidatos que no sólo tengan la capacidad, la experiencia y la motivación para desempeñar el trabajo, sino que también posean un sistema de valores compatible con el de la organización.

Los administradores deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas advierten de posibles problemas y porque ejercen un influjo en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas menores de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren tener pocas renuncias y faltas (sobre todo entre sus empleados más productivos), también quieren hacer aquello que produzca actitudes positivas hacia el trabajo.

Los administradores también deben estar al tanto de que los trabajadores tratarán de reducir su disonancia cognoscitiva. Lo más importante es que la disonancia puede manejarse. Si se requiere que los empleados realicen actividades que les parezcan incongruentes o contrarias a sus actitudes, las presiones para reducir la disonancia que se produce aminoran si ellos perciben que ésta se les impone desde fuera y que no está al alcance de su control, o bien si las recompensas son tales que la compensan.



## Los administradores pueden hacer trabajadores contentos

**U**na revisión de las evidencias existentes nos permite identificar cuatro factores que fomentan la satisfacción de los empleados: trabajo mentalmente estimulante, remuneración equitativa, condiciones laborales de apoyo y compañeros que los respalden.<sup>a</sup> Es importante que la administración controle todos estos factores.

*Trabajo mentalmente estimulante.* Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.

*Remuneraciones equitativas.* Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando les parece que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos. Del mismo modo, los empleados quieren sistemas de ascenso equitativos. Los ascensos traen oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y una mejor posición. Por tanto, es más probable que se sientan satisfechos los individuos que perciben que las decisiones sobre los ascensos se toman de manera justa y equitativa.

*Condiciones laborales de apoyo.* Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo. En los estudios se demuestra que los empleados prefieren los entornos que no sean peligrosos ni incómodos. Además, casi todos prefieren laborar cerca de casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas y con equipo y herramientas adecuadas.

*Compañeros que los respalden.* Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales. Para la mayoría, también llena la necesidad de contacto social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral. El comportamiento del jefe es también un determinante importante de la satisfacción. En general, en los estudios se encuentra que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

<sup>a</sup>E.A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en M.D. Dunnette (comp.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 1319-28.

**L**a noción de que los administradores y las organizaciones pueden controlar la satisfacción de los empleados con su trabajo es atractiva y concuerda bien con el punto de vista de que los gerentes influyen directamente en los procesos y resultados de la organización. Pero cada vez hay más pruebas que arrojan dudas sobre la noción de que los administradores controlan los factores que influyen en la satisfacción. En los resultados más recientes se indica que la satisfacción laboral está determinada principalmente por la genética.<sup>b</sup>

Que una persona esté contenta o no depende en esencia de su composición genética. Aproximadamente 80 por ciento de las diferencias entre personas en cuanto a la felicidad o el bienestar subjetivo se atribuye a sus diferencias genéticas.

En un análisis de los datos sobre la satisfacción de una muestra de individuos realizado durante 50 años resultó que los datos de los individuos eran estables con el paso del tiempo, aunque cambiaran de patrón y de ocupación. En estas y otras investigaciones se indica que la disposición de la persona hacia la vida, positiva o negativa, la establece su composición genética, se mantiene con el tiempo y matiza su disposición hacia el trabajo.

Dados estos resultados, es poco lo que pueden influir los administradores en la satisfacción de sus empleados. A pesar del hecho de que los administradores y las organizaciones hacen grandes esfuerzos por mejorar la satisfacción laboral a través de acciones como manipular las características del trabajo, las condiciones laborales y las recompensas, es probable que estas acciones tengan poco efecto. El único momento en que los administradores tienen algún control es en el proceso de selección. Si quieren trabajadores satisfechos, tienen que asegurarse de que su proceso de selección descarte a los negativos, desadaptados, problemáticos y quisquillosos que encuentran pocos satisfactores en su trabajo.

<sup>b</sup>Véase, por ejemplo, R.D. Arvey, B. McCall, T.J. Bouchard, Jr., y P. Taubman, "Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values", en *Personality and Individual Differences*, julio de 1994, pp. 21-33; D. Lykken y A. Tellegen, "Happiness is a Stochastic Phenomenon", en *Psychological Science*, mayo de 1996, pp. 186-89, y T.A. Judge, E.A. Locke, C.C. Durham y A.N. Kluger, "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1998, pp. 17-34.

## Preguntas de repaso

1. Compare las clasificaciones de los valores terminales de los Veteranos, Boomers, Generación X y Siguientes que señala el repertorio de valores de Rokeach.
2. Compare los componentes cognoscitivo y afectivo de una actitud.
3. ¿Qué es la disonancia cognoscitiva y cómo se relaciona con las actitudes?
4. ¿Qué es la teoría de la percepción de uno mismo? ¿Cómo aumenta nuestra capacidad de pronosticar el comportamiento?
5. ¿Qué factores de contingencia mejoran la relación estadística entre actitudes y comportamiento?
6. ¿Qué explica la reciente disminución de la satisfacción de los empleados con su trabajo?
7. ¿Los trabajadores contentos son trabajadores productivos?
8. ¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y ausentismo? ¿Y con la rotación? ¿Cuál es la relación más intensa?
9. ¿Cómo consiguen más fácilmente los administradores que los empleados acepten trabajar con compañeros que son distintos?
10. Compare salida, vocear, lealtad y negligencia como respuestas de los empleados a la insatisfacción.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. “Hace 35 años, los empleados jóvenes que contratábamos eran ambiciosos, conscientes, trabajadores y honestos. Los jóvenes de hoy no tienen los mismos valores.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el comentario de este administrador? Defienda su postura.
2. ¿Cree usted que haya alguna relación positiva y significativa entre la posesión de ciertos valores personales y el progreso profesional en organizaciones como Merrill Lynch, una gran central sindical o el departamento de policía de una zona metropolitana grande? Exponga sus argumentos.
3. “Los administradores deben hacer todo lo que puedan para favorecer la satisfacción de los empleados con su trabajo.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Defienda su postura.
4. Analice las ventajas y desventajas de efectuar periódicamente encuestas de actitudes para supervisar la satisfacción laboral de los empleados.
5. Cuando se pregunta a los empleados si escogerían el mismo trabajo o si les gustaría que sus hijos siguieran sus pasos, lo habitual es que menos de la mitad den una respuesta afirmativa. ¿Cree usted que esto tenga alguna implicación en la satisfacción de los trabajadores?

## Ejercicio en equipo

### Retos al negociar con ejecutivos chinos

Formen equipos de tres a cinco miembros. Digamos que los miembros de su equipo trabajan para una compañía que fabrica artículos para baños, como lavabos, escusados y regaderas. La dirección ha decidido hacer un esfuerzo serio por ampliar las ventas de sus productos al mercado chino. Para iniciar la expansión, eligió a su equipo para efectuar un viaje de 10 días a Beijing y Shanghai, donde se reunirán con los ejecutivos de compras de seis contratistas de bienes raíces residenciales y comerciales.

Su equipo emprenderá el viaje dentro de una semana. Contarán con un intérprete en las dos ciudades, pero ustedes quieren hacer todo lo que esté a su alcance para causar una buena impresión en los ejecutivos chinos con los que se reunirán, pero sus conocimientos de aquella cultura son limitados. Como auxiliar, uno de los miembros encontró un folleto en el que se resumen algunas características peculiares de los chinos y que podría ser de utilidad al iniciar las negociaciones. Entre los puntos que señala el folleto se encuentran los siguientes:

- China es una sociedad orientada al grupo y todas las negociaciones deben abarcar los intereses de muchas partes.
- Se acentúan la confianza y las conexiones mutuas.
- Los chinos están interesados en los beneficios a largo plazo.
- Los chinos parecen tener una gran necesidad de hacer hincapié en el tema de la amistad.
- Las primeras reuniones de negocios se dedican a socializar, tomar el té y charlar.
- Para no rebajarse, los chinos prefieren negociar a través de un intermediario.
- Los chinos esperan invitaciones recíprocas: si dan un banquete en honor de su equipo, esperan que ustedes den un banquete a su equipo.
- Los chinos son sensibles a los comentarios de los extranjeros sobre su política interior.

- Los chinos son puntuales y esperan que los demás lleguen a tiempo a cada junta.
- Los chinos conocen la reputación que tienen los estadounidenses de ser impacientes. Con frecuencia se toman su tiempo al decidir, para ganar una ventaja en las negociaciones.
- A los chinos no les gusta que los toquen, les palmeen la espalda o incluso que les den la mano. Una inclinación ligera y un rápido apretón de manos son más apropiados.
- En general, los chinos creen que los hombres de negocios de fuera son personas con muchas calificaciones técnicas en su área de competencia.
- La postura china se endurece cuando sienten que sus metas se ponen en peligro.
- Muy a menudo se necesitan varias visitas para cerrar una transacción comercial.
- Los extranjeros no deben enfocarse en un individuo sino en el grupo que trabaja por una meta.
- Llamadas telefónicas y faxes son una parte vital de las empresas, pero los chinos piensan que los negocios importantes se realizan en persona.
- En las negociaciones con chinos, nada debe darse por finalizado hasta que se efectúa realmente.

Su equipo tiene 30 minutos para trazar el borrador de una estrategia para reunirse con los ejecutivos de compras chinos. Sean tan concretos como puedan. Al terminar, alístense para presentar su estrategia a toda la clase.

Este ejercicio se basa en información de R. Harris y R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, TX, Gulf Publishing, 4a. ed., 1996, pp. 252-57.

### Disyuntiva ética ¿Es soborno o regalo?

La Ley de Actos de Corrupción en el Extranjero prohíbe a las empresas estadounidenses extender pagos a funcionarios gubernamentales de otros países con el objetivo de conseguir o conservar un negocio. Pero se aceptan los pagos si no infringen las leyes locales. Por ejemplo, son legales los pagos a funcionarios que trabajan para corporaciones extranjeras. La mayoría de los demás países no cuentan con esta clase de lineamientos legales.

El soborno es una forma común de negociar en muchos países subdesarrollados. Ahí, los puestos burocráticos no pagan mucho, así que para los funcionarios es tentador completar sus ingresos con cohechos. Además, en muchos países los castigos por pedir y aceptar sobornos son pocos o ni siquiera existen.

Supongamos que usted trabaja para una multinacional europea que fabrica computadoras. Actualmente se ocupa de vender un sistema de tres millones de dólares a una dependencia gubernamental de Nigeria. El funcionario de ese país que encabeza el equipo que decidirá

quién se queda con el contrato le ha solicitado un pago de 20,000 dólares. Le explicó que no garantiza que le hagan a su compañía el pedido, pero que sin esa suma no sería muy optimista al respecto. Las normas de su empresa son muy flexibles en cuanto al tema de los “regalos” para facilitar las ventas. Su jefe le dice que no hay problema en pagar los 20,000 dólares, siempre que esté relativamente seguro de conseguir el trato.

Usted no sabe qué hacer. El funcionario le ha aclarado que no debe mencionar al resto del equipo nigeriano una palabra acerca del pago. Usted está enterado de que otras tres compañías también negocian por el contrato. Aparte, le llegó un rumor sin confirmar de que dos de esas compañías rechazaron hacer el pago solicitado. ¿Usted qué haría?

Este ejercicio se basa en M. Allen, “Here Comes the Bribe”, en *Entrepreneur*, octubre de 2000, p. 48.

### Incidente Trilogy Software

Pocos sectores han pasado por tantas turbulencias en los últimos años como las empresas de Internet. Uno de los líderes del sector es Trilogy Software, con sede en Austin, Texas. Trilogy, fundada en 1989, produce software para que las empresas electrónicas manejen las adquisiciones, servicio a clientes, administración de las relaciones e integración de datos. Sus 1,500 empleados atienden una cartera de clientes impresionante que incluye a Ford, FedEx, Land’s End, Charles Schwab y Motorola.

El presidente y director ejecutivo de Trilogy, Joe Liemandt, quiere contratar y conservar empleados que

prosperen en un entorno caótico, que estén dispuestos a correr riesgos y que no teman trabajar muchas horas. Liemandt ha confeccionado una estrategia para Trilogy que comprende mantener la gran energía de una compañía debutante con la experiencia de una casa establecida. Una parte importante de la estrategia es reclutar continuamente “sólo a los mejores”, individuos brillantes y dinámicos de las mejores universidades, escuelas de negocios e industrias. Al contratar personas excepcionales y darles responsabilidades importantes desde el primer día, Liemandt espera que la compañía sea capaz

de responder a los retos de la competencia, mantener vivo su espíritu emprendedor y alcanzar su meta de ser una compañía de gran impacto.

Los nuevos contratados reciben la bienvenida a Austin con cenas, salidas culturales y recreativas y salarios competitivos. Al llegar, pasan por un “campo de reclutas”, un programa intensivo de capacitación destinado a convertir novatos en “trilogianos”. En las lecciones impartidas por Liemandt y otros veteranos de Trilogy, se dedica la primera semana a aprender sobre lenguajes de programación, planes de productos y mercadotecnia. Las clases comienzan a las ocho de la mañana y, por lo menos durante el primer mes, se prolongan hasta la medianoche. En la segunda semana, los nuevos contratados se dividen en equipos pequeños y les dan tres semanas para completar proyectos que van desde hacer que un producto de Trilogy corra más rápidamente hasta crear productos nuevos a partir de la nada. Su desempeño en estos proyectos decidirá dónde son colocados y también determina si serán premiados con un viaje a Las Vegas al salir del campo de reclutas.

Esta introducción de campo a Trilogy está destinada a inculcar los valores de la compañía y darle forma a las esperanzas de los nuevos empleados. Se informa a los reclutas que los esfuerzos no bastan. En una presentación dictada por Liemandt acerca de los proyectos en equipo, se les muestra una diapositiva en la que se lee: “No hay premios por intentarlo”. Liemandt les dice llanamente: “Si te fijas una meta difícil y no la consigues, no vas a ganar puntos”. Algunos reclutas causan baja durante el campamento. Para los que sobreviven, la vida en Trilogy puede ser altamente remuneradora y satisfactoria.

La atmósfera de la compañía combina el trabajo y el juego. Trilogy da a los empleados responsabilidades ambiciosas y la libertad y los recursos para cumplirlas. La cultura de la empresa alienta a llevar al máximo la pasión, la energía y el compromiso de los empleados. Las prestaciones de la compañía están destinadas a mantener a los empleados motivados y estimulados. Por ejemplo, ofrece cocinas totalmente equipadas, viajes pagados, membresías con descuento a los gimnasios locales, préstamo de los botes de esquí de la compañía en dos lagos de Austin y servicio de conserjería en las instalaciones para ocuparse de diligencias personales.

### Preguntas

1. Diseñe una encuesta de actitud de los empleados que sirva a los administradores de Trilogy. No se olvide de adaptarla para sondear las actitudes que Trilogy busca en sus empleados.
2. ¿Qué conjeturas haría sobre la satisfacción laboral en Trilogy? ¿Cuál sería el efecto de la satisfacción en los resultados laborales de Trilogy?
3. ¿Qué efecto podría tener la caída de tantas empresas punto com desde 2000 en las actitudes de los empleados de Trilogy? ¿Qué podría hacer la administración para moldear esas actitudes positivamente?

Basado en [www.trilogy.com](http://www.trilogy.com), 6 de marzo de 2002; E. Ramstad, “High Rollers”, en *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1998, p. A1, y N.M. Tichy, “No Ordinary Boot Camp”, en *Harvard Business Review*, abril de 2001, pp. 63-70.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Cambio de actitudes

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 11 (How Satisfied Am I with my Job) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Cambio de actitudes” de la página 616.

## Notas

1. C.Y. Chen, “Chasing the Net Generation”, en *Fortune*, 4 de septiembre de 2000, pp. 295-98.
2. M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Nueva York, Free Press, 1973, p. 5.
3. M. Rokeach y S.J. Ball-Rokeach, “Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981”, en *American Psychologist*, mayo de 1989, pp. 775-84, y B.M. Meglino y E.C. Ravlin, “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, en *Journal of Management*, vol. 24, núm. 3, 1998, p. 355.
4. Véase, por ejemplo, Meglino y E.C. Ravlin, “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, pp. 351-89.
5. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.
6. J.M. Munson y B.Z. Posner, “The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples”, en *Educational and Psychological Measurement*, invierno de 1980, pp. 1073-79, y W.C. Frederick y J. Weber, “The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications”, en

- W.C. Frederick y L.E. Preston (comps.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, Greenwich, CT, JAI Press, 1990, pp. 123-44.
7. Frederick y Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics".
  8. *Ibid.*, p. 132.
  9. Véase, por ejemplo, R. Zemke, C. Raines y B. Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, Nueva York, AMACOM, 1999; C. Penttila, "Generational Gyration", en *Entrepreneur*, abril de 2001, pp. 102-05; R. Zemke, "Here Come the Millennials", en *Training*, julio de 2001, pp. 44-49; J. Pruitt, "The Generational Blur", en *Training*, enero de 2002, p. 64, y P. Paul, "Global Generation Gap", en *American Demographics*, marzo de 2002, pp. 18-19.
  10. Como me hicieron notar R. Volkema y R.L. Neal, Jr., de la Universidad Americana, este modelo también puede tener una aplicación limitada a poblaciones minoritarias o de inmigrantes recientes en Estados Unidos.
  11. R.E. Hattwick, Y. Kathawala, M. Monipullil y L. Wall, "On the Alleged Decline in Business Ethics", en *Journal of Behavioral Economics*, verano de 1989, pp. 129-43.
  12. B.Z. Posner y W.H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update Updated", en *California Management Review*, primavera de 1992, p. 86.
  13. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Cal., Sage, 1980; G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991; G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, pp. 81-94; G. Hofstede y M.F. Peterson, "National Values and Organizational Practices", en N.M. Ashkanasy, C.M. Wilderom y M.F. Peterson (comps.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 2000, pp. 401-16. Para críticas de esta investigación, véase B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—a Failure of Analysis", en *Human Relations*, enero de 2002, pp. 89-118.
  14. Hofstede llamaba a esta dimensión masculinidad o feminidad, pero hemos cambiado los términos por su fuerte connotación sexista.
  15. M. Javidan y R.J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", en *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, pp. 289-305.
  16. N.J. Adler, "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend", en *Academy of Management Review*, abril de 1983, pp. 226-32.
  17. L. Godkin, C.E. Braye y C.L. Caunch, "U.S.-Based Cross Cultural Management Research in the Eighties", en *Journal of Business and Economic Perspectives*, vol. 15, 1989, pp. 37-45, y T.K. Peng, M.F. Peterson y Y. Shyi, "Quantitative Methods in Cross-National Management Research: Trends and Equivalence Issues", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, 1991, pp. 87-107.
  18. S.J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", en *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1984, pp. 1191-1205, y S.L. Crites, Jr., L.R. Fabrigar y R.E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues", en *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1994, pp. 619-34.
  19. P.P. Brooke, Jr., D.W. Russell y J.L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 139-45, y R.T. Keller, "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 539-45.
  20. Véase, por ejemplo, S. Rabinowitz y D.T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1977, pp. 265-88; G.J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", en *Journal of Vocational Behavior*, agosto de 1985, pp. 19-36, y N.A. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, pp. 382-96.
  21. Basado en G.J. Blau y K.R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", en *Academy of Management Review*, abril de 1987, p. 290.
  22. G.J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", en *Journal of Management*, invierno de 1986, pp. 577-84, y K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis", trabajo presentado en la reunión de la Sociedad Psicológica Estadounidense, Toronto, Canadá, 1984.
  23. G. Farris, "A Predictive Study of Turnover", en *Personnel Psychology*, verano de 1971, pp. 311-28.
  24. Blau y Boal, "Conceptualizing", p. 290.
  25. Véase, por ejemplo, W. Hom, R. Katerberg y C.L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1979, pp. 280-90; H. Angle y J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", en *Work and Occupations*, mayo de 1983, pp. 123-46, y J.L. Pierce y R.B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", en *Journal of Management*, primavera de 1987, pp. 163-78.
  26. Hom, Katerberg y Hulin, "Comparative Examination", y R.T. Mowday, L.W. Porter y R.M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Nueva York, Academic Press, 1982.
  27. L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday y V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1974, pp. 603-09.
  28. D.M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", en J.T. Spence, J.M. Darley y D.J. Foss (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 48, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, 1997, p. 523.
  29. *Loc cit.*
  30. Véase, por ejemplo, A.J. Elliot y G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort", en *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1994, pp. 382-94.
  31. Véase R. Rosenblatt, "How Do Tobacco Executives Live with Themselves?", en *The New York Times Magazine*, 20 de marzo de 1994, pp. 34-41, y J.A. Byrne, "Philip Morris: Inside America's Most Reviled Company", en *U.S. News & World Report*, 29 de noviembre de 1999, pp. 176-92.

32. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Cal., Stanford University Press, 1957.
33. A.W. Wicker, "Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", en *Journal of Social Issues*, otoño de 1969, pp. 41-78.
34. *Ibid.*, p. 65.
35. Véase S.J. Kraus, "Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature", en *Personality and Social Psychology Bulletin*, enero de 1995, pp. 58-75; I. Ajzen, "The Directive Influence of Attitudes on Behavior", en M. Gollwitzer y J.A. Bargh (comps.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Nueva York, Guilford, 1996, pp. 385-403, e I. Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes", en S.T. Fiske, D.L. Schacter y C. Zahn-Waxler (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, Inc., 2001, pp. 27-58.
36. *Loc. cit.*
37. D.J. Bem, "Self-Perception Theory", en L. Berkowitz (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, Nueva York, Academic Press, 1972, pp. 1-62.
38. Véase C.A. Kiesler, R.E. Nisbett y M. Zanna, "On Inferring One's Belief from One's Behavior", en *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 1969, pp. 321-27; S.E. Taylor, "On Inferring One's Attitudes from One's Behavior: Some Delimiting Conditions", en *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1975, pp. 126-31, y A.M. Tybout y C.A. Scott, "Availability of Well-Defined Internal Knowledge and the Attitude Formation Process: Information Aggregation Versus Self-Perception", en *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1983, pp. 474-91.
39. Véase, por ejemplo, B. Fishel, "A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys", en *Training*, febrero de 1998, pp. 91-94.
40. J. Stack, "Measuring Morale", en *INC*, enero de 1997, pp. 29-30.
41. Véase S. Shellenbarger, "Companies Are Finding It Really Pays to Be Nice to Employees", en *Wall Street Journal*, 22 de julio de 1998, p. B1.
42. Véase Society for Human Resource Management, "Impact of Diversity on the Bottom Line", [www.fortune.com/sections](http://www.fortune.com/sections), 31 de agosto de 2001, pp. 5-12, y M. Bendick, Jr., M.L. Egan y S.M. Lofhjelm, "Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development", en *Human Resource Planning*, vol. 24, núm. 2, 2001, pp. 10-25.
43. Esta sección se basa en A. Rossett y T. Bickham, "Diversity Training: Hope, Faith, and Cynicism", en *Training*, enero de 1994, pp. 40-46.
44. Para los problemas del concepto de satisfacción con el trabajo, véase R. Hodson, "Workplace Behaviors", en *Work and Occupations*, agosto de 1991, pp. 271-90, y H.M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, Greenwich, CT, JAI Press, 1996, pp. 1-3.
45. El estudio nacional de trabajo estadounidense de 1989 de la Wyatt Company identificó 12 dimensiones de satisfacción: organización del trabajo, condiciones laborales, comunicaciones, desempeño en el puesto y revisiones de desempeño, compañeros, supervisión, dirección de la empresa, salarios, prestaciones, desarrollo y capacitación laboral, contenido y satisfacción del trabajo e imagen y cambio en la compañía.
46. Véase E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1997, p. 3.
47. J. Wanous, A.E. Reichers y M.J. Hudy, "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 247-52.
48. A.F. Chelte, J. Wright y C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970s?", en *Monthly Labor Review*, noviembre de 1982, pp. 33-36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study", en *Monthly Labor Review*, febrero de 1985, p. 52; C. Hartman y S. Pearlstein, "The Joy of Working", en *INC*, noviembre de 1987, pp. 61-66; E. Graham, "Work May Be a Rat Race, but It's Not a Daily Grind", en *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 1997, p. R1, y J.L. Seglin, "Americans @ Work", en *INC*, junio de 1998, pp. 91-94.
49. L. Grant, "Unhappy in Japan", en *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142; "Survey Finds Satisfied Workers in Canada", en *Manpower Argus*, enero de 1997, p. 6; y T. Mudd, "Europeans Generally Happy in the Workplace", en *Industry Week*, 4 de octubre de 1999, pp. 11-12.
50. Estudio del Conference Board sobre satisfacción laboral, [www.consumerresearchcenter.org](http://www.consumerresearchcenter.org), octubre de 2000.
51. *Ibid.*, y R. Gardyn, "Happiness Grows on Trees", en *American Demographics*, mayo de 2001, pp. 18-21.
52. R. Gardyn, "Happiness Grows on Trees".
53. M.T. Iaffaldano y M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 251-73, y T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono y G.K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", en *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, pp. 376-407.
54. C.N. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy", en *Business Horizons*, febrero de 1972, pp. 31-41; E.E. Lawler III, *Motivation in Organizations*, Monterey, Cal., Brooks/Cole, 1973, y M.M. Petty, G.W. McGee y J.W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", en *Academy of Management Review*, octubre de 1984, pp. 712-21.
55. C. Ostroff, "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, pp. 963-74, y A.M. Ryan, M.J. Schmidt y R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", en *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-82.
56. E.A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en M.D. Dunnette (comp.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, p. 1331; S.L. McShane, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination", en *Canadian Journal of Administrative Science*, junio de 1984, pp. 61-77; R.D. Hackett y R.M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, p. 340-81; K.D. Scott y G.S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction

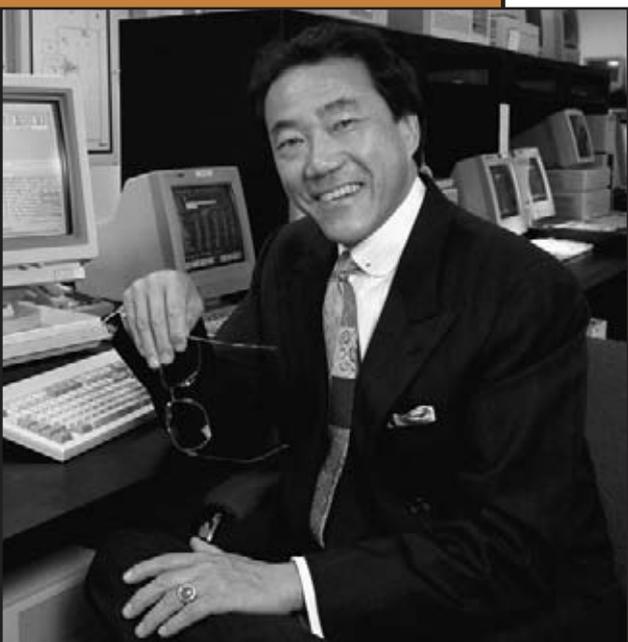
- and Absenteeism: A Meta-Analysis”, en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 599-612; R.D. Hackett, “Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature”, trabajo presentado en la reunión de 1988 de la Academia Estadounidense de Administración, Anaheim, Cal., agosto de 1988, y R. Steel y J.R. Rentsch, “Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1616-34.
57. F.J. Smith, “Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day”, en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1977, pp. 16-19.
  58. W. Hom y R.W. Griffeth, *Employee Turnover*, Cincinnati, OH, Southwestern, 1995, y R.W. Griffeth, P.W. Hom y S. Gaertner, “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, p. 479.
  59. Véase, por ejemplo, C.L. Hulin, M. Roznowski y D. Hachiya, “Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration”, en *Psychological Bulletin*, julio de 1985, pp. 233-50, y J.M. Carsten y P.E. Spector, “Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 374-81.
  60. D.G. Spencer y R.M. Steers, “Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 511-14.
  61. S.M. Puffer, “Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople”, en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1987, pp. 615-21; J. Hogan y R. Hogan, “How to Measure Employee Reliability”, en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1989, pp. 273-79, y C.D. Fisher y E.A. Locke, “The New Look in Job Satisfaction Research and Theory”, en C.J. Cranny, P.C. Smith y E.F. Stone (comps.), *Job Satisfaction*, Nueva York, Lexington Books, 1992, pp. 165-94.
  62. Véase D. Farrell, “Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 596-606; C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers y A.G. Mainous III, “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1988, pp. 599-627; M.J. Withey y W.H. Cooper, “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 521-39, y J. Zhou y J.M. George, “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, en *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 682-96.
  63. R.B. Freeman, “Job Satisfaction as an Economic Variable”, en *American Economic Review*, enero de 1978, pp. 135-41.
  64. P.E. Spector, *Job Satisfaction*, pp. 57-58.
  65. Véase T.S. Bateman y D.W. Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 587-95; C.A. Smith, D.W. Organ y J. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1983, pp. 653-63; A.P. Brief, *Attitudes in and around Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1998, pp. 44-45, y M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine y D.G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 513-63.
  66. D.W. Organ y K. Ryan, “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, p. 791, y J.A. LePine, A. Erez y D.E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.
  67. J. Fahr, P.M. Podsakoff y D.W. Organ, “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction”, *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 705-22; R.H. Moorman, “Relationship between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1991, pp. 845-55, y M.A. Konovsky y D.W. Organ, “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, en *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 1996, pp. 253-66.
  68. D.W. Organ, “Personality and Organizational Citizenship Behavior”, en *Journal of Management*, verano de 1994, p. 466.
  69. Véase, por ejemplo, B. Schneider y D.E. Bowen, “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, pp. 423-33; W.W. Tornow y J.W. Wiley, “Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences”, en *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 2, 1991, pp. 105-16; E. Naumann y D.W. Jackson, Jr., “One More Time: How Do You Satisfy Customers?”, en *Business Horizons*, mayo-junio de 1999, pp. 71-76; D.J. Koys, “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, en *Personnel Psychology*, primavera de 2001, pp. 101-14, y J. Griffith, “Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Service Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students, and Parents”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 1627-58.
  70. M.J. Bitner, B.H. Booms y L.A. Mohr, “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint”, en *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.

*“Sé tú mismo” es el peor consejo que se puede dar a ciertas personas.*

—T. Masson

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



Los términos con que describen a Charles B. Wang (véase la foto) no son muy halagüeños. Muchas veces lo han llamado mercenario grosero, inmisericorde, autoritario, provocador, volátil, brusco, falto de tacto y aislado.<sup>1</sup> ¿Quién es Charles Wang y qué lo hace tan duro y agresivo?

Wang emigró de Shanghai a Nueva York en 1952, a los ocho años. Fue al Queens College de Nueva York y cursó un posgrado en matemáticas. En 1976 fundó Computer Associates, que hoy es la tercera compañía de software más grande de Estados Unidos, detrás de Microsoft y Oracle, y de la que Wang es el presidente. El enorme éxito de la compañía hizo multimillonario a Wang, pero si queremos penetrar en su personalidad y comportamiento, tenemos que comprender las experiencias que le dieron forma.

A diferencia del cofundador de Microsoft y también multimillonario Bill Gates, Wang no creció en la riqueza. Su imagen del mundo como duro e implacable se forjó en las asperezas de sus primeras experiencias como inmigrante. “Sé lo que es tener hambre —dice Wang—. [Bill Gates] no lo sabe.” Wang siempre estuvo agudamente consciente de que era un chino inmigrante en Nueva York. Cuando a comienzos de la década de 1950 él, sus padres y sus hermanos se instalaron en Queens, el barrio no era el mosaico de culturas que es hoy. Los niños Wang eran los únicos chinos de la primaria y sus equipos de ligas menores. Los incidentes de racismo descarado eran raros, pero la familia abandonó su primer intento de dejar su departamento en un edificio sin elevador y comprarse una casa, cuando sus futuros vecinos hicieron circular una petición antichinos. Haber crecido siendo distinto volvió a Wang muy sensible a los desaires. De hecho, en los primeros años de Computer Associates Wang montaba en cólera si alguien faltaba el respeto a la compañía. Todavía hoy parece que le interesan las revanchas. Los gerentes que renuncian son tratados como traidores. Quienquiera que no sea amigo de Wang y Computer Associates, parecería convertirse automáticamente en su enemigo.

# Personalidad y emociones

En la actualidad Wang, su esposa y tres hijos llevan una vida de reclusión en una enorme propiedad cerca de la bahía del Oyster, en Long Island. A diferencia de otros magnates del software, como Gates y Lawrence Ellison de Oracle, que son sociables y aparecen en los medios, Wang recreó (pero en una manera lujosa) el aislamiento que experimentó en sus años de formación en Nueva York. Habrán pasado 50 años, pero Wang no olvida. El hombre que es hoy, irascible y apartado, se forjó en buena medida en sus primeras experiencias familiares.

**C**harles Wang no es único. *Todos* nuestros comportamientos están conformados por nuestra personalidad. En la primera mitad del capítulo vamos a revisar las investigaciones sobre la personalidad y su relación con la conducta. En la segunda, veremos cómo dan forma las emociones a mucho de nuestro proceder en el trabajo.

## PERSONALIDAD

¿Por qué algunas personas son tranquilas y pasivas, en tanto que otras son ruidosas y agresivas? ¿Ciertos tipos de personalidad están mejor adaptados para determinados puestos? Antes de dar estas respuestas, debemos contestar una pregunta más elemental: ¿qué es la personalidad?

### ¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad, no queremos decir que una persona es encantadora, que tiene una actitud positiva hacia la vida, que es sonriente ni que se llevó la nominación a la “chica más feliz y amigable” del concurso de belleza de este año. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.
2. Describir el concepto de personalidad del ITMB.
3. Identificar los rasgos fundamentales del modelo de personalidad de los cinco grandes.
4. Explicar el efecto de la tipología del trabajo en la relación entre personalidad y desempeño laboral.
5. Distinguir emociones de estados de ánimo.
6. Comparar las emociones *sentidas* y las *manifiestas*.
7. Aprender a interpretar emociones.
8. Explicar las diferencias de género en las emociones.
9. Describir las restricciones externas a las emociones.
10. Aplicar los conceptos de las emociones a los temas del CO.

## personalidad

Suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás.

psicológico completo de una persona. Más que atender a aspectos del individuo, la personalidad concierne a un todo que es mayor que la suma de sus partes.

La definición más citada de personalidad fue acuñada por Gordon Allport hace más de 65 años. Para él, la personalidad es “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno”.<sup>2</sup> Para nuestros propósitos, pensemos que la **personalidad** es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. Por lo regular, se describe con rasgos mensurables que exhibe una persona.

## Determinantes de la personalidad

Una de las primeras polémicas sobre la personalidad se centró en que si ésta era el resultado de la herencia o del ambiente. ¿La personalidad estaba determinada al nacer o surge de los intercambios del individuo con su medio? La respuesta no es sencilla. La personalidad es el resultado de las dos influencias. Además, hoy aceptamos el tercer factor: la situación. Así, se considera que la personalidad del adulto está compuesta por factores hereditarios y ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

**Herencia** La *herencia* comprende aquellos factores que están determinados en la concepción. La estatura, belleza del rostro, sexo, temperamento, composición muscular y reflejos, energía y ritmos biológicos, son características que se piensa que tienen una influencia completa o sustancial de los padres; es decir, por la composición biológica, fisiológica y psicológica de ellos. La teoría hereditaria afirma que la explicación definitiva de la personalidad del individuo se encuentra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas.

Tres diferentes corrientes de investigación prestan alguna credibilidad al argumento de que la herencia tiene una función importante en la determinación de la personalidad del individuo. En la primera se estudian las bases genéticas del comportamiento humano y el temperamento entre niños pequeños. En la segunda se aborda el estudio de los gemelos separados al nacer. En la tercera se examina la constancia de la satisfacción laboral al paso del tiempo y con las diversas situaciones.

Estudios recientes con niños pequeños ofrecen un apoyo sólido al poder de la herencia.<sup>3</sup> Con las pruebas se demuestra que rasgos como timidez, miedo y aflicción son causados muy probablemente por características genéticas heredadas. Este descubrimiento indica que algunos rasgos de personalidad estarían incorporados en el mismo código genético que influye en factores como la estatura o el color del pelo.

Los investigadores han estudiado más de 100 gemelos idénticos que fueron separados al nacer y criados aparte.<sup>4</sup> Si la función de la herencia fuese escasa o nula al determinar la personalidad, anticiparíamos pocas semejanzas entre los gemelos separados, pero los investigadores encuentran mucho en común. En casi todos los rasgos conductuales, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó que se vinculaba a factores genéticos. Por ejemplo, se descubrió que unos gemelos que estuvieron separados 39 años y que crecieron a 72.5 kilómetros de distancia, manejaban coches del mismo modelo y color, fumaban uno tras otro de los mismos cigarros, tenían perros con el mismo nombre y acostumbraban pasar sus vacaciones a tres calles de distancia entre uno y otro, en una playa situada a más de 2,400 kilómetros de su casa. Los investigadores han encontrado que la genética da cuenta de aproximadamente la mitad de las diferencias de personalidad y más del 30 por ciento de la variación en los intereses profesionales y de tiempo libre.

Se encuentra más apoyo para la importancia de la herencia en los estudios de satisfacción laboral, que ya estudiamos en el capítulo anterior. Se sabe que la satisfacción es notablemente estable. Este resultado coincide con lo que esperaríamos

si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente a la persona, más que por factores ambientales externos.

Si las características de personalidad fueran dictadas *completamente* por la herencia, quedarían fijadas al nacer y ninguna experiencia las alteraría. Por ejemplo, si usted en la niñez fue sociable y apacible, habría sido resultado de sus genes y no sería posible cambiar estas disposiciones. Pero las características de la personalidad no están regidas totalmente por la herencia.

**Ambiente** Entre los factores que ejercen presión en la formación de nuestra personalidad están la cultura en la que crecemos, nuestros primeros condicionamientos, las normas de nuestra familia, amigos y grupos sociales y otras influencias que experimentamos. Estos factores ambientales juegan un papel sustancial en el moldeamiento de nuestra personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de generación en generación y que crean uniformidades.

Una ideología que en una cultura se fomenta intensamente tendrá una influencia apenas moderada en otra. Así, a los estadounidenses se les han inculcado constantemente los temas de la diligencia, el éxito, la competencia, la independencia y la ética protestante del trabajo, a través de libros, escuelas, familia y amigos. Como resultado, son más ambiciosos y agresivos que individuos educados en culturas que subrayan la convivencia, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

Una consideración cuidadosa de los argumentos a favor de la herencia o el ambiente como el principal determinante de la personalidad impone la conclusión de que ambos son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero todo el potencial de un individuo se materializará en la medida en que se ajuste a las exigencias y requisitos del entorno.

**Situación** El tercer factor, la situación, influye en el efecto que tienen la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo es en general estable y congruente, pero cambia con las situaciones. Las exigencias de las distintas situaciones despiertan aspectos diversos de la personalidad. Así, no debemos considerar los esquemas de la personalidad en aislamiento.<sup>5</sup>

Es lógico suponer que las situaciones ejercerán una influencia en la personalidad del individuo, pero hasta la fecha se nos escapa una clasificación nítida con la que se indicarían las repercusiones de las distintas situaciones. Con todo, sabemos que ciertas situaciones son más relevantes que otras para influir en la personalidad.

El interés taxonómico radica en que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Algunas situaciones (la iglesia, una entrevista de empleo) restringen muchas conductas, mientras que otras lo hacen relativamente poco, como una reunión familiar en un parque público.<sup>6</sup>

Más aún, aunque es posible extender ciertas generalizaciones sobre la personalidad, hay grandes diferencias individuales. Como veremos, el estudio de estas diferencias ha llegado a recibir un gran énfasis de la investigación de la personalidad, que primero aspiraba a dar con esquemas más generales y universales.



La primera educación y la cultura en la que crecemos son factores ambientales importantes en la delineación de nuestra personalidad. Otras influencias son las normas familiares y los grupos sociales a los que pertenecemos.



Fuente: Peanuts, Carlitos, reimpresso con autorización de United Features Syndicate, Inc.

## Rasgos de personalidad

Las primeras indagaciones en la estructura de la personalidad giraron en torno de los intentos por identificar y nombrar características duraderas que describieran el comportamiento de un individuo. La cautela, agresividad, sumisión, desidia, ambición, lealtad y timidez son características conocidas. Estas características, cuando se manifiestan en muchas situaciones, se denominan **rasgos de personalidad**.<sup>7</sup> Cuanto más constante sea una característica y más a menudo se presente en situaciones diversas, más importante es como rasgo que describe al individuo.

### rasgos de personalidad

Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

**Primeras investigaciones de los rasgos fundamentales** Los esfuerzos por aislar rasgos se han topado con el obstáculo de su gran cantidad. En un estudio se identificaron 17,953 rasgos individuales.<sup>8</sup> Evidentemente es imposible pronosticar el comportamiento si hay que tomar en cuenta tantos rasgos. Por eso se ha dirigido la atención a reducir estos miles a una cifra más manejable.

Un investigador aisló 171 rasgos pero concluyó que eran superficiales y carecían de fuerza descriptiva.<sup>9</sup> El investigador buscaba un conjunto reducido de rasgos que identificara pautas básicas. El resultado fue la identificación de 16 factores de personalidad que llamamos *rasgos primarios u originales*, y que son los que se muestran en la figura 4.2. Se ha encontrado que estos rasgos son un origen estable y continuo de la conducta, al grado de que permiten pronosticar cómo se conducirá una persona en determinado contexto ponderando las características de acuerdo con su relevancia para el caso.

### Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)

Prueba de personalidad que explora cuatro características y clasifica a los individuos en 1 de los 16 tipos de personalidad.

**Indicador de tipos de Myers-Briggs** Uno de los marcos teóricos sobre la personalidad más usados es el **indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)**.<sup>10</sup> Se trata de un examen de personalidad con 100 preguntas sobre cómo se siente y actúa la gente en determinadas situaciones.

A partir de las respuestas que dan los individuos al examen, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o N), de racionales o emocionales (T o F) y perceptivos o calificadores (P o J). Luego, estas clasificaciones se combinan en 16 tipos de personalidad (que son distintos que los 16 rasgos primarios de la figura 4.2). Para ilustrarlo, tomemos varios ejemplos. Los INTJ son visionarios. Son originales con un gran impulso de sus propias ideas y propósitos. Se caracterizan por ser escépticos, críticos, independientes, determinados y a veces testarudos. Los ESTJ son organizadores. Son realistas, lógicos, analíticos y decididos y tienen dotes naturales para los negocios o la mecánica. Les gusta organizar y dirigir actividades. Los del tipo ENTP son conceptualistas. Son innovadores, individualistas, versátiles y se sienten atraídos por ideas emprendedoras. Son personas ingeniosas para resolver los problemas pero pueden descuidar las tareas rutinarias. En un libro reciente con perfiles de 13 empresarios contemporáneos que instituyeron compañías de éxito, entre ellas Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft y Sony, se indica que los 13 son pensadores intuitivos

## Los 16 rasgos primarios

1. Reservado	o	Sociable
2. Menos inteligente	o	Más inteligente
3. Impresionable	o	Estable en lo emocional
4. Sumiso	o	Dominante
5. Serio	o	Despreocupado
6. Conveniente	o	Escrupuloso
7. Tímido	o	Aventurero
8. Inflexible	o	Sensible
9. Confiado	o	Desconfiado
10. Práctico	o	Imaginativo
11. Directo	o	Astuto
12. Seguro	o	Aprensivo
13. Conservador	o	Experimentador
14. Dependiente	o	Autócrata
15. Descontrolado	o	Controlado
16. Relajado	o	Tenso

FIGURA

4-2

(NT).<sup>11</sup> Este resultado es particularmente interesante porque los pensadores intuitivos representan apenas alrededor de cinco por ciento de la población.

Cada año, sólo en Estados Unidos más de dos millones de personas contestan el examen del ITMB. Entre las organizaciones que lo aplican están Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., además de muchos hospitales, centros educativos e incluso el ejército de ese país.

Irónicamente, no hay pruebas contundentes de que el ITMB sea una medición válida de la personalidad, pero esta falta no obstaculiza su uso en una gama extensa de organizaciones.

**Modelo de los cinco grandes** Si al ITMB le falta el respaldo de pruebas, no puede decirse lo mismo del modelo de personalidad de los cinco factores, conocido como de los “cinco grandes”.<sup>12</sup> En los últimos años, un conjunto impresionante de investigaciones brinda apoyo al concepto de que hay cinco dimensiones fundamentales que son la base de las demás y que abarcan la mayoría de las variaciones importantes de la personalidad humana. Los cinco grandes factores son:

- **Extroversión.** Esta dimensión comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas. Los extrovertidos son gregarios, afirmativos y sociables. Los introvertidos son reservados, tímidos y apacibles.
- **Conformidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión del individuo a plerarse a los demás. Las personas más conformes son cooperadoras, afectuosas y confiadas. Quienes obtienen una calificación baja en este factor son fríos, inconformes y antagónicos.
- **Escrupulosidad.** Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy escrupulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Quienes tienen una calificación baja son distraídos, desorganizados y poco confiables.
- **Estabilidad emocional.** Esta dimensión atañe a la capacidad de una persona de soportar las tensiones. Las personas de más estabilidad emocional son calmadas, confiadas y seguras. Quienes tienen una puntuación negativa son nerviosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.
- **Apertura a la experiencia.** La última dimensión concierne a la gama de intereses personales y el encanto de lo novedoso. Las personas muy abiertas son creativas, curiosas y poseen sensibilidad artística. Las que están en el otro extremo de la categoría de apertura son convencionales y se sienten a gusto con lo conocido.

### extroversión

Dimensión de la personalidad que describe a quien es sociable, gregario y afirmativo.

### conformidad

Dimensión de la personalidad que describe a quien es de buen talante, cooperativo y confiado.

### escrupulosidad

Dimensión de la personalidad que describe a quien es responsable, confiable, persistente y organizado.

### estabilidad emocional

Dimensión de la personalidad que caracteriza a quien es tranquilo, confiado, seguro (positivo), a diferencia del que es nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

### apertura a la experiencia

Dimensión de la personalidad que caracteriza a las personas por su imaginación, sensibilidad y curiosidad.



La extroversión es una de las dimensiones del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad. Los extrovertidos son gregarios y sociables, en tanto que los introvertidos son reservados y silenciosos.

Además de ofrecer un marco teórico uniforme sobre la personalidad, en la investigación de los cinco grandes también se han encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.<sup>13</sup> Se han estudiado numerosas ocupaciones: profesionistas (ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, administradores, vendedores y empleados capacitados y no capacitados. El desempeño laboral ha sido definido según puntuaciones de trabajo, destreza en la capacitación (el desempeño en los programas de capacitación) y datos de expediente, como el nivel salarial. En los resultados se mostró que la escrupulosidad pronostica el desempeño laboral de todos los grupos de ocupación. “De la preponderancia de las pruebas se desprende que los individuos de los que se puede depender y que son confiables, cuidadosos, esmerados, capaces de planear, organizados, esforzados, persistentes y orientados a las metas tienen un desempeño mayor en todas o casi todas las ocupaciones.”<sup>14</sup> Además, los empleados que tienen una calificación elevada en escrupulosidad alcanzan un mayor conocimiento de su trabajo, probablemente porque las personas más escrupulosas son las que ejercen mayores niveles de esfuerzo en su trabajo. Este mayor bagaje

de conocimientos incrementa también el desempeño. En concordancia con estos resultados, también hay pruebas de una relación relativamente fuerte y constante entre escrupulosidad y comportamiento ciudadano organizacional.<sup>15</sup>

En cuanto a las otras dimensiones de la personalidad, su función de pronóstico depende del criterio de desempeño y del grupo de ocupación. Por ejemplo, la extroversión predice el desempeño en los puestos gerenciales y de ventas. Este resultado es lógico porque tales puestos imponen mucho trato social. Del mismo modo, la apertura a la experiencia es importante para pronosticar la destreza en la capacitación, lo que también tiene sentido. Lo que no está tan claro es por qué la estabilidad emocional positiva no se relaciona con el desempeño laboral. Intuitivamente, parecería que las personas apacibles y seguras se desenvolverían mejor en cualquier puesto que aquellas ansiosas e inseguras. Quizá la respuesta radica en que sólo las personas que tienen una gran estabilidad emocional conservan su trabajo. Así, el índice obtenido en esta dimensión por las personas estudiadas, todas ellas con empleo, tenía que ser bastante pequeño.

## Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO

En esta sección queremos evaluar más detenidamente atributos de la personalidad que, según se sabe, son buenos pronosticadores del comportamiento en las organizaciones. El primero atañe a dónde percibe uno la sede del control de su vida. Los otros son el maquiavelismo, autoestima, supervisión personal, propensión a correr riesgos y personalidad tipo A. En esta sección presentaremos brevemente estos atributos y resumiremos lo que sabemos sobre su capacidad de explicar y predecir el comportamiento de los empleados.

### internos

Individuos que piensan que controlan lo que les sucede.

**Locus de control** Algunas personas piensan que son las dueñas de su propio destino. Otras se ven como juguetes de la fortuna y piensan que lo que pasa en su vida es cosa de suerte. Los individuos de la primera clase, los que creen que controlan su destino, se denominan **internos**, mientras que los otros, los que consideran que su vida

está controlada por fuerzas externas, son los llamados **externos**.<sup>16</sup> A la percepción que tiene una persona del origen de su sino se le denomina **locus de control**.

En numerosas investigaciones que comparan internos y externos se ha mostrado una y otra vez que los individuos más externos están menos satisfechos con su puesto, tienen tasas más elevadas de ausentismo, se sienten más apartados en su trabajo y se comprometen menos con su puesto.<sup>17</sup> También tienen menos probabilidades de obtener un empleo. ¿Por qué? A diferencia de los externos, los internos tienen más motivación y están más dispuestos a mostrar iniciativa en las primeras entrevistas, lo que desde hace mucho se sabe que se relaciona con un aumento en las segundas entrevistas.<sup>18</sup>

¿Por qué los externos están más insatisfechos? La respuesta está, probablemente, en que les parece que tienen poco control sobre los resultados de la empresa que son importantes para ellos. Los internos, enfrentados a la misma situación, atribuyen esos resultados a sus propios actos. Si la situación no es muy atractiva, creen que a nadie pueden culpar, salvo a ellos mismos. Asimismo, los internos insatisfechos tienen más probabilidades de renunciar a un puesto que no les gusta.

El efecto del locus de control en las ausencias es interesante. Los internos creen que la salud está en buena medida bajo su control, si siguen los hábitos convenientes, de modo que asumen una mayor responsabilidad por su bienestar y sus hábitos de higiene. Por tanto, son menos las enfermedades y, con ellas, las faltas.<sup>19</sup>

No anticipamos ninguna relación entre el locus de control y la rotación, porque en el trabajo son fuerzas contrarias. “Por un lado, los internos tienen iniciativa y, así, se esperaría que renunciaran con más facilidad. Por el otro lado, tienen más éxito en su puesto y están satisfechos, factores asociados con menos rotación.”<sup>20</sup>

En general, las pruebas indican que los internos se desenvuelven mejor en su puesto, pero esta conclusión debe matizarse para tener en cuenta las diferencias de los trabajos. Los internos buscan más información antes de tomar una decisión, están más motivados para los logros y se esfuerzan más por controlar su entorno. En cambio, los externos se quejan más y se inclinan más a seguir las instrucciones. Por tanto, los internos se desenvuelven bien en las tareas complicadas (como la mayoría de los puestos administrativos y profesionales) que requieren aprendizaje y un procesamiento elaborado de la información. Además, los internos son más aptos para trabajos que requieren iniciativa e independencia. Por ejemplo, casi todos los buenos vendedores son internos. ¿Por qué? Porque es muy difícil tener éxito en las ventas si uno no cree que pueda tener un efecto en los resultados. En contraste, los externos se desempeñan bien en puestos bien estructurados y rutinarios en los que el éxito depende mucho de obedecer las órdenes de otros.

**Maquiavelismo** La característica de personalidad del **maquiavelismo** se llama así por Nicolás Maquiavelo, que en el siglo XVI escribió sobre cómo adquirir y ejercer el poder. Un individuo muy maquiavélico es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. “Si sirve, úsalo” es una expresión que concuerda con un punto de vista maquiavélico.

Se han dirigido numerosas investigaciones a relacionar las personalidades de mayor o menor maquiavelismo con ciertos resultados conductuales.<sup>21</sup> Los más maquiavélicos manipulan más, ganan más, se dejan persuadir menos y convencen más a los otros, que quienes no lo son.<sup>22</sup> Pero estos resultados están moderados por los factores situacionales. Se ha descubierto que los maquiavélicos prosperan si 1) se relacionan personalmente con los demás, y no de manera indirecta, 2) la situación tiene pocas reglas y normas, de modo que gozan de libertad para improvisar, y 3) el vínculo emocional con detalles insignificantes para el triunfo distrae a los que no son maquiavélicos.<sup>23</sup>

¿Hemos de concluir que los maquiavélicos son buenos empleados? La respuesta depende del tipo de trabajo y de que se consideren las implicaciones éticas al

## **externos**

Individuos que piensan que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas como la suerte o la oportunidad.

## **locus de control**

Grado al que los individuos creen que son amos de su destino.

## **maquiavelismo**

Grado al que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

evaluar el desempeño. En puestos que requieren capacidad de negociar (como en los contratos laborales) o que ofrecen recompensas grandes por ganar (como en las ventas por comisión), los maquiavélicos serán productivos. Pero si los fines no pueden justificar los medios, si hay normas rigurosas de comportamiento o si no hay trazas de los factores del contexto citados en el párrafo anterior, nuestra posibilidad de pronosticar el desempeño de un maquiavélico se restringen notablemente.

### autoestima

Medida en que el individuo se gusta o se desagrada.

**Autoestima** Las personas diferimos en el grado en que nos gustamos o no nos gustamos a nosotros mismos. Este rasgo se llama **autoestima**.<sup>24</sup> La investigación de la autoestima ofrece conocimientos interesantes para el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima se relaciona directamente con las esperanzas de éxito. Quienes tienen más autoestima creen que poseen la capacidad que requieren para triunfar en su empleo.

Estos individuos corren más riesgos en la selección del puesto y es más probable que elijan trabajos poco convencionales, comparados con los de baja autoestima.

El resultado más generalizable de estos estudios es que los de baja autoestima son más susceptibles a las influencias externas. Dependen de recibir evaluaciones positivas de los demás. Por tanto, se inclinan a buscar la aprobación de los otros y a corresponder a las ideas y conductas de aquellos que respetan. En los puestos administrativos, los de baja autoestima se preocupan por complacer a los demás y, por eso, es menos probable que adopten posturas impopulares.

No es de sorprender que se haya descubierto que la autoestima se relaciona con la satisfacción laboral. Varios estudios confirman que quienes tienen más autoestima se sienten más satisfechos con su trabajo.

### supervisión personal

Rasgo de personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos situacionales.

**Supervisión personal** Un rasgo de personalidad que ha recibido atención recientemente es la **supervisión personal**,<sup>25</sup> que se refiere a la capacidad de un individuo para ajustar su conducta a los factores externos, contextuales.

Los individuos de mucha supervisión personal muestran una gran adaptabilidad para ajustar su proceder a los factores que conlleva la situación. Son muy sensibles a los indicios externos y actúan según las situaciones. También llegan a presentar sorprendentes contradicciones entre su imagen pública y su yo privado. Por el contrario, quienes se supervisan poco no pueden ocultarse de esa manera, pues exhiben sus verdaderas disposiciones y actitudes en todas las situaciones; así, manifiestan una gran congruencia entre quienes son y lo que hacen.

La investigación sobre la supervisión personal está en pañales, de modo que hay que reservarse los pronósticos. Sin embargo, las pruebas preliminares indican que quienes más se supervisan prestan mayor atención al comportamiento de los demás y están más dispuestos a conformarse.<sup>26</sup> Además, los administradores que se supervisan tienen carreras más dinámicas, reciben más ascensos (internos y entre organizaciones) y es más probable que ocupen puestos centrales en su empresa.<sup>27</sup> También podríamos plantear la hipótesis de que quienes se supervisan más tienen más éxito en puestos administrativos en los que se requiere que los individuos cumplan funciones diversas y en ocasiones encontradas. Estas personas son capaces de mostrar diferentes “caras” ante distintos grupos.

**Disposición a correr riesgos** Donald Trump destaca por su disposición a correr riesgos. Comenzó en la década de 1960 casi sin nada. Para mediados de la década de 1980 había hecho una fortuna apostando al resurgimiento del mercado de bienes raíces en Nueva York. Luego, cuando quiso capitalizar sus éxitos anteriores, se excedió y, para 1994, tenía un saldo neto *negativo* de 850 millones de dólares. Sin miedo de tentar su suerte, “El Donald” articuló los pocos bienes que le quedaban de varios negocios de inmuebles en Nueva York, Nueva Jersey y el Caribe y volvió a dar el golpe. En 2001, *Forbes* calculaba su valor neto en más de 2,000 millones de dólares.

La gente varía en su disposición a correr riesgos. Se ha demostrado que esta propensión a enfrentar o evadir los riesgos tiene un efecto en cuánto se tardan los administradores en tomar una decisión y cuánta información requieren para decidirse. Por ejemplo, 79 gerentes trabajaron en ejercicios simulados de recursos humanos en los que tenían que tomar decisiones de contratación.<sup>28</sup> Aquellos dispuestos a correr riesgos tomaban decisiones más rápidamente y reunían menos información para elegir. Es interesante señalar que el tino de las decisiones fue el mismo en los dos grupos.

En general, los administradores de las organizaciones grandes evaden los riesgos, a diferencia de los de espíritu empresarial que tienden al crecimiento y dirigen activamente empresas pequeñas.<sup>29</sup> Para la población laboral en conjunto, también hay diferencias en la propensión al riesgo.<sup>30</sup> Por tanto, conviene aceptar estas diferencias y aun pensar en considerar esta propensión junto con las exigencias de los puestos. Por ejemplo, una propensión muy elevada a correr riesgos puede desembocar en un mejor rendimiento del corredor de acciones en una empresa financiera porque ese trabajo exige tomar decisiones rápidas. Por otro lado, una tendencia a arriesgarse sería un obstáculo grande para un contador que realiza auditorías. Su puesto debería ser ocupado por alguien con menos inclinación a los riesgos.

**Personalidad de tipo A** ¿Conoce personas excesivamente competitivas que siempre parece que les urge algo? Podría apostar a que tienen una **personalidad de tipo A**. Un individuo con esta personalidad está “entregado intensamente a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en cada vez menos tiempo y, si es necesario, en contra de la oposición de cosas y personas”.<sup>31</sup> En la cultura de Norteamérica, estas características son muy apreciadas y se vinculan con la ambición y la adquisición de bienes materiales.



Donald Trump personifica la personalidad que corre riesgos. Prospera en situaciones que a los demás les parecerían peligrosas y tensas.

### Los de personalidad de tipo A:

1. Siempre se mueven, caminan y comen rápidamente.
2. Se impacientan con el ritmo al que se suceden los hechos.
3. Se esfuerzan por pensar o hacer dos cosas a la vez.
4. No saben manejar su tiempo libre.
5. Se obsesionan con las cifras. Miden su éxito por cuánto obtienen de todo lo que consiguen.

El contraste es el sujeto de personalidad de tipo B, que es exactamente lo opuesto. Los individuos con esta personalidad “nunca son arrastrados por el deseo de obtener un número interminablemente creciente de cosas o de intervenir en una serie mayor y mayor de sucesos en plazos cada vez más breves”.<sup>32</sup>

### Los de personalidad de tipo B:

1. Nunca tienen una sensación de urgencia acompañada de impaciencia.
2. No necesitan desplegar ni hablar de sus logros, salvo si así lo exige la situación.
3. Juegan para divertirse y no para exhibir su superioridad a toda costa.
4. Pueden relajarse sin sentirse culpables.

Los de personalidad de tipo A funcionan en condiciones de tensión moderada a grande. Se someten a presiones de tiempos más o menos continuas y crean para ellos mismos una vida llena de plazos que cumplir. Estas características dan por resultado conductas bastante específicas. Por ejemplo, son trabajadores más rápidos porque escogen la cantidad sobre la calidad. En los puestos administrativos, compiten trabajando horas extras y, muy a menudo, toman malas decisiones por exceso de premura. Además, rara vez son creativos. Dado su interés por la cantidad y la rapidez, recurren a sus experiencias cuando enfrentan problemas. No dedican el

### personalidad de tipo A

Personalidad del que está entregado intensamente a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en cada vez menos tiempo y, si es necesario, en contra de la oposición de cosas y personas.

tiempo suficiente a idear soluciones exclusivas para problemas nuevos. Casi nunca varían sus respuestas a las dificultades de su medio; por tanto, es más fácil predecir su comportamiento que el de la personalidad de tipo B.

¿Hay diferencias entre la capacidad de las personalidades de tipo A y B para hacerse contratar? Según parece, la respuesta es afirmativa.<sup>33</sup> Los individuos de personalidad de tipo A se desenvuelven mejor en las entrevistas porque es más probable que los juzguen como poseedores de rasgos convenientes, como ser una persona de gran impulso, competencia, agresividad y motivación para el éxito. ¿Qué personalidad tiene más éxito en las organizaciones? A pesar de que los de tipo A trabajan con más empeño, los de tipo B son los que se abren paso hasta la cima. Los grandes vendedores suelen ser de tipo A; los directivos, de tipo B. ¿Por qué? La respuesta está en la tendencia de los individuos de tipo A a cambiar la calidad por la cantidad de esfuerzo. En las organizaciones corporativas y profesionales, los ascensos “son para aquellos que son listos, no para los apresurados; para los que tienen tacto y no para los hostiles, y para los que son creativos, no para los que sólo son ágiles en la lucha competitiva”.<sup>34</sup>

### Personalidad y cultura nacional

¿Las teorías de la personalidad, como el modelo de los cinco grandes, son válidas en otras culturas? ¿Dimensiones como el locus de control y la personalidad de tipo A son importantes en todas las culturas? Tratemos de dar con las respuestas.

Los cinco factores de personalidad señalados en el modelo de los cinco grandes aparecen en casi todos los estudios multiculturales.<sup>35</sup> Así, abarcan una gran variedad de culturas diversificadas: China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán o Estados Unidos. Las diferencias afloran en cuanto al acento que se pone en las dimensiones. Por ejemplo, los chinos recurren más a menudo a la categoría de escrupulosidad y menos a la de conformidad que los estadounidenses. Pero hay una coincidencia sorprendentemente grande, sobre todo entre individuos de países desarrollados. Por citar un caso, en una revisión exhaustiva de estudios que abarcaron personas de 15 naciones de la Comunidad Europea, se encontró que la escrupulosidad era un pronosticador válido del desempeño en diversos puestos y ocupaciones.<sup>36</sup> Esto es exactamente lo mismo que se desprende de los estudios hechos en Estados Unidos.

No hay tipos comunes de personalidad para determinados países. Por ejemplo, se encuentran en todas las culturas quienes corren riesgos y quienes no lo hacen. Sin embargo, la cultura de un país ejerce una influencia en las características de personalidad dominantes entre la población. Para comprobarlo, veamos el locus de control y la personalidad de tipo A.

Hay pruebas de variaciones culturales en la relación que guardan los pueblos con su entorno.<sup>37</sup> En algunas culturas, como las de Norteamérica, las personas creen que dominan el medio, pero en otras sociedades, como en los países de Oriente Medio, se cree que la vida sigue un curso predestinado. Observe ahora la estrecha concordancia con el locus de control, interno o externo.<sup>38</sup> Así, esperaríamos que hubiera una mayor proporción de internos en la fuerza de trabajo estadounidense y canadiense, que digamos, en la de Irán o Arabia Saudita.

La frecuencia de personalidades del tipo A recibiría alguna influencia de la cultura en la que crecen los individuos. Hay personas de tipo A en todas las culturas, pero son más en los países capitalistas, donde se aprecian tanto los logros y el éxito material. Por ejemplo, se calcula que alrededor de la mitad de la población de Norteamérica tiene una personalidad de tipo A.<sup>39</sup> Este porcentaje no debería sorprendernos. Estados Unidos y Canadá ponen el acento en la administración del tiempo y la eficacia. En las dos sociedades se destacan los logros y la ganancia de dinero y bienes materiales. En culturas como la sueca o la francesa, donde se reverencia menos el materialismo, pronosticaríamos una proporción menor de personalidades de tipo A.

**“En el fondo, toda la gente es igual”**

Este enunciado es falso. Sólo en un sentido general podemos decir que las personas son iguales. Por ejemplo, es verdad que todas las personas tenemos valores, actitudes, gustos y aversiones, sentimientos, metas y otros atributos generales similares. Pero las diferencias individuales son mucho más ilustrativas.<sup>40</sup> Las personas difieren en inteligencia, personalidad, capacidades, ambición, motivaciones, despliegue emocional, valores, prioridades, expectativas, etc. Si queremos comprender, explicar o pronosticar acertadamente el comportamiento humano, hemos de enfocarnos en las diferencias de los individuos. La capacidad de predecir la conducta estará muy limitada si se da por sentado que las personas son iguales o que son como uno mismo. Como ejemplo, tomemos la tarea de elegir entre los solicitantes de un puesto. Los administradores utilizan

la información sobre la personalidad de los candidatos (además de su experiencia, conocimientos, destrezas y facultades intelectuales) para tomar sus decisiones de contratación. Como saben que los puestos difieren en cuanto a exigencias y requisitos, los administradores entrevistan a los candidatos para 1) clasificarlos por rasgos específicos, 2) evaluar las tareas del puesto según el tipo de personalidad que se presta mejor para completarlas, y 3) hacer corresponder a los solicitantes con las tareas para dar con la concordancia adecuada. Así, mediante una variable de diferencias individuales (en este caso, la personalidad) los administradores aumentan la probabilidad de identificar y contratar empleados de desempeño elevado.

**La concordancia de la personalidad**

Hace 20 años, las organizaciones se interesaban en la personalidad principalmente porque querían que los individuos concordaran con los puestos. Este interés subsiste, pero en los últimos años se ha extendido hasta la concordancia de los empleados con la organización. ¿Por qué? Porque los administradores de la actualidad están menos interesados en la capacidad del solicitante de realizar un trabajo *específico* que en su *flexibilidad* para enfrentar los cambios de las situaciones.

**Correspondencia entre persona y puesto** En la exposición de los atributos de la personalidad, nuestras conclusiones nos autorizaban a aceptar que los requisitos del puesto matizan la relación entre la posesión de rasgos de personalidad y el desempeño laboral. El interés por hacer concordar los requisitos del trabajo con las características de personalidad está articulado en la **teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto** de John Holland.<sup>41</sup> La teoría se basa en la noción de la concordancia entre las características de personalidad de un individuo y su entorno laboral. Holland presenta seis tipos de personalidad y postula que la satisfacción y la propensión a renunciar dependen del grado en el que la personalidad de los individuos se adapte a su entorno laboral.

Los seis tipos de personalidad tienen un entorno laboral congruente. En la figura 4.3 se describen estos seis tipos y sus características de personalidad, y se dan ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland elaboró un cuestionario con un Inventario de Preferencia Vocacional que contiene 160 títulos de ocupaciones. Los sujetos indican si les gustan o no las ocupaciones y con sus respuestas se forman perfiles de personalidad. Siguiendo este procedimiento, en las investigaciones se brinda apoyo al diagrama hexagonal que se muestra en la figura 4.4,<sup>42</sup> en el que se aprecia que cuanto más cerca se encuentren dos campos u orientaciones en el hexágono, más compatibles son. Las categorías contiguas son bastante similares, en tanto que las opuestas en diagonal son muy desemejantes.

¿Cuál es el significado de todo lo anterior? La teoría afirma que la satisfacción es mayor y la rotación menor si la personalidad y la ocupación concuerdan. Los

**Teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto**

Identifica seis tipos de personalidad y propone que la correspondencia entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

## Tipología de Holland de la personalidad y ocupaciones congruentes

FIGURA

4-3

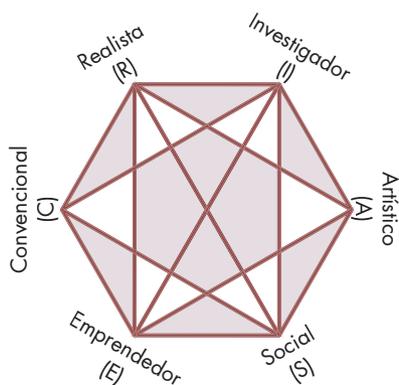
Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista</i> : Prefiere actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, obediente, práctico	Mecánico, operador de perforadora, trabajador de línea de montaje, granjero
<i>Investigador</i> : Prefiere actividades que requieran reflexionar, organizar y comprender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
<i>Social</i> : Prefiere actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajadora social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional</i> : Prefiere actividades reguladas, ordenadas y claras	Conforme, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, director corporativo, cajero de banco, archivista
<i>Emprendedor</i> : Prefiere actividades verbales en las que haya oportunidades de influir en los demás y conseguir poder	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, director de pequeña empresa
<i>Artístico</i> : Prefiere actividades ambiguas y poco sistemáticas que den cabida a la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

individuos sociales deben ocupar puestos sociales, los convencionales deben estar en puestos convencionales, etc. Una persona realista en un puesto realista se halla en una situación más congruente que si estuviera en un puesto de investigación. Una persona realista en un puesto social está en la situación más incongruente posible. Los aspectos fundamentales de este modelo son que 1) entre los individuos, hay diferencias intrínsecas de personalidad, 2) hay diversas clases de trabajos, y 3) los individuos en puestos congruentes con su tipo de personalidad estarán más satisfechos y tendrán menos probabilidades de renunciar que si estuvieran en puestos incongruentes.

### Relaciones entre tipos ocupacionales de personalidad

FIGURA

4-4



Fuente: Reimpreso con autorización especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de *Making Vocational Choices*, Copyright 1973, 1985, 1992 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados.

**Correspondencia entre persona y organización** Como dijimos, en los últimos años la atención se ha extendido a la concordancia de las personas con las organizaciones, además de los puestos. En la medida en que una organización enfrenta un ambiente de cambios dinámicos y necesita empleados capaces de cambiar fácilmente de tareas y moverse suavemente entre equipos, es más importante que la personalidad de los individuos concuerde con la cultura general de la organización que con las características de un puesto fijo.

La correspondencia entre persona y organización se basa en que los empleados renuncian a puestos que no son compatibles con su personalidad.<sup>43</sup> Por ejemplo, con la terminología de los cinco grandes, anticiparíamos que las personas más extrovertidas se adaptarían mejor en culturas agresivas y de trabajo en equipo; las personas muy conformes estarían mejor en una organización con un clima de apoyo que en otra centrada en la agresividad, y las personas abiertas a las experiencias se adaptarían mejor en organizaciones que prefieran la innovación sobre la estandarización.<sup>44</sup> Seguir estas directrices a la hora de la contratación debe llevar a escoger empleados nuevos que se adapten mejor a la cultura de la organización, lo que dará por resultado mayor satisfacción y menor rotación.

## EMOCIONES

El 26 de diciembre de 2000, Michael McDermott, empleado de 42 años dedicado a probar software para una empresa originaria de Boston que se especializa en dar asesoría para Internet, llegó a su trabajo armado con un rifle de asalto AK-47, una escopeta y una pistola semiautomática y mató a siete compañeros. ¿Por qué? Se supone que estaba airado porque la empresa iba a obedecer una petición del servicio de recaudación fiscal de retenerle parte de su salario, dado que debía impuestos.<sup>45</sup> Para McDermott, la ira llevó a la violencia.

Ejecutar un tiroteo en el trabajo es un ejemplo extremo, pero ilustra agudamente el tema de esta sección: las emociones son un factor crucial en el comportamiento de los empleados.

Dada la evidente función que cumplen las emociones en la vida diaria, quizá se sorprenda de saber que hasta hace muy poco el tema de las emociones había recibido poca o ninguna atención en el campo del CO.<sup>46</sup> ¿A qué se debe? Se nos ocurren dos explicaciones posibles. La primera es el *mito de la racionalidad*.<sup>47</sup> Desde finales del siglo XIX, con el surgimiento de la administración científica, se han diseñado las organizaciones específicamente con el objetivo de tratar de controlar las emociones. Una organización bien dirigida era aquella que conseguía suprimir frustraciones, miedos, enojos, amores, odios, gozos, dolores y otros sentimientos. Estas emociones eran la antítesis de la racionalidad. Por eso, aunque los investigadores y los administradores sabían que las emociones eran parte inseparable de la vida diaria, trataban de erigir organizaciones que no las tuvieran. Eso, desde luego, no era posible. El segundo factor que apartaba las emociones del CO era la convicción de que *todas las emociones causaban trastornos*.<sup>48</sup> Cuando se consideraban las emociones, el análisis se enfocaba en las más negativas, en particular la ira, que interferían con la capacidad de los empleados de desempeñar su trabajo adecuadamente. No se pensaba que las emociones fueran constructivas ni que estimularan conductas de mejor desempeño.



Cuando su patrón en Boston decidió retener parte de su salario para pagar los impuestos que debía, Michael McDermott permitió que sus emociones se convirtieran en violencia, con el resultado de que mató a siete de sus compañeros en Boston.

No hay duda de que algunas emociones, en particular si se manifiestan en el momento inoportuno, reducen el desempeño de los empleados. Pero esto no altera la realidad de que los empleados llegan todos los días al trabajo con un componente emocional y que ningún estudio del CO será exhaustivo si no contempla la parte de las emociones en la conducta en el trabajo.

## ¿Qué son las emociones?

No queremos obsesionarnos con las definiciones, pero antes de avanzar con nuestro análisis, tenemos que aclarar tres términos entreverados: *afectos*, *emociones* y *estados de ánimo*.

### afectos

Gama extensa de sentimientos que experimenta la gente.

### emociones

Sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien.

### estados de ánimo

Sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.

Los **afectos** son, en términos generales, una gama extensa de sentimientos que experimenta la gente. Es un concepto genérico que abarca tanto emociones como estados de ánimo.<sup>49</sup> Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien.<sup>50</sup> Por último, los **estados de ánimo** son sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.<sup>51</sup>

Las emociones no son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específicas de éste. Uno muestra sus emociones cuando se siente “feliz por algo, enojado con alguien, temeroso de algo”.<sup>52</sup> Los estados de ánimo, en cambio, no se dirigen a un objeto. Las emociones se convierten en estados de ánimo cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto. Así, cuando un compañero critica a otro por la forma en que le habló a un cliente, el segundo puede enojarse con aquél, es decir, muestra una emoción (enojo) hacia un objeto específico (el compañero). Pero más tarde, quizá perciba que se siente desanimado en lo general y no puede atribuir este sentimiento a un solo hecho, pues no es su temperamento animado normal. Se trata aquí de un estado de ánimo.

Un término relacionado que aumenta de importancia en el estudio del comportamiento organizacional es *trabajo emocional*. Todos los empleados realizan un trabajo físico y mental cuando aplican en su puesto su cuerpo y sus facultades intelectuales, respectivamente. Pero la mayoría de las tareas también requieren **trabajo emocional**, que ocurre cuando un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas.<sup>53</sup> Este concepto de trabajo emocional surgió en relación con los puestos de servicio. Por ejemplo, se espera que los sobrecargos sean alegres, los asesores funerarios tristes y los doctores neutros. Pero en nuestros días el concepto de trabajo emocional es pertinente para casi todos los puestos. Por ejemplo, se espera que uno sea cortés, no hostil, en el trato con los compañeros. También se espera que los gerentes recurran al trabajo emocional para “alentar a las tropas”. Por ejemplo, los discursos notables contienen un fuerte componente emocional que aviva los sentimientos en los demás. A medida que prosigamos con esta sección, veremos que el conocimiento de las emociones ha ganado relevancia en el campo del CO por la creciente importancia del trabajo emocional como componente esencial del buen desempeño laboral.

### trabajo emocional

Situación en la que un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas.

## Emociones sentidas y manifiestas

El trabajo emocional plantea disyuntivas para los empleados, cuando su puesto les impone que exhiban emociones incongruentes con sus sentimientos reales. Por supuesto, es algo que ocurre a menudo. Hay personas con las que uno tiene que trabajar y con las que es muy difícil ser cordial. Quizá su personalidad es ríspida o acaso uno sabe que han hecho comentarios negativos a sus espaldas. Comoquiera que sea, hay que tratar constantemente a esas personas, de modo que uno está obligado a fingir cordialidad. O tomemos el caso del empleado de mostrador, que, según espera la administración, debe sonreír y ser agradable con los clientes, pero hay días en que no tiene el ánimo para ello.

### emociones sentidas

Emociones reales del individuo.

### emociones manifiestas

Emociones que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto.

Para entender mejor las emociones, conviene dividir las en *sentidas* y *manifiestas*.<sup>54</sup> Las **emociones sentidas** son las emociones reales del individuo. En cambio, las **emociones manifiestas** son aquellas que se requieren en la organización y que

se consideran apropiadas en el puesto. No son innatas, sino aprendidas. “El infaltable aspecto de alborozo en los rostros de las que quedan en segundo lugar cuando se anuncia la ganadora del concurso Señorita Universo, es producto de la regla que dice que quienes pierdan deben ocultar su tristeza tras una expresión de alegría por la ganadora.”<sup>55</sup> De la misma manera, todos sabemos que debemos mostrarnos tristes en los funerales, sea que sintamos o no la muerte de esa persona como una pérdida, y que finjamos estar felices en las bodas, aunque no tengamos ganas de celebrar.<sup>56</sup> Los gerentes eficaces han aprendido a mostrarse serios cuando dan a un empleado una evaluación negativa de su desempeño y a ocultar su enojo cuando han sido ignorados para un ascenso. Y el vendedor que no ha aprendido a sonreír y parecer cordial, cualquiera que sean sus sentimientos en ese momento, no va a durar mucho en su puesto.

Aquí el punto importante es que las emociones sentidas y exhibidas suelen ser diferentes. De hecho, muchas personas tienen problemas para trabajar con otras porque asumen inocentemente que las emociones que ven en los demás son lo que sienten en realidad. Esto es cierto sobre todo en las organizaciones, donde las exigencias de las funciones y las situaciones piden a la gente que exhiba conductas que enmascaren sus verdaderos sentimientos. Además, los trabajos actuales requieren cada vez más que los empleados traten con clientes, lo que no siempre es fácil, pues se quejan, son groseros y piden cosas imposibles. En tales casos, los empleados tienen que ocultar las emociones que sienten. Los empleados que no son capaces de proyectar un comportamiento amistoso y servicial en esas situaciones alejarán a los clientes y no es probable que hagan un buen trabajo.



En muchas aerolíneas se escoge a los sobrecargos por su capacidad de exhibir emociones positivas y una personalidad animosa. Mucho de la impresión que se lleva el viajero del servicio general de la línea aérea se forma por el trato con los agentes de abordar y los sobrecargos.

## Dimensiones de las emociones

¿Cuántas emociones hay? ¿Cómo varían? Daremos las respuestas en esta sección.

**Variación** Hay docenas de emociones: ira, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa, tristeza. Una forma de clasificarlas es en positivas o negativas.<sup>57</sup> Las emociones positivas, como alegría y esperanza, expresan una evaluación o un sentimiento favorable. Las negativas, como ira u odio, manifiestan lo contrario. Recuerde que las emociones no son neutras. Ser neutral es no ser emocional.<sup>58</sup> Es importante advertir que las emociones negativas tienen un efecto mayor en los individuos. Reflexionamos y pensamos en los sucesos que producen emociones negativas intensas cinco veces más que en los que suscitan emociones positivas de la misma intensidad.<sup>59</sup> Así, es natural que recordemos más las experiencias negativas que las positivas.

Se han realizado numerosos esfuerzos por delimitar y definir las docenas de emociones en un conjunto básico o fundamental.<sup>60</sup> En las investigaciones se han identificado seis emociones universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa.<sup>61</sup>

Un factor que determina en buena medida qué se incluye en este grupo básico es la manera en que se identificaron las emociones. Los investigadores buscan expresiones faciales reconocibles universalmente y las convierten en categorías (véase la figura 4.5). No se eligieron las emociones que los demás no identifican fácilmente por su expresión facial o las que se consideraron subordinadas a las seis básicas.

### Las expresiones faciales comunican emociones

FIGURA

4-5

Cada fotografía retrata una emoción distinta. Trate de identificarlas antes de ver las respuestas. (Arriba, de izquierda a derecha: neutro, sorpresa, felicidad. Abajo: miedo, tristeza, enojo.)



Fuente: S.E. Taylor, L.A. Peplan y D.O. Sears, *Social Psychology*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 9a. ed., 1997, p. 98. Fotografías del doctor Paul Ekman. Tomadas con autorización.

En la figura 4.6 se aprecia que las seis emociones pueden concebirse en un continuo.<sup>62</sup> Cuanto más cerca están dos emociones en este continuo, más las confunden los demás. Por ejemplo, la felicidad y la sorpresa suelen confundirse, lo que rara vez ocurre con la felicidad y el disgusto. Además, conforme ahondemos en esta sección veremos que los factores culturales también influyen en las interpretaciones.

¿Afloran estas emociones en el trabajo? Sin lugar a dudas. Me *enojo* si evalúan mal mi desempeño. *Temo* que me despidan en un recorte de la empresa. Me siento *triste* si un compañero se va a un trabajo nuevo en otra ciudad. Estoy *feliz* si me eligen "empleado del mes". Me *disgusto* por la forma en que el supervisor trata a las mujeres de nuestro equipo. Me causa *sorpresa* enterarme de los planes de la dirección de reestructurar completamente el sistema de retiro de la compañía.

**Intensidad** Las personas damos respuestas diferentes a los mismos estímulos emocionales. En algunos casos esto es atribuible a la personalidad del individuo, pero en otros es resultado de los requisitos del trabajo.

Es variable la capacidad de expresar la intensidad de los sentimientos. De seguro conoce personas que casi nunca manifiestan lo que sienten. Nunca se enojan, nunca muestran ira. En cambio, también es posible que conozca otros que parecen

### Continuo de las emociones

FIGURA

4-6

Felicidad — Sorpresa — Miedo — Tristeza — Enojo — Disgusto

Fuente: Basado en R.D. Woodworth, *Experimental Psychology*, Nueva York, Holt, 1938.

estar arriba de una montaña rusa emocional: si se sienten felices, están en éxtasis; cuando están tristes, se hunden en la depresión. Dos personas pueden estar en la misma situación y, sin embargo, una muestra gozo y alegría mientras la otra se mantiene tranquila y reservada.

Los puestos de trabajo exigen una labor emocional de distinta intensidad. Por ejemplo, se espera que los controladores de tráfico aéreo y los jueces sean calmados y controlados, incluso en situaciones de tensión. Por el contrario, la eficacia de los predicadores, locutores de encuentros deportivos y abogados depende de su capacidad de modificar la intensidad emocional de acuerdo con sus necesidades.

**Frecuencia y duración** ¿Con qué frecuencia debe exhibirse una emoción? ¿Durante cuánto tiempo?

Sean Wolfson es una persona apacible y reservada. Le encanta su trabajo como planificador financiero. En cambio, no le gusta pronunciar discursos para aumentar su visibilidad y promover sus programas, pero tiene que hacerlo de vez en cuando. “Si tuviera que dirigirme a públicos numerosos todos los días, habría renunciado —dice—. Pienso que este trabajo es para mí porque puedo fingir emoción y entusiasmo durante una hora un par de veces al mes.”

La labor emocional que debe ser frecuente o prolongada es más exigente y requiere más esfuerzo de parte de los empleados. Así, el que puedan satisfacer las demandas emocionales de un puesto depende no nada más de qué emociones deben exhibir y con qué intensidad, sino también de la frecuencia y la duración del empeño.

### ¿Es posible carecer de emociones?

Algunas personas dan una apariencia de estar tranquilas o apáticas en situaciones que para los demás tienen claramente una carga emocional. ¿Es que carecen de sentimientos? ¿Es posible no tener emociones?

Algunos tienen grandes dificultades para expresar sus emociones y comprender las de los demás. Los psicólogos lo llaman *alexitimia* (del término griego para “falta de emoción”).<sup>63</sup> Las personas que sufren de alexitimia rara vez lloran y a los demás les parecen templadas y frías. Se sienten incómodas con sus propios sentimientos y no son capaces de distinguir sus emociones. Además, son del todo incapaces de entender lo que sienten los demás.

¿Esta incapacidad de expresar las emociones e interpretar a los demás significa que los que sufren de alexitimia se desenvuelven mal en el trabajo? No necesariamente. En concordancia con nuestra exposición de la correspondencia de los tipos de personalidad con los trabajos apropiados, quienes carecen de emociones deben estar en puestos que requieran poca o ninguna labor emocional. No se prestan para los puestos gerenciales o de ventas, pero pueden ser, por ejemplo, muy buenos para escribir códigos de programación o en cualquier trabajo que los confine a la interacción con únicamente una computadora.

### Género y emociones

En general se asume que las mujeres están “más cerca” de sus sentimientos que los hombres, que son más emocionales y que interpretan mejor las emociones de los demás. ¿Hay algo de verdad en estas suposiciones?

Las pruebas confirman, en efecto, que hay diferencias entre hombres y mujeres cuando se trata de las reacciones emocionales y la capacidad de interpretar las de otros. Al comparar a los sexos, las mujeres expresan más emociones que los hombres,<sup>64</sup> experimentan las emociones más intensamente y expresan más a menudo emociones positivas y negativas, excepto la ira.<sup>65</sup> A diferencia de los hombres, las mujeres también dicen que se sienten más cómodas para expresar emociones. Por último, son mejores que los hombres para interpretar indicios no verbales y paralingüísticos.<sup>66</sup>

¿Qué explica estas diferencias? Se han propuesto tres respuestas posibles. Una explicación remite a la manera distinta de socializar de hombres y mujeres. Se enseña a los hombres a ser duros y valientes, y mostrar emociones no es congruente con esta imagen. Por su parte, las mujeres se socializan para ser acogedoras, lo que explicaría la impresión de que son más afectuosas y amables que los hombres. Por ejemplo, se espera que las mujeres expresen más emociones positivas en el trabajo (como sonreír) que los hombres y, en efecto, lo hacen.<sup>68</sup> La segunda explicación es que las mujeres tienen una capacidad innata para interpretar a los demás y presentar sus emociones.<sup>69</sup> En tercer lugar, es posible que las mujeres tengan una mayor necesidad de aprobación social y, así, que sean más propensas a mostrar emociones positivas, como felicidad.

### Restricciones externas en las emociones

Una emoción que es apropiada en un campo deportivo podría ser completamente inaceptable en el trabajo. Del mismo modo, lo que es apropiado en un país a veces no lo es en otro. Estos hechos ilustran la función que cumplen las restricciones externas en la conformación de las emociones desplegadas.

Todas las organizaciones definen los límites que identifican qué emociones son aceptables y en qué medida pueden expresarse. Lo mismo se aplica a las culturas. En esta sección veremos las influencias de organizaciones y culturas en las emociones.

**Influencias de las organizaciones** El que no puede sonreír y parecer feliz, no es probable que tenga una gran carrera en un parque de diversiones de Disney. En un manual publicado por McDonald's se asevera que el personal de mostrador "debe exhibir rasgos como sinceridad, entusiasmo, confianza y sentido del humor".<sup>70</sup>

No hay un conjunto único de emociones que busquen todas las organizaciones. Sin embargo, por lo menos en algunos países, las pruebas indican que hay una tendencia en contra de las emociones negativas e intensas. Salvo en condiciones muy específicas, no se acepta la expresión de emociones negativas como miedo, ansiedad e ira.<sup>71</sup> Por ejemplo, una de tales condiciones sería que un miembro de mayor estatus de un grupo se mostrara impaciente con uno de menor estatus.<sup>72</sup> Además, la expresión de emociones intensas, sean positivas o negativas, es inaceptable porque se considera que socavan el desempeño de las tareas de rutina.<sup>73</sup> Aquí también hay situaciones excepcionales en las que esto no es verdad; por ejemplo, un duelo corto por la muerte súbita de un director ejecutivo de la compañía o la celebración de un año récord de utilidades. Pero en su mayor parte, y en concordancia con el principio de la racionalidad, se espera que en las organizaciones bien dirigidas no haya cabida para las emociones.

**Influencias de las culturas** Las normas culturales dictan que los empleados de las organizaciones de servicio deben sonreír y ser cordiales al tratar con los clientes.<sup>74</sup> Pero estas normas no se aplican en todo el mundo. En Israel, se considera signo de inexperiencia que los cajeros de los supermercados sonrían, de modo que los alientan para verse sombríos.<sup>75</sup> En las culturas musulmanas, la sonrisa se toma como signo de atracción sexual, de modo que se educa a las mujeres para que no sonrían a los hombres.<sup>76</sup> Wal-Mart descubrió que su insistencia en la amabilidad de los empleados, que le ha ganado parroquianos leales entre los compradores estadounidenses, no funciona en Alemania. Acostumbrados a una cultura en la que "el cliente está al último", los serios compradores alemanes son ahuyentados por el personal amistoso y servicial de Wal-Mart.<sup>77</sup>

Los ejemplos anteriores ilustran la necesidad de considerar la influencia de los factores culturales en lo que se considera apropiado o inapropiado en cuanto a las emociones.<sup>78</sup> Lo que es aceptable en una cultura podría parecer inusual o incluso anómalo en otra. Además, las culturas varían en la interpretación que dan a las emociones.

Tiende a existir una alta concordancia en lo que significan las emociones dentro de cada cultura, pero no entre ellas. Por ejemplo, en un estudio se pidió a estadounidenses que relacionaran expresiones faciales con las seis emociones básicas.<sup>79</sup> El acuerdo osciló entre 86 y 98 por ciento. Cuando a un grupo de japoneses se les dio la misma tarea, sólo atinaron a nombrar correctamente la sorpresa (con un acuerdo de 97 por ciento). En las otras cinco emociones, su exactitud varió entre 27 y 70 por ciento. Además, en los estudios se indica que algunas culturas no tienen palabras para emociones comunes como *ansiedad*, *depresión* o *culpa*. Por citar un ejemplo, los tahitianos no tienen una palabra que equivalga a *tristeza*. Cuando alguno se siente triste, los demás atribuyen su estado a una enfermedad orgánica.<sup>80</sup>

## Aplicaciones al CO

Concluimos nuestro análisis de las emociones considerando su aplicación a varios temas del CO. En esta sección, evaluaremos en qué sentido comprender las emociones mejora nuestra capacidad de explicar y pronosticar en el proceso de selección en las organizaciones, toma de decisiones, motivación, liderazgo, conflictos y conductas anómalas en el trabajo.

**Capacidad y selección** Las personas que conocen sus emociones y son buenas para interpretar las de los demás cumplen mejor con su trabajo. Tal es, en esencia, el motivo básico de las investigaciones recientes sobre la *inteligencia emocional*.<sup>81</sup>

La **inteligencia emocional** (IE) se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno. Está compuesta por cinco dimensiones.

*Conciencia.* Estar al tanto de lo que uno siente.

*Administración personal.* Capacidad de manejar emociones e impulsos propios.

*Motivación.* Capacidad de persistir ante reveses y fracasos.

*Empatía.* Capacidad de percibir lo que sienten los otros.

*Habilidades sociales.* Capacidad de manejar las emociones de los demás.

En varios estudios se indica que la IE cumple una función importante en el desempeño laboral. Por ejemplo, en un estudio se investigaron las características de los ingenieros de Lucent Technologies que sus compañeros calificaban de “estrellas”. Los investigadores concluyeron que las estrellas eran mejores para relacionarse con los demás; es decir, era la IE, no el CI, lo que caracterizaba a estos ingenieros de alto rendimiento. En un estudio entre reclutas de la Fuerza Aérea estadounidense se llegó a resultados semejantes. Los reclutas de mejor desempeño mostraron una IE más elevada. Con estos resultados, la Fuerza Aérea de aquel país remodeló sus criterios de selección. En una investigación de seguimiento se descubrió que los contratados con puntuaciones elevadas en IE tenían 2.6 veces más éxito que los demás. Al considerar la IE en la selección, la Fuerza Aérea redujo en un año la rotación entre los nuevos reclutas en más de 90 por ciento y se ahorró casi tres millones de dólares en costos de contratación y capacitación. En otro estudio ilustrativo se examinaron éxitos y fracasos de 11 presidentes estadounidenses, de Franklin Roosevelt a Bill Clinton. Fueron evaluados en seis cualidades: comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognoscitivo e inteligencia emocional. Se encontró que la cualidad fundamental que distinguió a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de los que no tuvieron éxito (como Johnson, Carter y Nixon) fue la inteligencia emocional.

Las implicaciones de las primeras pruebas de la IE son que los patrones deben considerarla un factor de selección, sobre todo para puestos que exigen mucho trato social.



Las personas no dejan sus emociones en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

### inteligencia emocional

Conjunto de capacidades, habilidades y competencias que sin ser cognoscitivas influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias y presiones de su entorno.

**Toma de decisiones** Como veremos en el capítulo 5, las formas tradicionales de abordar el estudio de la toma de decisiones en las organizaciones han subrayado la racionalidad y han desestimado o incluso omitido la función de la ansiedad, miedo, frustración, felicidad, envidia y otras emociones. Pero es insuficiente suponer que la elección de opciones no sufre el influjo de los sentimientos de uno en algún momento en particular.<sup>82</sup> Dados los mismos datos objetivos, esperaríamos que las personas tomaran decisiones distintas cuando están enojadas y tensas que cuando se hallan tranquilas y sosegadas.

Las emociones negativas pueden restringir la búsqueda de alternativas nuevas y producir un uso menos atento de la información. Por otro lado, las emociones positivas pueden aumentar las capacidades de solución de problemas y facilitar la integración de la información.<sup>83</sup>

Es posible mejorar la comprensión de la toma de decisiones si se considera “el corazón” lo mismo que “la cabeza”. Recurrimos a las emociones tanto como a procesos racionales e intuitivos al tomar decisiones. Si no incorporamos las emociones en el estudio de los procesos de decisión, tendremos un cuadro incompleto y con frecuencia impreciso.

**Motivación** Profundizaremos en la motivación en los capítulos 6 y 7. En este punto, sólo queremos presentar la idea de que, como la toma de decisiones, los planteamientos dominantes en el estudio de la motivación son un reflejo de una concepción demasiado racionalizada de los individuos.<sup>84</sup>

Las teorías de la motivación postulan que los individuos “están motivados en la medida en que se espera que su comportamiento conduzca a los resultados esperados. La imagen es la de un intercambio racional: el empleado intercambia su esfuerzo por un pago, seguridad, ascensos, etc.”<sup>85</sup> Pero las personas no son máquinas frías e insensibles. Nuestras percepciones y nuestros cálculos de las situaciones están repletos de contenidos emocionales que ejercen una influencia notable en cuánto esfuerzo se aplica. Más aún, cuando vemos personas muy motivadas en su trabajo, es que tienen un compromiso emocional. Las personas comprometidas con su trabajo “se sumergen en lo físico, lo cognoscitivo y lo emocional en la experiencia de la actividad, en la persecución de una meta”.<sup>86</sup>

¿Todas las personas entablan un compromiso emocional con su trabajo? No, pero muchas lo hacen. Si sólo nos enfocamos en los cálculos racionales de los alicientes y las aportaciones, no seremos capaces de explicar conductas como la del individuo que se olvida de la cena y trabaja hasta altas horas de la noche, perdido en la emoción de sus labores.<sup>87</sup>

**Liderazgo** La capacidad de dirigir a los demás es una cualidad fundamental que buscan las organizaciones. En los capítulos 11 y 12 detallaremos el tema del liderazgo, pero aquí nos detendremos un momento a señalar que las emociones son una parte integral de éste.

Los líderes eficaces confían, casi todos, en la expresión de sentimientos para ayudarse a transmitir sus mensajes.<sup>88</sup> De hecho, la expresión de las emociones en los discursos es el elemento crucial que hace que los individuos acepten o rechacen el mensaje del líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que comuniquen su energía a sus subordinados y les transmitan un sentido de eficacia, competencia, optimismo y alegría”.<sup>89</sup> Por citar un caso, los políticos aprenden a mostrar entusiasmo cuando hablan de sus posibilidades de ganar las elecciones, aunque los sondeos muestren que tienen pocas probabilidades.

Los ejecutivos de las corporaciones saben que el contenido emocional es crucial para convencer a los empleados de su visión del futuro de la compañía y para que acepten los cambios. Cuando se ofrecen nuevas visiones, en particular si tienen metas vagas o distantes, es difícil aceptar los cambios. Entonces, cuando los líderes eficaces quieren implantar cambios sustanciales, optan por “evocar, contextualizar y suscitar *emociones*”.<sup>90</sup> Al despertar emociones y vincularlas a una visión atractiva, los líderes aumentan la probabilidad de que gerentes y empleados acepten los cambios.

**Conflictos** Pocos temas están más entreverados con las emociones que los conflictos. Cuando surgen conflictos, podemos estar seguros de que también hay emociones. El éxito de un administrador para resolver conflictos es atribuible en buena medida a su capacidad de identificar los elementos emocionales y de hacer que las partes resuelvan sus emociones. El administrador que ignora estos elementos emocionales de los conflictos y se centra exclusivamente en los asuntos racionales o de las tareas, no será muy bueno para resolverlos.

**Conductas anómalas en el trabajo** Las emociones negativas pueden incitar varias conductas anómalas en el trabajo.

Cualquiera que haya pasado mucho tiempo en una organización sabe que las personas frecuentemente se entregan a actos voluntarios que infringen las normas establecidas y que ponen en peligro a la organización y a sus miembros. Estos actos se llaman **desviaciones de los empleados**.<sup>91</sup> Las conductas anómalas pueden ser violentas o no y se agrupan en categorías: de producción (por ejemplo, salir antes, trabajar lentamente de manera intencional), de propiedad (hurto, sabotaje), de urbanidad (chismorreos, culpar a los compañeros) y de agresión personal (hostigamiento sexual, insultos).<sup>92</sup> Muchas de estas conductas anómalas se fundan en emociones negativas.

Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando uno se resiente con alguien que tiene algo que uno no posee y que desea intensamente, como mejores asignaciones de trabajo, una oficina más grande o mayor salario.<sup>93</sup> Puede dar lugar a comportamientos maliciosos. Por ejemplo, se ha descubierto que la envidia se relaciona con hostilidad, “ataques por la espalda” y otras formas de falta de urbanidad, distorsionar negativamente los éxitos de los otros y exagerar las realizaciones propias.<sup>94</sup>

### desviaciones de los empleados

Actos deliberados que infringen las normas establecidas y que ponen en peligro a la organización y sus miembros.

## El CO en las noticias

### La creciente popularidad de las clases de manejo de la ira

Las clases de manejo de la ira se han convertido en la solución de moda para enfrentar a personas que tienen dificultades para controlar su temperamento. Por ejemplo, los fiscales de Estados Unidos envían todos los años a miles de delincuentes a educarse en el manejo de la ira. Hombres que amenazan a sus esposas o novias se enteran de que una solución legal es asistir a tales clases. Se ha indicado a celebridades impetuosas como Mike Tyson, Tommy Lee, Sean “Puffy” Combs, Latrell Sprewell, Shannon Doherty y Courtney Love que tomen estas clases para enfriar su temperamento. Cada vez son más las compañías que envían a sus empleados irascibles a estas clases, para que manejen sus emociones negativas.

El contenido de los cursos de manejo de la ira tiende a ser similar en su contexto. Los participantes comparten las historias que los llevaron a la clase y luego se les pide que mediten en las consecuencias de lo que hacen cuando se excitan. Se les enseña a ver el panorama general, a no dejar que pequeneces los molesten, cómo escuchar a los demás, cómo aceptar las opiniones de los demás sin montar en cólera, etcétera.

Los profesionales de la salud mental dicen que las clases de manejo de la ira pueden ser benéficas. Dicen que tomar decisiones maduras es una habilidad que puede enseñarse, pero requiere una dedicación prolongada de los alumnos. Ahora bien, muchas personas que sufren accesos de ira no están dispuestas a admitir que tienen un problema y mucho menos a emprender un esfuerzo para tratar de

controlarse (una experta dice que sus clientes necesitan en promedio un año para superar sus dificultades con la ira). Pero los estudios de los programas de manejo de la ira encuentran poco para apoyar su eficacia. Esto puede deberse a varios factores. Puede reflejar una falta de compromiso de los participantes o puede ser que muchas de las personas inscritas en estos programas necesitan en realidad otra clase de terapia. El manejo de la ira está diseñado para enfrentar el enojo espontáneo, pero muchas de las personas que toman los cursos son frías y calculadoras. También puede ser que no es posible cambiar una personalidad básica que incluya la tendencia a exhibir una ira espontánea como respuesta al enojo o la frustración.

Fuente: Basado en J. Cloud, "Classroom for Hotheads", en *Time*, 10 de abril de 2000, pp. 53-54.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

### Personalidad

Un repaso de la bibliografía sobre la personalidad arroja lineamientos generales que sirven para mejorar el desempeño laboral. Como tal, puede ayudar a mejorar las decisiones de contrataciones, transferencias y ascensos. Como las características de personalidad crean parámetros para el comportamiento de los individuos, nos prestan un marco teórico para pronosticar la conducta. Por ejemplo, los tímidos e introvertidos, que no se sienten cómodos en las situaciones sociales, probablemente no serían buenos vendedores. Los que son sumisos y obedientes no serían eficaces como “creativos” de las agencias de publicidad.

¿Podemos predecir qué personas se desempeñarán bien en trabajos de ventas, investigación o montaje sólo a partir de sus características de personalidad? La respuesta es negativa. La evaluación de la personalidad deberá utilizarse junto con otra información, como la de destrezas, capacidades y experiencia.<sup>95</sup> Pero el conocimiento de la personalidad de un individuo ayuda a reducir equivocaciones, lo que aminora la rotación y aumenta la satisfacción laboral.

Podemos buscar ciertas características de personalidad que se relacionan con el éxito en el trabajo, podemos hacer exámenes de esos rasgos y, con los datos, elegir mejor. Por ejemplo, una persona que acepta las reglas, se conforma y es dependiente se encontrará más a gusto en, digamos, una línea de montaje estructurada, la oficina de admisión de un hospital o como director de una dependencia pública grande, que como investigador o empleado de un puesto que exige mucha creatividad.

### Emociones

¿Pueden los administradores controlar las emociones de sus colegas y empleados? No. Las emociones son una parte natural de la composición de los individuos. Los administradores yerran al ignorar los elementos emocionales del comportamiento organizacional y evalúan la conducta de los individuos como si fuera completamente racional. Como explicó un asesor, “no se pueden divorciar las emociones del trabajo, porque no se pueden divorciar las emociones de las personas”.<sup>96</sup> Los administradores que entienden la función de las emociones mejorarán significativamente su capacidad de explicar y pronosticar el proceder de los individuos.

¿Influyen las emociones en el desempeño? Sí. Pueden *obstaculizarlo*, especialmente las emociones negativas. Por esta razón, en la mayoría de las organizaciones se trata de extirparlas del lugar de trabajo. Pero las emociones también pueden *fomentar* el desempeño. ¿Cómo? Hay dos maneras.<sup>97</sup> En primer lugar, las emociones pueden aumentar el estado de alerta, con lo que estimulan un desempeño más elevado. En segundo lugar, en la labor emocional se reconoce que los sentimientos son parte de la conducta que se requiere en un trabajo. Así, por ejemplo, la capacidad de manejar bien las emociones en puestos de liderazgo, ventas o trato con los clientes es crucial para salir adelante.

¿Qué distingue las emociones funcionales de las disfuncionales en el trabajo? Aunque no hay una respuesta precisa, se ha propuesto que la variable moderadora fundamental es la complejidad de la tarea del individuo.<sup>98</sup> Cuanto más compleja es una tarea, menor es la falta de alerta que puede tolerarse sin que interfiera con el desempeño. Hace falta un estado mínimo de alerta para un buen desempeño, pero si esta alerta es excesiva, estorba la capacidad de funcionar, particularmente si el trabajo requiere procesos cognoscitivos detallados y de cálculo. Dada la tendencia a que los trabajos sean más complicados, es fácil ver por qué las organizaciones harán esfuerzos considerables por desalentar la manifestación abierta de las emociones, sobre todo las más intensas, en el lugar de trabajo.



### Los rasgos son pronosticadores sólidos de la conducta

**L**a esencia de las teorías de rasgos en el CO es que los empleados poseen características de personalidad estables que ejercen una influencia significativa sobre sus actitudes y sus reacciones en el entorno laboral. Las personas con rasgos peculiares son relativamente constantes en sus actitudes y comportamientos, tanto con el paso del tiempo como con el cambio de las situaciones.<sup>a</sup>

Desde luego, los teóricos de la materia aceptan que no todos los rasgos son igualmente poderosos y los dividen en tres categorías. Los *rasgos cardinales* son aquellos tan intensos y generalizados que influyen en todos los actos de las personas. Los *rasgos primarios* son influencias constantes en el comportamiento, pero no se manifiestan en todas las situaciones. Por último, los *rasgos secundarios* son atributos que no forman una parte esencial de la personalidad pero que aparecen en situaciones particulares. Casi todas las teorías de rasgos se enfocan en el poder de los rasgos primarios para predecir el comportamiento de los empleados.

Los teóricos consiguen validar la materia en la persona promedio. Pensemos en amigos, familiares y conocidos a los que conozcamos de años. ¿Tienen rasgos que se mantienen estables con el paso del tiempo? Casi todos daríamos a esta pregunta una respuesta afirmativa. Si la prima Ana era tímida y nerviosa la última vez que la vimos hace 10 años, nos sorprendería verla sociable y relajada ahora.

Los administradores parecen estar convencidos de la fuerza de los rasgos para pronosticar el comportamiento. Si creyeran que las situaciones determinan la conducta, contratarían al personal casi al azar y estructurarían las situaciones convenientemente. Pero el proceso de selección de empleados de la mayoría de las organizaciones pone el acento en el desempeño de los solicitantes en las entrevistas y los exámenes. Supongamos que usted es un entrevistador y se pregunta qué busca en los candidatos al puesto. Si responde en términos de *escrupulosidad, esfuerzo, persistencia, confianza y seguridad*, usted es un teórico de los rasgos.

<sup>a</sup>Parte de los puntos de este argumento proceden de R.J. House, S.A. Shane y D.M. Herold, "Rumors of the Death of Dispositional Research Are Vastly Exaggerated", en *Academy of Management Review*, enero de 1996, pp. 203-24.

**P**ocos negarían que los individuos tienen atributos estables que afectan sus reacciones en el trabajo. Pero los teóricos de los rasgos exageran esta generalidad y argumentan que los aspectos constantes del comportamiento están difundidos y dan cuenta de buena parte de las diferencias en el proceder de las personas.<sup>b</sup>

Hay dos problemas importantes cuando se acude a los rasgos para explicar una gran proporción del comportamiento en las organizaciones. El primero es que el entorno organizacional conforma situaciones fuertes que repercuten notablemente en el comportamiento de los empleados. En segundo lugar, los individuos son muy adaptables y los rasgos de personalidad cambian de acuerdo con las situaciones de las empresas.

Desde hace mucho se sabe que los efectos de los rasgos son más intensos en las situaciones relativamente débiles y menos sólidos en las situaciones fuertes. El medio organizacional es de situaciones fuertes porque tiene reglas y otras regulaciones formales que definen cuál es el comportamiento aceptable y castigan las desviaciones, además de que hay normas informales que también dictan las conductas apropiadas. Estas restricciones formales e informales reducen al mínimo los efectos de los rasgos de la personalidad.

Cuando los teóricos afirman que los empleados poseen rasgos estables que son constantes en diversas situaciones, implican que, en realidad, los individuos no se adaptan a esas situaciones. Sin embargo, aumentan las pruebas de que los rasgos de un individuo son cambiados por las organizaciones en las que participa. Si su personalidad cambia como resultado de exponerse a un entorno organizacional, ¿en qué sentido puede decirse que el individuo tiene rasgos que influyen de manera persistente y constante en sus reacciones a ese mismo entorno? Más aun, por lo regular las personas forman parte de varias organizaciones con miembros muy distintos y se adaptan a esas situaciones diferentes. En lugar de ser los prisioneros de una personalidad rígida y estable, como postulan los teóricos de los rasgos, la gente adapta su comportamiento para responder a las exigencias de cada situación.

<sup>b</sup>Basado en A. Davis-Blake y J. Pfeffer, "Just a Mirage: The Search of Dispositional Effects in Organizational Research", en *Academy of Management Review*, julio de 1989, pp. 385-400.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué es la *personalidad*?
2. ¿Qué pronósticos de conducta se pueden hacer sabiendo que un empleado *a*) tiene un locus de control externo, *b*) es poco maquiavélico, *c*) tiene poca autoestima, y *d*) su personalidad es de tipo A?
3. ¿Qué es el indicador de tipos de Myers-Briggs?
4. Describa los factores del modelo de los cinco grandes. ¿Qué factor tiene mayor valor para pronosticar el comportamiento? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los seis tipos de personalidad que identificó Holland?
6. ¿Las personas del mismo país tienen el mismo tipo de personalidad? Explique.
7. ¿Por qué los administradores de hoy prestan más atención a la correspondencia de la persona con la organización que con el puesto?
8. ¿Qué es *el trabajo emocional* y por qué es importante para comprender el CO?
9. ¿Cómo influye la cultura nacional en las emociones manifiestas?
10. ¿Qué es la *inteligencia emocional* y por qué es importante?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. "La herencia determina la personalidad." *a*) Elabore un argumento para sustentar esta aseveración. *b*) Elabore un argumento en contra de esta aseveración.
2. "El tipo de trabajo que hace un empleado matiza la relación entre la personalidad y la productividad." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta aseveración? Analice.
3. Un día, su jefe llega nervioso, agitado y con ganas de discutir. Al día siguiente está tranquilo y relajado. ¿Este comportamiento indica que los rasgos de la personalidad no son constantes de un día al otro?
4. ¿Qué pueden hacer los gerentes para manejar las emociones?
5. Dé algunos ejemplos de situaciones en las que la expresión abierta de las emociones favorezca el desempeño laboral.

## Ejercicio en equipo

### ¿Qué es la "personalidad del equipo"?

En nuestros días, es rara la organización que no forma equipos de trabajo. Pero no todos son buenos para trabajar en equipo, lo que suscita la pregunta sobre cuáles son las características de personalidad que fomentan el desempeño en grupo y cuáles lo obstaculizan.

Divídanse en grupos de cinco o seis. Basados en las investigaciones que repasamos en el capítulo, cada grupo debe *a*) identificar las características de personalidad que

crean que se asocian con un desempeño elevado de los equipos (justifiquen sus decisiones), *b*) identificar las características de personalidad que en su opinión estorben el desempeño elevado de los equipos (justifiquen sus decisiones), y *c*) resuelvan si es mejor tener equipos compuestos de individuos con rasgos semejantes o diferentes.

Cada grupo debe elegir un individuo que presentará los resultados a la clase.

## 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 conformación 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 la 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 en sonrisas.

¿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?

Esta disyuntiva está basada en “Managing Emotions at Work: Some Political Reflections” de S. Fineman; trabajo presentado en un simposium en la Reunión de la Academia de Administración en Washington, DC, en agosto de 2001.

## Incidente

## Los trabajadores también necesitan comprensión

Si recorriera una plataforma petrolera de Transocean Sedco Forex en las costas de Nueva Orleáns, vería algo que lo 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 define (una tarjeta cualquiera dice, por ejemplo, vago, obediente, firme, juguetero). A continuación les enseñan a calificar su examen y a averiguar cuáles son sus colores dominantes. Así, los rojos son impulsivos; los amarillos, emocionales, hablantines 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 la puerta 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 la 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 lo 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 plomeros en Nueva York.

### Preguntas

1. ¿Lo sorprende que trabajadores petroleros acepten un programa como éste?
2. ¿Qué tan válidas le parecen las calificaciones de personalidad codificadas con colores?
3. ¿Cree que hacer que los empleados “lleven su personalidad en el casco” es una intrusión? ¿Es inmoral?
4. El director ejecutivo de Transocean respalda el programa pero dice: “Puedo ser del color que quiera”. ¿Está usted de acuerdo? Explique.

Basado en “Workers Wear Feelings on Their Hard Hats and Show True Colors” de C. Cummins en *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2000, p. A1.



## Cambio de actitudes

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 20 (What's My Emotional Intelligence Score?) en el CD-ROM anexo y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "Interpretación de las emociones" de la página 617.

## Notas

- Basado en A. Bianco, "Software's Tough Guy", en *Business Week*, 6 de marzo de 2000, pp. 133-44, y [www.askmen.com/men/business](http://www.askmen.com/men/business), 1° de octubre de 2001.
- G.W. Allport, *Personality: A Psychological Interpretation*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1937, p. 48.
- Se informa en R.L. Hotz, "Genetics, Not Parenting, Key to Temperament Studies Say", en *Los Angeles Times*, 20 de febrero de 1994, p. A1.
- Véase R.D. Arvey y T.J. Bouchard, Jr., "Genetics, Twins, and Organizational Behavior", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, Greenwich, CT, JAI Press, 1994, pp. 65-66; D. Lykken y A. Tellegen, "Happiness is a Stochastic Phenomenon", en *Psychological Science*, mayo de 1996, pp. 186-89, y W. Wright, *Born That Way: Genes, Behavior, Personality*, Nueva York, Knopf, 1998.
- R.C. Carson, "Personality", en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 40, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, 1989, pp. 228-29.
- W. Mischel, "The Interaction of Person and Situation", en D. Magnusson y N.S. Endler (comps.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1977, pp. 166-207.
- Véase A.H. Buss, "Personality as Traits", en *American Psychologist*, noviembre de 1989, pp. 1378-88; R.R. McCrae, "Trait Psychology and the Revival of Personality and Culture Studies", en *American Behavioral Scientist*, septiembre de 2000, pp. 10-31, y L.R. James y M.D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 2002.
- G.W. Allport y H.S. Odbert, "Trait Names, a Psycholexical Study", en *Psychological Monographs*, núm. 47, 1936.
- R.B. Cattell, "Personality Pinned Down", en *Psychology Today*, julio de 1973, pp. 40-46.
- Véase R.R. McCrae y T. Costa, Jr., "Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five Factor Model of Personality", en *Journal of Personality*, marzo de 1989, pp. 17-40, y N.L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Nueva York, Wiley, 2000.
- G.N. Landrum, *Profiles of Genius*, Nueva York, Prometheus, 1993.
- Véase, por ejemplo, J.M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, 1990, pp. 417-40; R.R. McCrae, "Special Issue: The Five-Factor Model: Issues and Applications", en *Journal of Personality*, junio de 1992; P.H. Raymark, M.J. Schmit y R.M. Guion, "Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection", en *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 723-36, y D.B. Smith, P.J. Hanges y M.W. Dickson, "Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 304-15.
- Véase, por ejemplo, M.R. Barrick y M.K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, 44, 1991, pp. 1-26; R.P. Tett, D.N. Jackson y M. Rothstein, "Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1991, pp. 703-42; O. Behling, "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do the Job?", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1998, pp. 77-86; A.J. Vinchur, J.S. Schippmann, F.S. Switzer III y P.L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 586-97; G.M. Hurtz y J.J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-79, y T.A. Judge y J.E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 80-92.
- M.K. Mount, M.R. Barrick y J.P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, p. 272. Se confirma también en G.M. Hurtz y J.J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited".
- D.W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", en *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 465-78; D.W. Organ y K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 775-802; M.A. Konovsky y D.W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", en *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 1996, pp. 253-66, y P. M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine y D.G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", en *Journal of Management*, vol. 6, núm. 3, 2000, pp. 513-63.
- J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", en *Psychological Monographs*, 80, núm. 609, 1966.

17. Véase, P.E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", en *Psychological Bulletin*, mayo de 1982, pp. 482-97, y G.J. Blau, "Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process", en *Journal of Occupational Psychology*, otoño de 1987, pp. 21-29.
18. K.W. Cook, C.A. Vance y P.E. Spector, "The Relation of Candidate Personality with Selection-Interview Outcomes", en *Journal of Applied Social Psychology*, abril de 2000, pp. 867-85.
19. R.T. Keller, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1983, pp. 536-40.
20. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", p. 493.
21. R.G. Vleeming, "Machiavellianism: A preliminary Review", en *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310.
22. R. Christie y F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Nueva York, Academic Press, 1970, p. 312, y N.V. Ramanaiiah, A. Byraban y F.R.J. Detwiler, "Revised Neo Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non-Machiavellian People", en *Psychological Reports*, octubre de 1994, pp. 937-38.
23. Christie y Geis, *Studies in Machiavellianism*.
24. Véase J. Brockner, *Self-Esteem at Work*, Lexington, MA, Lexington Books, 1988, y N. Branden, *Self-Esteem at Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
25. Véase M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, Nueva York, W.H. Freeman, 1987, y D.V. Day, D.J. Schleicher, A.L. Unckless y N.J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 390-401.
26. M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities*.
27. M.Kilduff y D.V. Day, "Do Chamaleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", en *Academy of Management Journal*, agosto de 1994, pp. 1047-60; y A. Mehra, M. Kilduff y D.J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2001, pp. 121-46.
28. R.N. Taylor y M.D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1974, pp. 420-23.
29. I.L. Janis y L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, Nueva York, Free Press, 1977, y W.H. Stewart, Jr., y L. Roth, "Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 145-53.
30. N. Kogan y M.A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", en *Journal of Personality*, marzo de 1967, pp. 50-63.
31. M. Friedman y R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1974, p. 84, cursivas del original.
32. *Ibíd.*, p. 84-85.
33. K.W. Cook, C.A. Vance y E. Spector, "The Relation of Candidate Personality with Selection-Interview Outcomes".
34. M. Friedman y R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, p. 86.
35. Véase, por ejemplo, G.W.M. Ip y M.H. Bond, "Culture, Values, and the Spontaneous Self-Concept", en *Asian Journal of Psychology*, vol. 1, 1995, pp. 30-36; J.E. Williams, J.L. Saiz, D.L. FormyDuval, M.L. Munick, E.E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto y J. Yu, "Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Country Study", en *International Journal of Psychology*, octubre de 1995, pp. 529-50; V. Benet y N.G. Waller, "The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample", en *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1995, pp. 701-18; R.R. McCrae y P.T. Costa, Jr., "Personality Trait Structure as a Human Universal", en *American Psychologist*, 1997, pp. 509-16, y M.J. Schmit, J.A. Kihm y C. Robie, "Development of a Global Measure of Personality", en *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 153-93.
36. J.F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1997, pp. 30-43.
37. F. Kluckhohn y F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL, Row Peterson, 1961.
38. P.B. Smith, F. Trompenaars y S. Dugan, "The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity", en *International Journal of Psychology*, junio de 1995, pp. 377-400.
39. Friedman y Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, p. 86.
40. P.L. Ackerman y L.G. Humphreys, "Individual Differences Theory in Industrial and Organizational Psychology", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 1, Palo Alto, Consulting Psychologists, 2a. ed., 1990, pp. 223-82.
41. J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa, FL, Psychological Assessment Resources, 1997.
42. Véase, por ejemplo, A.R. Spokane, "A Review of Research on Person-Environment Congruence in Holland's Theory of Careers", en *Journal of Vocational Behavior*, junio de 1985, pp. 306-43; J.L. Holland y G.D. Gottfredson, "Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon)", en *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1992, pp. 158-70; T.J. Tracey y J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1993, pp. 229-46, y F. De Fruyt e I. Merivlede, "RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of Employment Status and Nature of Employment", en *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 701-27.
43. Véase B. Schneider, "The People Make the Place", en *Personnel Psychology*, otoño de 1987, pp. 437-53; D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., y B.R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1991, pp. 35-51; B. Schneider, H.W. Goldstein y D.B. Smith, "The ASA Framework: An Update", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 747-73; A.L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications", en *Personnel Psychology*, primavera de 1996, pp. 1-49, y B. Schneider, D.B. Smith, S. Taylor y J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 462-70.

44. Basado en T.A. Judge y D.M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction", en *Personnel Psychology*, verano de 1997, pp. 359-94.
45. C. Goldberg, "7 Die in Rampage at Company; Co-Worker of Victims Arrested", en *New York Times*, 27 de diciembre de 2000, p. A1.
46. Véase, por ejemplo, C.D. Fisher y N.M. Ashkanasy, "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", en *Journal of Organizational Behavior*, número especial 2000, pp. 123-29, y N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel y W.J. Zerbe (comps.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Westport, CT, Quorum Books, 2000.
47. Véase, por ejemplo, L.L. Putnam y D.K. Mumby, "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality", en S. Fineman (comp.), *Emotion in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1993, pp. 36-57, y J. Martin, K. Knopoff y C. Beckman, "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1998, pp. 429-69.
48. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", en *Human Relations*, febrero de 1995, pp. 97-125.
49. J.M. George, "Trait and State Affect", en K.R. Murphy (comp.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, p. 145.
50. Véase N.H. Frijda, "Modos, Emotion Episodes and Emotions", en M. Lewis y J.M. Haviland (comps.), *Handbook of Emotions*, Nueva York, Guilford Press, 1993, pp. 381-403.
51. H.M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", en B.M. Staw y L.L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, Greenwich, CT, JAI Press, 1996, pp. 17-19.
52. N.H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions", p. 381.
53. Véase J.A. Morris y D.C. Feldman, "Managing Emotions in the Workplace", en *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, núm. 3, 1997, pp. 257-74, y S.M. Kruml y D. Geddes, "Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?", en N.M. Ashkansay, C.E.J. Hartel y W.J. Zerbe, *Emotions in the Workplace*, pp. 177-88.
54. A.R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structures", en *American Journal of Sociology*, noviembre de 1979, pp. 551-75, y S. Mann, *Hiding What We Feel, Faking What We Don't*, Shaftesbury, Dorset, UK, Element, 1999.
55. B.M. DePaulo, "Nonverbal Behavior and Self-Presentation", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1992, pp. 203-43.
56. C.S. Hunt, "Although I Might Be Laughing Loud and Hearty, Deep Inside I'm Blue: Individual Perceptions Regarding Feeling and Displaying Emotions at Work", ensayo presentado en la Reunión de la Academia de Administración, Cincinnati, agosto de 1996, p. 3.
57. D. Watson, L.A. Clark y A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", en *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, pp. 1063-70.
58. A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions*, Cambridge, Mass., MIT Press, 2000, p. 94.
59. Citado en *Ibíd.*, p. 99.
60. Véase, por ejemplo, P. Shaver, J. Schwartz, D. Kirson y C. O'Connor, "Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, junio de 1987, pp. 1061-86; P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions", en *Cognition and Emotion*, mayo-julio de 1992, pp. 169-200; C.E. Izard, "Basic Emotions, Relations among Emotions, and Emotion-Cognition Relations", en *Psychological Bulletin*, noviembre de 1992, pp. 561-65, y R. Plutchik, *The Psychology and Biology of Emotion*, Nueva York, HarperCollins, 1994.
61. H.M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", pp. 20-22.
62. Citado en R.D. Woodworth, *Experimental Psychology*, Nueva York, Holt, 1938.
63. Véase, por ejemplo, J.K. Salminen, S. Saarijanvi, E. Aairela y T. Tamminen, "Alexithymia: State or Trait? One Year Follow-Up Study of General Hospital Psychiatric Consultation Outpatients", en *Journal of Psychosomatic Research*, julio de 1994, pp. 681-85, y M.F.R. Kets de Vries, "Organizational Sleepwalkers: Emotional Distress at Midlife", en *Human Relations*, noviembre de 1999, pp. 1377-1401.
64. K. Deaux, "Sex Differences", en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 26, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, 1985, pp. 48-82; M. LaFrance y M. Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship", en M. Clark (comp.), *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 14, Newbury Park, Cal., Sage, 1992, pp. 178-97, y A.M. Kring y A.H. Gordon, "Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology", en *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1998, pp. 686-703.
65. L.R. Brody y J.A. Hall, "Gender and Emotion", en M. Lewis y J.M. Haviland (comps.), *Handbook of Emotions*, Nueva York, Guilford Press, 1993, pp. 447-60, y M. Grossman y W. Wood, "Sex Differences in Intensity of Emotional Experience: A Social Role Interpretation", en *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1992, pp. 1010-22.
66. J.A. Hall, *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1984.
67. N. James, "Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulations of Feelings", en *Sociological Review*, febrero de 1989, pp. 15-42; A. Hochschild, *The Second Shift*, Nueva York, Viking, 1989, y F.M. Deutsch, "Status, Sex, and Smiling: The Effect of Role on Smiling in Men and Women", en *Personality and Social Psychology Bulletin*, septiembre de 1990, pp. 531-40.
68. A. Rafaeli, "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, p. 385-93, y M. LaFrance y M. Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship".
69. L.W. Hoffman, "Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives", en *Journal of Social Issues*, vol. 28, núm. 2, 1972, pp. 129-55.
70. M. Boas y S. Chain, *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*, Nueva York, Dutton, 1976, p. 84.
71. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 104.
72. G.L. Flett, K.R. Blankstein, P. Pliner y C. Bator, "Impression-Management and Self-Deception Components of Appraised Emotional Experience", en *British Journal of Social Psychology*, enero de 1988, pp. 67-77.
73. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 104.

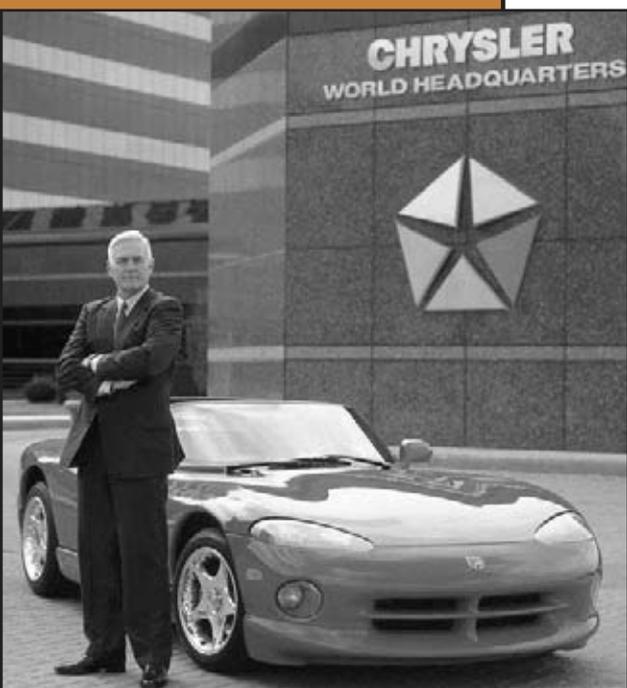
74. A. Rafaeli y R.I. Sutton, "The Expression of Emotion in Organizational Life", en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Greenwich, CT, JAI Press, 1989, p. 8.
75. A. Rafaeli, "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of Supermarket Cashiers", en *Academy of Management Journal*, junio de 1989, pp. 245-73.
76. *Loc. cit.*
77. D. Rubin, "Grumpy German Shoppers Distrust the Wal-Mart Style", en *Seattle Times*, 30 de diciembre de 2001, p. A15.
78. B. Mesquita y N.H. Frijda, "Cultural Variations in Emotions: A Review", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1992, pp. 179-204, y B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individualist Contexts", en *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 2001, pp. 68-74.
79. Descrito en S. Emmons, "Emotions at Face Value", en *Los Angeles Times*, 9 de enero de 1998, p. E1.
80. R.I. Levy, *Tahitians: Mind and Experience in the Society Islands*, Chicago, University of Chicago Press, 1973.
81. Esta sección se basa en Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 1995; J.D. Mayer y G. Geher, "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", en *Intelligence*, marzo-abril de 1996, pp. 89-113; R.K. Cooper, "Applying Emotional Intelligence in the Workplace", en *Training & Development*, diciembre de 1997, pp. 31-38; HR Pulse: Emotional Intelligence", en *HRMagazine*, enero de 1998, p. 19; M. Davies, L. Stankov y R.D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", en *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015; D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 1999, R. Bar-On y J.D.A. Parker (comps.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000; T. Schwartz, "How Do You Feel?", en *Fast Company*, junio de 2000, pp. 297-313, y F.I. Greenstein, *The Presidential Difference*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2001.
82. Fineman, "Emotional Arenas Revisited", en S. Fineman (comp.), *Emotion in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 2a. ed., 2000, p. 11.
83. Véase, por ejemplo, K. Fiedler, "Emotional Mood, Cognitive Style, and Behavioral Regulation", en K. Fiedler y J. Forgas (comps.), *Affect, Cognition, and Social Behavior*, Toronto, Hogrefe International, 1988, pp. 100-19; M. Luce, J. Bettman y J.W. Payne, "Choice Processing in Difficult Decisions", en *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 23, 1997, pp. 384-405, y A.M. Isen, "Positive Affect and Decision Making", en M. Lewis y J.M. Haviland-Jones (comps.), *Handbook of Emotions*, Nueva York, Guilford, 2a. ed., 2000, pp. 261-77.
84. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 109, y M.G. Seo, "The Role of Emotion in Motivation", trabajo presentado en la reunión anual de la Academia de Administración, Toronto, Canadá; agosto de 2000.
85. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 109.
86. *Ibíd.*, p. 110.
87. *Loc. cit.*
88. K.M. Lewis, "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", en *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2000, pp. 221-34, y J.M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", en *Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027-55.
89. J.M. George, "Trait and State Affect", 162.
90. B.E. Ashforth y R.H. Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 116.
91. Véase S.L. Robinson y R.J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", en *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 556, y R.J. Bennett y S.L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 349-60.
92. R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly y J.M. Collins (comps.), *Dysfunctional Behavior in Organizations*, partes A y B, vol. 23, Stamford, CT, JAI Press, 1998.
93. A.G. Bedeian, "Workplace Envy", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, p. 50, y A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions*, pp. 281-326.
94. A.G. Bedeian, "Workplace Envy", p. 54.
95. R. Hogan, J. Hogan y B.W. Roberts, "Personality Measurement and Employment Decisions", en *American Psychologist*, mayo de 1996, p. 475.
96. S. Nelson, "Emotions in the Workplace", en *Nation's Business*, febrero de 1996, p. 25.
97. H.M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", p. 55.
98. Véase la ley Yerkes-Dodson, citada en D.O. Hebb, "Drives and the CNS (Conceptual Nervous System)", en *Psychological Review*, julio de 1955, pp. 243-54.

No vemos las cosas como  
son, sino como somos.

—A. Nin

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



Una decisión que tomó Bob Lutz a finales de la década de 1980 es interesante al menos por dos razones: redefinió la imagen pública de Chrysler Corp. (ahora parte de DaimlerChrysler) y los pasos que siguió para tomarla no obedecieron a ninguna de las reglas lógicas que economistas y expertos en administración proponen para tomar decisiones óptimas.<sup>1</sup>

En esa época, Lutz era presidente de Chrysler (ahora es director de desarrollo de productos en General Motors y presidente de GM Norteamérica). Era un día cálido de fin de semana en 1988 y Lutz había salido a dar una vuelta con su Cobra clásico de dos plazas. Quería sacudirse de la cabeza lo que decían los críticos de Chrysler, a saber, que la compañía estaba clínicamente muerta, su tecnología era anticuada y fabricaba coches insípidos. Y no dejaba de haber una ironía en que el presidente de Chrysler se divirtiera manejando un producto de Ford. La sensación de culpa le trajo un pensamiento: “¿Y si cambio el motor en V de ocho cilindros del Cobra por uno de Chrysler?” Pero se dio cuenta de que Chrysler no tenía un motor V-8 que estuviera a la altura. Lutz meditaba aceleradamente. ¿Acaso no desarrollaba Chrysler un potente motor de 10 cilindros para su nueva camioneta? ¿Acaso no fabricaba una transmisión estándar de cinco velocidades para trabajo pesado? ¿Por qué no tomar estos elementos como ingredientes para crear un auto deportivo sensual de dos plazas que fuera tan revolucionario como el Cobra lo fue en la década de 1960? Quizá con esto tapanía la boca de los críticos de Chrysler.

El lunes siguiente Lutz echó a rodar la pelota. Indicó a sus diseñadores que crearan un deportivo potente para el motor V-10 que desarrollaba el grupo de camionetas. La decisión no se encontró precisamente con el entusiasmo de la compañía. Por ejemplo, los encargados de finanzas argumentaban que la inversión de 80 millones de dólares se aprovecharía mejor en pagar las deudas de la empresa o en restaurar plantas. Los ejecutivos de marketing se preguntaban si los distribuidores de Dodge, que vendían vehículos

# Percepción y toma de decisiones individual

conservadores de menos de 20,000 dólares, podrían colocar un deportivo de 50,000. También se sentían preocupados porque ni Lutz ni ellos contaban con investigaciones de mercado que sustentaran la decisión.

Lutz ignoró estas preocupaciones e impulsó el proyecto con dedicación inquebrantable. Aunque no tenía pruebas concretas para defender su convicción de que este coche tendría éxito y le daría a Chrysler el impulso que le hacía falta, su intuición le decía que estaba en lo correcto. Él se guiaba por sus instintos. Y se comprobó que sus instintos estaban en lo correcto. Solo, el Dodge Viper (tomado en la foto junto a Lutz) cambió la imagen pública de Chrysler, elevó radicalmente la moral de la compañía y, en última instancia, espoleó su regreso en la década de 1990.

**T**omar decisiones es un elemento crucial de la vida de las organizaciones. El ejemplo de Bob Lutz ilustra que estas decisiones no siempre siguen un proceso racional bien formulado. En este capítulo explicaremos cómo se toman las decisiones en las organizaciones. Pero antes, analizaremos los procesos de percepción para mostrar su relación con la toma de decisiones de los individuos.

## ¿QUÉ ES LA PERCEPCIÓN Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La **percepción** es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar: condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable. Sin embargo, como bien sabemos, es muy inusual encontrar tal coincidencia.

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Explicar por qué dos personas pueden ver lo mismo e interpretarlo de manera distinta.
2. Anotar los tres determinantes de la atribución.
3. Describir los atajos que ayudan a formarnos un juicio sobre los demás, o que lo distorsionan.
4. Explicar el efecto de la percepción en el proceso de toma de decisiones.
5. Resumir los seis pasos del modelo de toma racional de decisiones.
6. Describir las actividades de quien toma decisiones acotadas.
7. Identificar las condiciones en que es más probable que los individuos recurran a la intuición para decidir.
8. Describir cuatro estilos de toma de decisiones.
9. Definir los heurísticos y explicar cómo influyen en las decisiones.
10. Comparar los tres criterios de las decisiones éticas.

## percepción

Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Porque la conducta se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad en sí misma. *El mundo percibido es el mundo que importa para la conducta.*

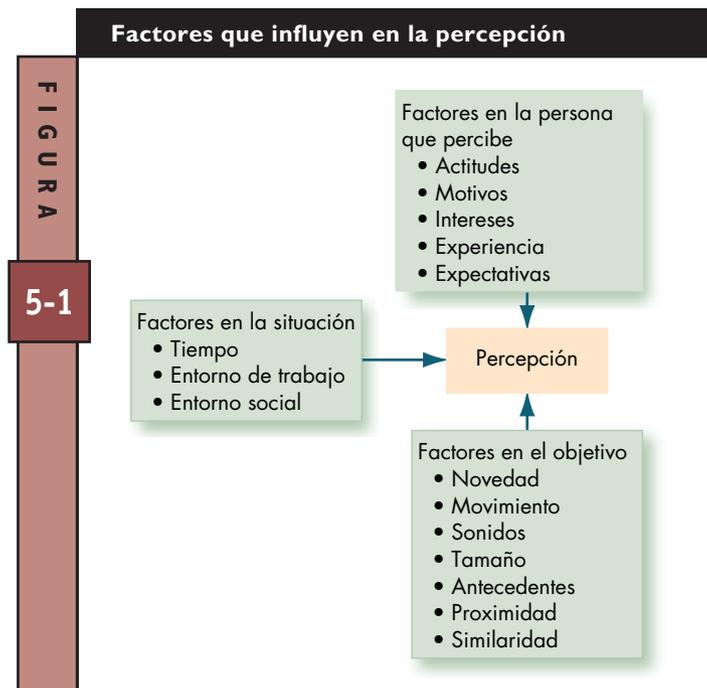
## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo y lo perciban de manera distinta? Varios factores se conjugan para dar forma y, a veces, distorsionar la percepción. Estos factores descansan en el *receptor*, en el *objeto* percibido o en el contexto de la *situación* en que ocurre la percepción (véase la figura 5.1).

Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación sufre una influencia considerable de las características personales del receptor. Entre las características personales que influyen en la percepción se encuentran las actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas. Por ejemplo, si uno supone que los policías son autoritarios, los jóvenes displicentes o los funcionarios públicos irresponsables, los percibirá de esa manera cualesquiera que sean sus rasgos reales.

Las características del objeto observado pueden afectar lo que se percibe. La gente ruidosa es más notable en un grupo que la callada. Lo mismo pasa con las personas muy atractivas o muy feas. Como los objetos no se observan en aislamiento, su relación con el fondo también influye en la percepción, lo mismo que nuestra tendencia a agrupar cosas cercanas y semejantes. Por ejemplo, se percibe que las mujeres, los negros o en general los miembros de cualquier otro grupo que tenga características distintivas por sus peculiaridades o su color son semejantes también en otras características que no se relacionan.

El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento de la percepción ejerce un influjo en la atención, al igual que el lugar, luz, calor o cualesquiera otros factores de la situación. Es posible que no me dé cuenta de la presencia de una joven de 22 años que lleva vestido



de noche y mucho maquillaje en un centro nocturno el sábado por la noche. Pero esa mujer con el mismo arreglo llamaría sin duda mi atención (y la de todos) en mi clase de administración del lunes por la mañana. Ni el receptor ni el objeto cambiaron de la noche del sábado a la mañana del lunes, pero la situación es distinta.

---

## PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS: LOS JUICIOS SOBRE LOS DEMÁS

Ahora pasamos a la aplicación más importante de los conceptos de la percepción al CO. Nos referimos al tema de la *percepción de las personas*.

### Teoría de la atribución

Nuestras percepciones de las personas son distintas que nuestras percepciones de objetos inertes, como mesas, máquinas o edificios, porque hacemos deducciones sobre los actos de las personas que no hacemos sobre las cosas. Los objetos inanimados están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero, a diferencia de las personas, no tienen ideas, motivaciones ni intenciones. El resultado es que cuando observamos a otras personas, tratamos de explicarnos por qué se conducen de cierta manera. Por tanto, las suposiciones que hacemos sobre los estados internos de los demás influyen en nuestra percepción y nuestro juicio de sus actos.

Se ha postulado la **teoría de la atribución** para explicar las formas en que juzgamos de manera diversa a las personas, dependiendo del significado que atribuyamos a determinada conducta.<sup>2</sup> Básicamente, la teoría afirma que cuando observamos una conducta, tratamos de determinar si su causa es interna o externa. Pero esta determinación depende sobre todo de tres factores: 1) su carácter distintivo, 2) consenso y 3) congruencia. Primero vamos a aclarar las diferencias entre causas internas y externas y luego ahondaremos en los tres factores determinantes.

Las conductas con causa *interna* son aquellas que se consideran controladas por el individuo. El comportamiento con causa *externa* aparece como resultado de fuerzas externas; es decir, se considera que la situación obligó a la persona a actuar de cierta forma. Si un empleado llega tarde, uno podría atribuirlo a que se fue de fiesta hasta la madrugada y luego se quedó dormido. Ésa sería una atribución interna. Pero si se atribuye a un accidente de tránsito que obstruyó el paso del camino habitual de ese empleado, se trataría de una atribución externa.

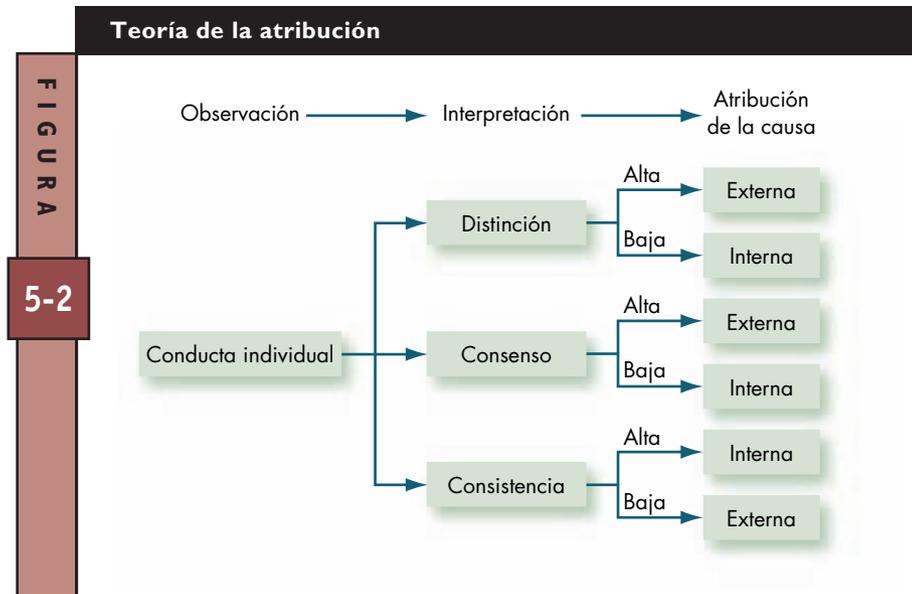
El *carácter distintivo* se refiere a si un individuo manifiesta conductas distintas en situaciones diferentes. El empleado que llegó tarde hoy ¿también es ése del que los compañeros se quejan por que “flojea”? Lo que queremos saber es si esta conducta es inusual. Si lo es, como observadores haremos una atribución externa. Si el acto no es raro, lo consideraremos de origen interno.

Si todos los que enfrentan una situación responden de la misma manera, podemos decir que la conducta manifiesta un *consenso*. El comportamiento del empleado anterior satisfaría el criterio del consenso si todos los empleados que tomaron la misma ruta al trabajo llegaron igualmente tarde. Desde el punto de vista de la atribución, cuando el consenso es grande haríamos una atribución externa al retardo del empleado, en tanto que si otros compañeros que tomaron la misma ruta llegaron a tiempo, la conclusión sería que la causa es interna.

Por último, el observador busca la *congruencia* en los actos de las personas. ¿La persona responde de la misma manera a través del tiempo? Llegar 10 minutos tarde a trabajar no se percibe de la misma manera viniendo del empleado para el que es un caso infrecuente (no había llegado tarde en meses) que del que se atrasa por

### teoría de la atribución

Cuando los individuos observan una conducta, tratan de determinar si su causa es interna o externa.



rutina (se demora dos o tres veces por semana). Cuanto más consistente sea la conducta, más tiende el observador a atribuirla a causas internas.

En la figura 5.2 se resumen los elementos fundamentales de la teoría de la atribución. Por ejemplo, se indicaría que si nuestra empleada Kim Randolph se desenvuelve en otras tareas afines con un nivel semejante al de la tarea actual (poco distintiva), si otros empleados tienen a menudo un rendimiento variado (mejor o peor) que Kim en esta tarea (poco consenso), y si el desempeño de Kim en esta tarea es constante (muy consistente), nosotros o quienquiera que juzgue el trabajo de Kim la considerará responsable de su desempeño laboral (atribución interna).

Uno de los resultados más interesantes de la teoría de la atribución es que se presentan errores o desviaciones que tergiversan las atribuciones. Por ejemplo, hay pruebas sustanciales de que cuando juzgamos el comportamiento de los demás, mostramos una tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y a exagerar el efecto de los factores internos o personales.<sup>3</sup> Llamamos a lo anterior **error de atribución fundamental** y con él explicamos por qué un gerente de ventas es proclive a imputar el rendimiento escaso de sus vendedores a la flojera más que a una novedosa línea de productos que introdujo la competencia. También tienen los individuos la tendencia a atribuir sus éxitos a factores internos como la capacidad o el esfuerzo, al tiempo que culpan de los fracasos a los factores externos, como mala suerte o compañeros improproductivos. Llamamos a este fenómeno **tendencia autofavorable**.<sup>4</sup> Durante el auge del mercado de las acciones de alta tecnología que ocurrió entre 1996 y 2000, los inversionistas se jactaban de su pericia y se concedían el crédito de hacer inversiones inteligentes. Luego, cuando el mercado se hundió en la primavera de 2000 y al cabo se redujo más de 70 por ciento, muchos de esos mismos inversionistas buscaban causas externas que culpar: los analistas bursátiles que no dejaban de alabar con bombo y platillos las acciones de tecnología porque tenían intereses personales en incrementar los precios, los corredores que fueron demasiado agresivos, la Reserva Federal que no detuvo las tasas a tiempo, etcétera.

¿Estos errores o tendencias que distorsionan las atribuciones se repiten en otras culturas? No podemos dar una respuesta definitiva, pero hay pruebas preli-

### error de atribución fundamental

Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos al hacer juicios sobre la conducta de los demás.

### tendencia autofavorable

Tendencia de los individuos a atribuir su éxito a factores internos al tiempo que echan la culpa de los fracasos a factores externos.

minares de diferencias culturales.<sup>5</sup> Por ejemplo, en un estudio entre administradores coreanos se encontró que, contrariando la tendencia autofavorable, asumían la responsabilidad por el fracaso del grupo “dado que no fuimos líderes capaces”, en lugar de atribuirlo a los subordinados.<sup>6</sup> La teoría de la atribución se formuló a partir de experimentos con estadounidenses y europeos, y el estudio de Corea invita a tener cautela al hacer pronósticos con la teoría en sociedades no occidentales, particularmente de países con una fuerte tradición colectivista.

### Atajos frecuentes para juzgar a los demás

Tomamos varios atajos cuando juzgamos a los demás. Percibir e interpretar lo que hacen los demás es una tarea pesada. En consecuencia, inventamos técnicas para hacer más manejable esta tarea. Estas técnicas son valiosas, puesto que percibimos rápidamente y tomamos datos válidos para hacer predicciones; sin embargo, no son infalibles y a veces nos meten en líos. Comprender estos atajos es útil para saber cuándo pueden desembocar en distorsiones graves.



Muchos corredores de ocasión atribuyeron las ganancias que hicieron en acciones de alta tecnología entre 1996 y comienzos de 2000 a su capacidad personal. Pero achacaron a situaciones externas la culpa de las pérdidas en que incurrieron cuando los precios de esas acciones cayeron en picada.

**Percepción selectiva** Cualquier característica que haga destacar a una persona, objeto o acontecimiento, aumenta su posibilidad de ser percibido. ¿Por qué? Porque es imposible que asimilemos todo lo que presenciamos; sólo tomamos ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué, como decíamos arriba, es más probable que veamos coches como el nuestro o por qué algunos empleados se llevan una reprimenda del jefe por algo que en cambio pasa inadvertido si es obra de otro compañero. Puesto que no podemos observar todo lo que sucede, tenemos una **percepción selectiva**. En un ejemplo muy conocido se muestra que los intereses personales pueden influir notablemente en qué problemas vemos.

Dearborn y Simon realizaron un estudio de percepción en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso general en el que se describían la organización y las actividades de una acerera.<sup>7</sup> De los 23 ejecutivos, seis pertenecían al área de ventas, cinco a producción, cuatro a contabilidad y ocho a otras funciones. Se pidió a cada administrador que anotara el problema más importante que encontrara en el caso. 83 por ciento de los ejecutivos de ventas calificaron las ventas como importantes; sólo 29 por ciento de los demás lo hicieron. Estos y otros resultados del estudio llevaron a los investigadores a concluir que los sujetos percibían aspectos de la situación que se relacionaban específicamente con las actividades y metas de la unidad a la que estaban vinculados. La percepción de un grupo de las actividades de la organización está alterada selectivamente para que concuerde con los intereses particulares que representan. En otras palabras, cuando los estímulos son ambiguos, como en el caso de la acerera, la percepción se deja influir más por la base para la interpretación del individuo (esto es, actitudes, intereses y antecedentes) que por los estímulos en sí mismos.

¿Pero en qué sentido es la selectividad un atajo al juzgar a los demás? Dado que no podemos asimilar todo lo que observamos, tomamos partes, pero no las tomamos al azar, sino que las escogemos de acuerdo con nuestros intereses, antece-

#### percepción selectiva

La gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.

dentos, experiencia y actitudes. La percepción selectiva acelera la interpretación de los demás, pero no sin correr el riesgo de trazar una imagen inexacta. Como vemos lo que queremos ver, podemos sacar conclusiones injustificadas de una situación ambigua.

### efecto del halo

Sacar una conclusión general sobre un individuo a partir de una sola característica.

**Efecto del halo** Cuando nos hacemos una impresión general acerca de un individuo a partir de una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o aspecto físico, se introduce un **efecto del halo**.<sup>8</sup> El fenómeno ocurre frecuentemente cuando los estudiantes evalúan a su profesor y le dan mayor prominencia a un solo rasgo, como el entusiasmo, y dejan que toda su evaluación quede matizada por la forma en que juzgan a ese maestro con tal rasgo único. Así, un instructor puede ser apacible, seguro, informado y muy capaz, pero si a su estilo le falta pasión, sus estudiantes le darán una calificación baja.

La realidad del efecto del halo quedó confirmada en un famoso estudio en el que se dio a los sujetos una lista de rasgos como ser inteligente, diestro, práctico, diligente, determinado y afectuoso y les pidieron que evaluaran a la persona a la que se aplicaban estas características.<sup>9</sup> Cuando se citaban los rasgos, consideraban que esa persona era juiciosa, con sentido del humor, popular e imaginativa; pero cuando se modificaba la lista (se cambiaba afectuoso por frío), surgía un conjunto de percepciones totalmente distinto. Se hacía evidente que los sujetos dejaban que un solo rasgo influyera en su impresión general de una persona.

La tendencia a formar un efecto del halo no es azarosa. En las investigaciones se señala que es más acusado cuando los rasgos que tienen que percibirse son ambiguos (desde el punto de vista del comportamiento), cuando tienen un lado moral o cuando el receptor juzga características con las que está poco familiarizado.<sup>10</sup>

### efectos del contraste

Evaluación de las características de una persona que resultan afectadas por la comparación con otros recién encontrados y que tienen una calificación mayor o menor en dichas características.

**Efectos del contraste** Los artistas del teatro de variedades se repiten un viejo consejo: nunca actúes después de animales o niños. ¿Por qué? Se cree que como al público le gustan tanto los niños y los animales, un artista luce mal por comparación. Este ejemplo demuestra que los **efectos del contraste** pueden distorsionar las percepciones. No evaluamos a una persona aislándola, sino que nuestra reacción a ella sufre la influencia de las otras personas que acabamos de ver.

Hay una ilustración de cómo funcionan los efectos del contraste en las sesiones de entrevistas a un grupo de solicitantes de trabajo. Es posible distorsionar la evaluación de un candidato por el lugar que ocupe en el horario de las entrevistas. Recibirá una evaluación más favorable si lo preceden solicitantes mediocres y una menos favorable si son convincentes.

### proyección

Atribuir las características personales a otros.

**Proyección** Es fácil juzgar a los demás si asumimos que se parecen a nosotros. Por ejemplo, si queremos un puesto con retos y responsabilidades, suponemos que los demás quieren otro tanto. Uno es honesto y confiable, así que usted da por sentado que los demás son igualmente confiables y honestos. Esta tendencia a atribuirle a los demás las características de uno, la llamada **proyección**, puede distorsionar la percepción de los otros. Cuando los gerentes se proyectan, ponen en peligro su capacidad de responder a las diferencias individuales, pues los demás les parecen más homogéneos de lo que son en realidad.

### estereotipos

Juicios basados en la percepción del grupo al que pertenece una persona.

**Tipificación** Cuando juzgamos a alguien sobre la base de nuestra percepción del grupo al que pertenece, tomamos un atajo llamado tipificación, por el que nos formamos **estereotipos**.<sup>11</sup> F. Scott Fitzgerald tipificaba al relatar su conversación con

Ernest Hemingway: “Los más ricos no son como tú y yo”. Hemingway le contestó: “Así es, tienen más dinero”, con lo que indicaba que se negaba a generalizar características sobre las personas a partir de su riqueza.

Desde luego, la generalización no carece de ventajas. Es un medio de simplificar un mundo complicado y nos permite mantener la congruencia. Es menos difícil enfrentar una cantidad inmanejable de estímulos si usamos estereotipos. Como ejemplo, supongamos que usted es un gerente de ventas y que quiere llenar una vacante en su territorio. Quiere contratar a alguien que sea ambicioso, trabajador y capaz de enfrentarse a la adversidad. Ya antes había tenido éxito al contratar individuos que habían hecho deporte en los años de universidad. Entonces, concentra su búsqueda en candidatos que hayan participado en actividades deportivas universitarias. Con ello, habrá reducido considerablemente su tiempo de búsqueda. Más aún, en la medida en que los deportistas son ambiciosos, trabajadores y capaces de enfrentar la adversidad, este estereotipo puede mejorar su toma de decisiones. Desde luego, el problema es cuando tipificamos mal.<sup>12</sup> No todos los deportistas universitarios por fuerza son ambiciosos, trabajadores y buenos para lidiar con las contrariedades.

En las organizaciones oímos a menudo comentarios que son estereotipos basados en el sexo, edad, raza, etnia y hasta el peso:<sup>13</sup> “Las mujeres no se mudan de ciudad para aceptar un ascenso”, “A los hombres no les interesan los niños”, “Los trabajadores de edad ya no pueden aprender nuevas habilidades”, “Los inmigrantes asiáticos son trabajadores y responsables”, “La gente con sobrepeso no tiene disciplina”. Desde el punto de vista de la percepción, si la gente espera ver estereotipos, eso es lo que percibe, sean o no precisos.

Obviamente, uno de los problemas de los estereotipos es que están muy difundidos, a pesar del hecho de que pueden no tener una pizca de verdad o que sean absolutamente irrelevantes. Su difusión significa que muchas personas tienen la misma percepción inadecuada basada en una premisa falsa sobre un grupo.

### Aplicaciones específicas en las organizaciones

En las organizaciones las personas se juzgan unas a otras. Los administradores deben evaluar el desempeño de sus empleados. Calculamos cuánto esfuerzo ponen nuestros colegas en su trabajo. Cuando llega un nuevo integrante a un equipo, los demás miembros lo “midan” inmediatamente. En muchos casos, estos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. Veamos las aplicaciones más inmediatas.

**Entrevistas de empleo** La entrevista de empleo nos da mucha información para decidir a quién se contrata y a quién se rechaza en una empresa. Es justo decir que son pocas las personas que son contratadas sin una entrevista, pero hay pruebas de que muchas veces los entrevistadores hacen juicios imprecisos. Además, hay poco acuerdo entre entrevistadores, es decir, ven cosas distintas en el mismo candidato y llegan a conclusiones diferentes.

En general, en las entrevistas se forman impresiones iniciales que arraigan rápidamente. Si a comienzos de la entrevista se revela información negativa, se le da una mayor importancia que si viniera después.<sup>14</sup> En los estudios se indica que las decisiones de los entrevistadores cambian poco después de los primeros cuatro o cinco minutos. En consecuencia, la información que surge primero influye más que la posterior y un “buen candidato” se considera como tal, más por la falta de características desfavorables que por la presencia de características favorables.



¿Qué estereotipos ocupacionales tiene usted sobre los bomberos? ¿Cómo cree que los adquirió?

Es importante observar que quien usted piense que es un buen candidato y quien yo piense que lo es varía notablemente. Como las entrevistas tienen poca estructura formal y es variable lo que se busca en un candidato, también difieren ampliamente los juicios sobre éste. Si la entrevista es un elemento importante de la decisión de contratar (como suele ser), tenemos que aceptar que los factores perceptuales influyen en quién es contratado y, en última instancia, en la calidad de los trabajadores de una organización.

### **profecía que se autocumple**

Situación en la que una persona percibe equivocadamente a otra y sus expectativas hacen que esta persona se comporte en forma congruente con la percepción original.

**Expectativas de desempeño** Hay una cantidad impresionante de pruebas de que las personas tratamos de dar validez a nuestras percepciones de la realidad aunque sean incorrectas.<sup>15</sup> Esta característica es particularmente relevante cuando consideramos las expectativas de desempeño laboral.

Se ha acuñado la expresión **profecía que se autocumple** o *efecto Pigmalión* para referirse al hecho de que lo que se espera de las personas determina su comportamiento. En otras palabras, si un gerente espera grandes cosas de sus subordinados, es poco probable que lo defrauden. Del mismo modo, si un gerente espera que sus empleados tengan un desempeño mínimo, así lo harán, para satisfacer las expectativas. El resultado es que lo que se espera se convierte en la realidad.

Un ejemplo interesante de la profecía que se autocumple es un estudio realizado con 105 soldados de las fuerzas de defensa israelíes que tomaban un curso de combate de 15 semanas.<sup>16</sup> Se dijo a los cuatro instructores que una tercera parte de los nuevos reclutas tenían mucho potencial, otra tercera parte era de potencial normal y del resto no se sabía. En la realidad, los reclutas habían sido colocados al azar por los investigadores en esas categorías. Los resultados confirmaron la presencia de una profecía autocumplida. Los reclutas de instructores a los que se había dicho que tenían más potencial obtuvieron calificaciones significativamente mayores en los exámenes objetivos de logros, mostraron actitudes más positivas y estimaban a sus líderes más que los otros dos grupos. Los instructores de los reclutas que tenían supuestamente mayor potencial obtuvieron mejores resultados porque esperaban eso de ellos.

**Evaluación del desempeño** Aunque en el capítulo 17 detallaremos el efecto de las evaluaciones de desempeño en el comportamiento, debemos señalar aquí que dependen en buena medida de procesos de percepción.<sup>17</sup> El futuro de un empleado está muy vinculado a su evaluación: ascensos, aumentos de sueldo y la continuación en el empleo se encuentran entre los resultados más obvios. La evaluación del desempeño representa una evaluación del trabajo del empleado. Aunque la evaluación pueda ser objetiva (por ejemplo, se evalúa a un vendedor por cuántas ventas cerró en su territorio), muchos puestos son evaluados con criterios subjetivos. Las medidas subjetivas se implantan más fácilmente, conceden mayor libertad a los administradores y muchos trabajos no se prestan de por sí a mediciones objetivas. Por definición, las medidas subjetivas son de buen juicio. El evaluador se forma una impresión general del trabajo del empleado. En la medida en que los administradores evalúan a los empleados con medidas subjetivas, las que les parezcan buenas o malas características de ellos tendrán una influencia significativa en el resultado de la evaluación.

**Esfuerzo del empleado** El futuro de un individuo en la organización no depende únicamente del desempeño. En muchas organizaciones se concede mucha importancia al esfuerzo aplicado. Así como los maestros tienen en cuenta el esfuerzo de los estudiantes tanto como su desempeño en los exámenes, así actúan a menudo los administradores. Una evaluación del esfuerzo del individuo es un juicio subjetivo susceptible de distorsiones y prejuicios perceptuales.

## VÍNCULO ENTRE PERCEPCIÓN Y TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

En las organizaciones, los individuos toman **decisiones**, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los directivos fijan las metas de la organización, qué productos o servicios ofrecer, cuál es la mejor manera de financiar las operaciones o dónde ubicar una nueva planta de manufactura. Los gerentes de nivel medio e inferior determinan los calendarios de producción, eligen a los nuevos empleados y deciden cómo repartir los aumentos salariales. Desde luego, tomar decisiones no es competencia exclusiva de los gerentes. Los empleados sin mando también toman decisiones que tienen un efecto en su trabajo y organización. Las decisiones más notorias son las de presentarse o no a trabajar, cuánto esfuerzo aplican a sus labores y si se quejan o no de una petición del jefe. Además, en los últimos años son más las organizaciones que facultan a los empleados con autoridad para tomar decisiones relativas a su trabajo, lo que antes se reservaba únicamente a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional. Ahora bien, las percepciones de los individuos influyen mucho en cómo toman sus decisiones en las organizaciones y cuál es la calidad de sus elecciones finales.

La toma de decisiones es una reacción a un **problema**.<sup>18</sup> Es decir, hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción. Así, si su coche se descompone y usted lo necesita para ir al trabajo, tiene un problema que le impone una decisión. Por desgracia, los problemas no vienen bien envueltos y con una etiqueta muy legible que diga “problema”. Lo que es un *problema* para una persona es un *estado satisfactorio* para otra. Un administrador considera que una reducción de dos por ciento en las ventas del trimestre es un problema grave que requiere que le preste atención inmediata. Entre tanto, su colega de otra división de la misma compañía, que también sufrió una mengua de dos por ciento en las ventas, piensa que es un porcentaje aceptable. Entonces, la conciencia de que hay un problema y de que hay que tomar una decisión es un asunto perceptual.

Además, toda decisión requiere interpretar y evaluar información. Los datos proceden de muchas fuentes y hay que filtrarlos, procesarlos e interpretarlos. Por ejemplo, ¿qué datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Las percepciones de quien toma esa decisión darán la respuesta. Se desarrollarán alternativas y se evaluarán ventajas y desventajas de cada una. Nuevamente, como las alternativas no vienen con banderolas que las identifiquen como tales ni con pros y contras bien definidos, los procesos de percepción de quien decide tendrán mucho que ver en el resultado final.

## CÓMO DEBEN TOMARSE LAS DECISIONES

Vamos a comenzar por describir el comportamiento de los individuos para que un resultado sea el máximo o el óptimo. Llamamos a esto *proceso de toma racional de decisiones*.

### El proceso de toma racional de decisiones

El que toma decisiones óptimas requiere de **racionamiento**. Es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones.<sup>19</sup> Estas opciones se

### decisiones

Elecciones hechas entre dos o más alternativas.

### problema

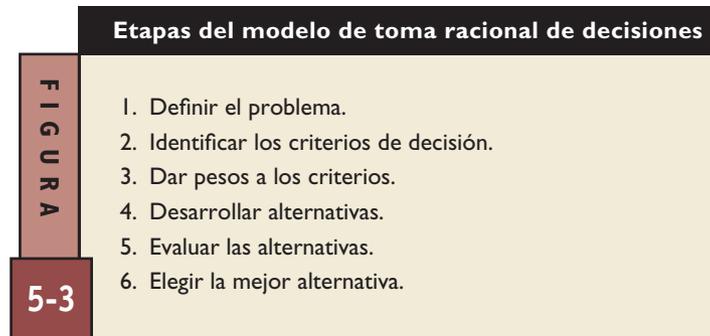
Discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.



John Toner dirige el Europa Hotel de Belfast. Muy al principio de su carrera recibió una de sus lecciones más vívidas sobre cómo definir un problema, cuando una bomba puesta por terroristas destruyó el mostrador de recepción del hotel de Newcastle donde trabajaba. El dueño del hotel reaccionó de esta manera: “Bueno, John, esto nos da la oportunidad de remodelar la zona de recepción”.

### rasonamiento

Hacer elecciones coherentes y de máximo valor en el contexto de determinadas restricciones.



### modelo de toma racional de decisiones

Modelo de toma de decisiones que describe cómo deben conducirse los individuos para maximizar algún resultado.

eligen siguiendo un **modelo de toma racional de decisiones** de seis etapas.<sup>20</sup> Este modelo se basa en premisas específicas.

**El modelo racional** En la figura 5.3 se anotan las seis etapas del modelo de toma racional de decisiones.

El modelo comienza por *definir el problema*. Como dijimos, hay un problema cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.<sup>21</sup> Si usted calculó sus gastos mensuales y resulta que gastó 50 dólares más de lo que había asignado en su presupuesto, tiene un problema. Muchas malas decisiones se remontan a que quien decide ignoró un problema o lo definió equivocadamente.

Una vez que quien va a decidir ha definido el problema, tiene que *identificar los criterios de decisión*, que serán importantes para resolver el problema. En esta etapa, el encargado determina qué es relevante para tomar la decisión y aporta al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes. Es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona acaso no lo sea para otra. También tenga presente que quien decide considera que no son relevantes los factores no señalados en esta etapa.

Los criterios señalados rara vez tienen la misma importancia. Por tanto, en la tercera etapa se pide al que decide que *pondere los criterios identificados* para darles la prioridad que convenga en la decisión.

En la cuarta etapa se trata de *concebir alternativas posibles* con las que se resolvería el problema. Aquí sólo se anotan las alternativas, sin hacer ningún intento por evaluarlas.

Ya que se tienen las alternativas, el que toma las decisiones debe analizarlas y evaluarlas críticamente. Para ello, *las califica en cada criterio*. Las ventajas y desventajas de cada alternativa se hacen claras al compararlas con los criterios fijados en la segunda etapa y los pesos asignados en la tercera.

En la última etapa del modelo hay que *calcular la decisión óptima*: se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y se elige la que tenga la mayor puntuación.

**Premisas del modelo** El modelo de toma racional de decisiones que acabamos de describir contiene varias premisas<sup>22</sup> que vamos a resumir enseguida.

1. *Claridad del problema.* El problema es claro y directo. Se supone que quien decide tiene toda la información sobre la situación.
2. *Opciones conocidas.* Se supone que quien decide puede identificar todos los criterios relevantes y anotar todas las alternativas viables. Más aún, que está consciente de todas las consecuencias posibles de cada alternativa.

3. *Preferencias claras.* Se asume racionalmente que los criterios y alternativas pueden clasificarse y ponderarse de acuerdo con su importancia.
4. *Preferencias constantes.* Se supone que los criterios de decisión son constantes y que los pesos que se les asignaron son estables.
5. *No hay restricciones de tiempos ni costos.* Quien toma decisiones racionales puede obtener toda la información sobre criterios y alternativas porque se supone que no tiene limitaciones de tiempo ni costos.
6. *Rendimiento máximo.* Quien toma decisiones racionales escogerá la alternativa que arroje el mayor valor percibido.

## Mejoramiento de la creatividad en la toma de decisiones

Quien toma decisiones racionales necesita **creatividad**, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles.<sup>23</sup> Se trata de ideas distintas de lo que ya se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. ¿Por qué es importante la creatividad para la toma de decisiones? Porque permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven. Sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a identificar todas las alternativas viables.

**Potencial creativo** Casi todos tenemos un potencial creativo al cual recurrir cuando enfrentamos un problema de toma de decisiones. Pero para dar rienda suelta a este potencial, debemos salir de las rutinas psicológicas en que nos metemos y aprender a pensar en los problemas de modos divergentes.

Empecemos con lo obvio: la gente difiere por su creatividad inherente. Einstein, Edison, Picasso y Mozart fueron individuos de creatividad excepcional. Esta creatividad, no es de sorprender, es escasa. En un estudio de la creatividad durante toda la vida de 461 hombres y mujeres se encontró que menos de uno por ciento eran excepcionalmente creativos.<sup>24</sup> Pero 10 por ciento eran muy creativos y alrededor de 60 por ciento algo creativos. Esto indica que casi todos tenemos un potencial creativo, sólo necesitamos aprender a liberarlo.

**Modelo de tres componentes de la creatividad** Dado que la mayoría de la gente tiene la capacidad de ser por lo menos moderadamente creativa, ¿qué pueden hacer individuos y organizaciones para estimular la creatividad de los empleados? La mejor respuesta se encuentra en el **modelo de tres componentes de la creatividad**,<sup>25</sup> que se basa en extensas investigaciones y que postula que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas (véase la figura 5.4). En los estudios se confirma que cuanto más sólidos sean estos componentes, mayor la creatividad.

La *competencia* es la base de todo trabajo creativo. Los conocimientos que tenían Picasso sobre arte y Einstein sobre física fueron condiciones imprescindibles para que pudieran dar sus contribuciones creativas en su campo. Uno no creería que alguien con pocos conocimientos de programación fuera muy creativo como ingeniero de cómputo. El potencial de la creatividad se fomenta cuando los individuos tienen capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades semejantes en su campo de trabajo.

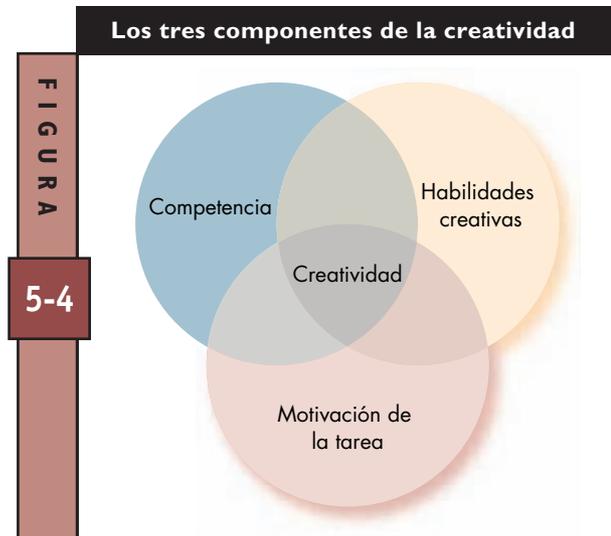
El segundo componente son las *habilidades de pensamiento creativo*, que abarca las características de personalidad que se asocian con la creatividad, la capacidad de hacer analogías, así como el talento para ver lo familiar bajo otra luz. Por ejemplo, se ha concluido que los siguientes rasgos individuales están vinculados con la concepción de ideas creativas: inteligencia, independencia, confianza, disposición a correr riesgos, locus interno de control, tolerancia de la ambigüedad y perseverancia ante la frustración.<sup>26</sup> El uso eficaz de analogías permite a los tomadores de decisiones aplicar una idea de un contexto a otro. Uno de los ejemplos más famosos

### creatividad

Capacidad de concebir ideas nuevas y útiles.

### modelo de tres componentes de la creatividad

Postura de que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas.



Fuente: T.M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations", en *California Management Review*, otoño de 1997, p. 43.

en que la analogía dio por resultado un avance creativo fue la observación de Alexander Graham Bell de que sería posible tomar conceptos que atañen al oído y aplicarlos a su "caja parlante". Observó que los huesos del oído funcionan gracias a una membrana delgada y delicada. Entonces, se preguntó si una membrana más gruesa y fuerte podría mover una pieza de acero. Concibió el teléfono con esa analogía. Desde luego, algunas personas han adquirido la capacidad de ver los problemas desde otro ángulo. Son capaces de hacer desconocido lo conocido y conocido lo desconocido.<sup>27</sup> Por ejemplo, todos pensamos que las gallinas ponen huevos, ¿pero cuántos hemos pensado que las gallinas no son otra cosa que la manera que tienen los huevos de producir otros huevos?

El último componente de nuestro modelo es la *motivación intrínseca de las tareas*, que consiste en el deseo de ocuparnos en algo porque es interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o presenta un reto personal. Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad *potencial* en ideas creativas *reales*. Determina el grado en que los individuos ejercitan su competencia y capacidades creativas. Así, las personas creativas por lo regular aman su trabajo hasta el punto de que parecen obsesionarse. Es importante observar que el entorno laboral del individuo puede tener un efecto significativo en la motivación intrínseca. Se ha descubierto que entre los alicientes de la creatividad en el ambiente de trabajo se encuentran una cultura que favorece el intercambio de ideas, la evaluación justa y constructiva de las ideas y el reconocimiento y remuneración del trabajo creativo; suficientes recursos económicos, materiales y de información, libertad para decidir qué trabajo se hace y cómo, un supervisor que sabe comunicarse, que muestra confianza en los demás y respalda el trabajo en grupo y compañeros que se apoyan y confían unos en otros.<sup>28</sup>



El trabajo de Glenn McQueen como animador de Pixar le brinda una gran motivación intrínseca que inspira su creatividad.

---

## ¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES?

¿Son racionales quienes toman las decisiones en las organizaciones? ¿Evalúan atentamente los problemas, identifican todos los criterios relevantes, recurren a su creatividad para encontrar todas las alternativas viables y se toman la molestia de evaluarlas una por una para encontrar la opción óptima? Para los novatos con poca experiencia en la toma de decisiones, se trata de enfrentar problemas simples con pocas acciones alternativas o bien, si los costos de investigar y evaluar las alternativas no son altos, el modelo racional provee una descripción bastante adecuada del proceso de decisión.<sup>29</sup> Pero estas situaciones son excepcionales. En el mundo real, la mayoría de las decisiones no se apegan al modelo racional. Por ejemplo, las personas se dan por satisfechas si encuentran una solución no óptima a su problema, sino aceptable o razonable. Así, quienes toman las decisiones hacen por lo regular un uso limitado de su creatividad. Las opciones se limitan al entorno de los indicios del problema y de la alternativa que se tiene en ese momento. Como afirma un experto en toma de decisiones: “Casi todas las decisiones importantes se hacen mediante el buen juicio, más que un modelo preceptivo definido”.<sup>30</sup>

A continuación revisamos numerosas pruebas para dar una descripción más fidedigna de cómo se toman realmente las decisiones en la mayoría de las organizaciones.<sup>31</sup>

### Racionalidad acotada

Cuando pensaba en qué universidad quería estudiar, ¿consideró todas sus alternativas? ¿Identificó atentamente todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó todas las alternativas de acuerdo con los criterios, con el fin de encontrar la universidad óptima? Me supongo que su respuesta a estas preguntas es negativa. Bien. No se preocupe. Pocos eligen su universidad de esa manera. Es probable que en lugar de buscar la solución óptima, haya buscado una satisfactoria.

Al enfrentar un problema complicado, nuestra respuesta consiste en reducir el problema de manera que se deje entender fácilmente. Esto se debe a que nuestra limitada capacidad de procesar la información hace imposible que asimilemos y comprendamos toda la información necesaria para tomar la decisión óptima, así que nos dedicamos a buscar soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Dado que la capacidad de la mente humana para resolver problemas complicados es demasiado escasa para cumplir con los requisitos de una racionalidad total, los individuos se manejan dentro de los confines de la **racionalidad acotada**. Elaboran modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad.<sup>32</sup> Entonces, pueden actuar racionalmente dentro de los límites de un modelo simple.

¿Cómo funciona la racionalidad acotada? Cuando se identifica un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero esta lista está lejos de ser exhaustiva. El que toma las decisiones compondrá una lista limitada con las opciones más notorias, las más fáciles de encontrar y que son más visibles. Por lo regular, representarán criterios conocidos y soluciones probadas. Cuando el que decide tiene este conjunto de alternativas, empieza a revisarlas, pero no de manera completa: no las evalúa todas cuidadosamente, sino que parte de aquellas que difieren relativamente poco de la opción que está en vigor en ese momento. Quien toma las decisiones se desplaza por vías conocidas y transitadas y sólo revisa una alternativa si le parece “suficientemente buena”: la que satisfaga un desempeño aceptable. La primera alternativa que cumpla con el criterio de ser “suficientemente buena” da por terminada la búsqueda. Entonces, la solución representa una opción satisfactoria más que una óptima.

### racionalidad acotada

Los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad.

Uno de los aspectos más interesantes de la racionalidad acotada es que es crucial el orden en que se consideran las alternativas para determinar cuál se elige. Recuerde que en el modelo de toma racional de decisiones todas las alternativas se anotan en una jerarquía de preferencias. Como todas se consideran, el orden inicial no tiene importancia: toda posible solución recibe una evaluación cabal y completa. Pero no ocurre así con la racionalidad acotada. Suponiendo que el problema tiene más de una solución potencial, la opción satisfactoria será la primera aceptable que encuentre quien decide. Puesto que el responsable usa modelos simples y limitados, comienza por identificar las alternativas obvias, las conocidas y las que no se apartan del estado de cosas. Las soluciones que menos se apartan de lo convencional y que cumplen con los criterios de decisión son las que tienen más probabilidades de ser elegidas. Una alternativa peculiar y creativa puede presentar una solución óptima al problema; sin embargo, no es probable que sea elegida porque mucho antes de llevar la búsqueda tan lejos de la situación normal, el que decide habrá escogido una solución aceptable.

### Intuición

Joe García acaba de comprometer a su empresa a gastar más de 40 millones de dólares para construir una nueva planta en Atlanta de fabricación de componentes electrónicos para equipo de comunicación por vía satelital. Como vicepresidente de operaciones, tiene en las manos un análisis exhaustivo de cinco posibles ubicaciones para la planta elaborado por una empresa de asesoría especializada que contrató. En este informe Atlanta se encontraba en tercer lugar de las cinco alternativas. Después de estudiar atentamente el texto y sus conclusiones, Joe decidió en contra de las recomendaciones del asesor. Cuando se le pidió que explicara su decisión, contestó: “Analiqué cuidadosamente el informe, pero a pesar de sus recomendaciones, me pareció que las cifras no nos daban la explicación completa. Intuitivamente, pensé que a la larga Atlanta resultaría el mejor lugar”.

La toma intuitiva de decisiones, como en el ejemplo de Joe García, ha salido recientemente del clóset y se ha ganado algo de respeto. Los expertos ya no dan por sentado que recurrir a la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz.<sup>33</sup> Cada vez se acepta más que se ha exagerado el análisis racional y que, en ciertos casos, apoyarse en la intuición puede mejorar la toma de decisiones.

¿Qué se entiende por toma intuitiva de decisiones? Hay varias formas de conceptualizar la intuición.<sup>34</sup> Por ejemplo, algunos la consideran una forma de facultad extrasensorial o sexto sentido y otros opinan que es un rasgo de personalidad con el que nacen pocas personas. Para nuestros fines, definimos **toma intuitiva de decisiones** como un proceso inconsciente creado por experiencia destilada. No opera por fuerza de manera independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan.

Las investigaciones sobre el juego del ajedrez dan un ejemplo excelente del funcionamiento de la intuición.<sup>35</sup> Se mostró a ajedrecistas novatos y a maestros consumados una partida real pero desconocida con unas 25 piezas sobre el tablero. Después de cinco o 10 segundos, se retiraban las piezas y se pedía a los sujetos que reconstruyeran las posiciones. En promedio, los maestros pusieron 23 o 24 piezas en los escaques correctos, mientras que los novatos apenas restituyeron

#### toma intuitiva de decisiones

Proceso inconsciente creado por experiencia destilada.



La experiencia con una situación permite a los expertos, como los maestros del ajedrez, tomar decisiones rápidas.

seis. A continuación se modificó el ejercicio. Esa vez, las piezas se dispusieron al azar sobre el tablero. De nuevo los novatos atinaron sólo a seis piezas, pero esta vez los grandes maestros hicieron lo mismo. En el segundo ejercicio se demostró que los maestros no tenían mejor memoria que los primerizos. Lo que poseían era la capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer configuraciones y grupos de piezas que se distribuían en el tablero en el transcurso de los encuentros. En los estudios también se muestra que los ajedrecistas profesionales pueden jugar 50 o más partidas simultáneas, en las que deben decidirse en segundos, y exhibir un nivel de habilidad sólo moderadamente menor que al jugar una partida en un torneo, cuando las decisiones se demoran media hora o más. La experiencia de los expertos les permite reconocer una pauta en una situación y aprovechar la información relacionada ya aprendida para tomar una decisión rápidamente. El resultado es que quien decide por intuición lo hace pronto y basado en lo que parecería ser muy poca información.

¿Cuándo es más probable que se recurra a la toma intuitiva de decisiones? Se han identificado ocho condiciones: 1) cuando hay mucha incertidumbre, 2) cuando hay pocos precedentes aprovechables, 3) cuando las variables son menos predecibles científicamente, 4) cuando los “hechos” son limitados, 5) cuando los hechos no marcan claramente el camino, 6) cuando los datos de análisis tienen poca utilidad, 7) cuando puede escogerse entre varias soluciones posibles, con buenos argumentos a favor de cualquiera, y 8) cuando falta tiempo y hay presiones para entregar una decisión correcta.<sup>36</sup>

## *El CO en las noticias*

### **Los bomberos recurren a la intuición para tomar las decisiones correctas**

¿Los jefes de bomberos aplican el modelo racional para tomar decisiones de vida o muerte? No, sino que se apoyan en la intuición, luego de años de experiencia acumulados. La intuición comienza con el reconocimiento. Veamos cómo funciona este proceso de reconocimiento.

En Cleveland, Ohio, el jefe de bomberos y su equipo enfrentaron un incendio en la parte posterior de una casa. El jefe introdujo al equipo de mangueras en la construcción. Afanzados en la estancia, lanzaban agua a las llamas y el humo que al parecer consumían la cocina, pero el fuego trasero seguía ardiendo. Los bomberos atacaron de nuevo el incendio y las llamas amainaron un instante, pero

enseguida se reavivaron incluso con más intensidad. Los bomberos retrocedieron y se reagruparon, el jefe fue presa de una sensación desagradable. Ordenó a todos que se retiraran. En cuando llegaron a la calle, el piso de la estancia se hundió. De haberse quedado en la casa, se habrían desplomado al sótano inflamado.

¿Por qué dio el jefe la orden de retirarse? Porque el comportamiento del incendio no concordaba con lo que esperaba. La mayor parte del incendio se desenvolvía debajo del piso de la estancia y por eso no lo afectaba el ataque de los bomberos. Asimismo, el calor ascendente hacía que la habitación estuviera excesivamente caliente, demasiado para un fuego de apariencia menor. Otra clave de que no se trataba de un incendio menor de cocina fue que el sonido que producía era extrañamente bajo. Los fue-

gos intensos son ruidosos. El jefe se dio cuenta, por intuición, que el piso amortiguaba las llamas que bramaban en el sótano.

Los bomberos veteranos han acumulado un caudal de experiencias y clasifican inconscientemente los incendios de acuerdo con la forma en que deben reaccionar. Buscan indicios o patrones en las situaciones para guiarse y preferir una acción antes que otra.

Las personas experimentadas cuyo trabajo les exige tomar decisiones rápidas (bomberos, enfermeras de cuidados intensivos, pilotos de aviones de combate, equipos de asalto) ven un mundo distinto que los novatos de la misma profesión. Eso que ven les dice qué deben hacer. En última instancia, la intuición consiste en percibir. Las reglas formales para la toma de decisiones son casi accesorias.

Fuente: Basado en B. Breen, “What’s Your Intuition?”, en *Fast Company*, septiembre de 2000, pp. 290-300.

Aunque la toma intuitiva de decisiones ha ganado respeto, es difícil que las personas acepten que lo hacen, sobre todo en Estados Unidos, Inglaterra y otras culturas en que la forma aprobada de decidir es el análisis racional. Las personas con grandes capacidades de intuición no comentan a sus colegas cómo llegaron a sus decisiones. Puesto que el análisis racional se considera más aceptable, la intuición se oculta o se disimula. Según un directivo, “a veces debemos vestir una decisión visceral con ‘ropajes de datos’ para hacerla aceptable o pasable, pero esta afinación se hace después de decidir”.<sup>37</sup>

### Identificación del problema

Como dijimos, los problemas no se identifican con luces de neón intermitentes. Así, el problema de una persona es la situación aceptable de otra. Entonces, ¿cómo se identifican y seleccionan los problemas?

Los problemas visibles tienen más probabilidades de ser señalados que los problemas que son importantes.<sup>38</sup> ¿Por qué? Hay por lo menos dos razones. En primer lugar, los problemas visibles llaman la atención del que toma las decisiones. Por eso los políticos hablan más del “problema de la delincuencia” que del “problema de la falta de educación”. Segunda, recuerde que nos enfocamos en la toma de decisiones en las organizaciones. Los que deciden quieren dar la impresión de ser competentes y “estar al tanto de los problemas”. Esto los motiva a centrar su atención en problemas que los demás perciben.

No ignoremos los intereses personales de quien decide. Si un administrador enfrenta un conflicto entre elegir un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés personal tiende a dictar el resultado.<sup>39</sup> Esto también se conecta con el tema de la visibilidad. Lo que más le conviene a un administrador es atacar los problemas más destacados, pues comunica a los demás que las cosas están bajo su control. Además, cuando más adelante se revisa el desempeño de quien decide, el evaluador le dará mejores calificaciones a quien abordó manifiestamente problemas visibles que a otro cuyas actividades fueron menos evidentes.

### Desarrollo de alternativas

Como los que deciden casi nunca buscan una solución óptima, sino una satisfactoria, es de esperar que sean poco creativos en la búsqueda de alternativas. Y, en efecto, así ocurre.

Se hacen esfuerzos por no complicar la búsqueda, que se confina al entorno de la alternativa actual. Se emprenden búsquedas más complejas, que incluyen el desarrollo de alternativas creativas, sólo si en una indagación sencilla no se descubre una alternativa satisfactoria.

Más que formular definiciones y alternativas nuevas y únicas para los problemas, con incursiones frecuentes en territorios desconocidos, en las pruebas se indica que la toma de decisiones es gradual y no exhaustiva.<sup>40</sup> Esto significa que quienes deciden se ahorran la dificultosa tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos e inconvenientes y calcular el valor de todas las alternativas. Por el contrario, realizan comparaciones limitadas sucesivas. Se simplifican las opciones de decisión si se comparan sólo las alternativas que difieren apenas de grado de la opción que se aplica en el momento.

En el cuadro que resulta se pinta a quienes deciden mientras avanzan paulatinamente hacia su objetivo. Estos administradores aceptan que la selección de opciones no es exhaustiva y hacen comparaciones sucesivas porque las decisiones nunca se toman para siempre ni están escritas con fuego, sino que se toman y vuelven a tomar incesantemente en comparaciones mínimas entre opciones reducidas.

## Elecciones

Para evitar la sobrecarga de información, los que deciden recurren a heurísticos, que son atajos del juicio al tomar decisiones.<sup>41</sup> Hay dos categorías comunes de heurísticos: de disponibilidad y de representatividad, y ambos introducen desviaciones en los juicios. Otra tendencia frecuente de los que deciden es a aumentar el compromiso con una actividad que fracasa.

**Heurístico de la disponibilidad** Muchas más personas tienen miedo de volar que de ir en coche. La razón radica en que les parece que es más peligroso. Desde luego, no es así. Con mis disculpas de antemano por hacer un ejemplo tan explícito, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como manejar, cada semana se estrellarían dos 747 llenos a toda su capacidad y morirían todos los pasajeros y tripulantes, para equiparar el riesgo de morir en un accidente automovilístico. Pero los medios de comunicación prestan mucha más atención a los accidentes aéreos, así que exageramos el peligro de volar y subestimamos el de manejar.

Lo anterior ilustra un ejemplo del **heurístico de la disponibilidad**, que es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que ya posee. Los acontecimientos que despiertan emociones, que son especialmente vívidos o que ocurrieron hace menos tiempo están más al alcance de nuestra memoria. En consecuencia, nos inclinamos a sobrestimar sucesos improbables como los accidentes de aviación. El heurístico de la disponibilidad también explica por qué los administradores, cuando hacen las evaluaciones anuales del desempeño, le dan más importancia a las conductas recientes de los empleados que a lo que hicieron hace seis o nueve meses.

**Heurístico representativo** En Estados Unidos, literalmente millones de niños negros pobres hablan de su objetivo de ser jugadores de básquetbol en la liga profesional. En realidad, tienen muchas más probabilidades de doctorarse en medicina que de jugar en el torneo de profesionales, pero sufren los efectos del **heurístico representativo**, es decir, evalúan la posibilidad de que ocurra algo tratando de hacerlo corresponder a una categoría previa. Se enteraron de que 10 años antes un niño de su barrio se convirtió en basquetbolista profesional o ven los partidos por televisión y piensan que los jugadores son como ellos. Todos somos culpables de aplicar este heurístico. Por ejemplo, los administradores tienen la costumbre de pronosticar el comportamiento de un nuevo producto por su relación con el desenvolvimiento de otro producto anterior. Si contrataron tres posgraduados de la misma universidad y hubo que despedirlos por su bajo rendimiento, pueden predecir que un nuevo solicitante de la misma universidad no será un buen empleado.

**Aumento del compromiso** Otra desviación que en la práctica se escurre en las decisiones es la tendencia a aumentar el compromiso cuando la decisión forma parte de una serie de decisiones.<sup>42</sup> El **aumento del compromiso** consiste en quedarse con una decisión aunque haya pruebas palpables de que está equivocada. Por ejemplo, un amigo mío tiene una novia desde hace cuatro años. Si bien admite que las cosas no han salido bien en la relación,

### heurísticos

Atajos en los juicios para la toma de decisiones.

### heurístico de la disponibilidad

Tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que ya posee.

### heurístico representativo

Evaluación de la probabilidad de una ocurrencia trazando analogías y buscando situaciones idénticas donde no las hay.



El heurístico representativo es una regla práctica con la que tratamos de hacer corresponder una circunstancia nueva con una categoría previa. Por ejemplo, muchos jóvenes negros pobres esperan jugar basquetbol profesional, aunque sus posibilidades de alcanzar esta meta son mínimas.

### aumento del compromiso

Incremento del compromiso según una decisión anterior, a pesar de tener información negativa.

me anunció que va a casarse con ella. Más bien sorprendido por su decisión, le pregunté por qué y me respondió: “Porque he invertido mucho en esta relación”.

Está bien documentado que los individuos aumentan el compromiso con una actividad fracasada cuando se consideran responsables de la causa. Es decir, le “echan dinero bueno al malo” para demostrar que la decisión original no fue equivocada y para no tener que admitir que cometieron un error. El aumento del compromiso también es congruente con las pruebas de que las personas tratan de parecer constantes en lo que dicen y hacen: aumentar el compromiso con los actos previos transmite la idea de constancia.

El aumento del compromiso tiene implicaciones evidentes para las decisiones administrativas. Muchas organizaciones han sufrido grandes pérdidas porque un administrador estaba determinado a probar que una decisión suya fue la correcta y no dejó de asignar recursos a lo que desde el principio era una causa perdida. Además, la constancia es una característica que se asocia con los líderes eficaces. Por tanto los administradores, en su intención de parecer eficaces, están motivados para insistir cuando cambiar de curso sería preferible. En realidad, los administradores eficaces son los que saben distinguir situaciones en las que perseverar dará frutos y situaciones en las que no lo hará.

### **Diferencias individuales: estilos de toma de decisiones**

Pongamos a Chad y a Sean en la misma situación de decisión y veremos que Chad siempre se tarda más en decidirse. Sus elecciones no son siempre mejores que las de Sean; simplemente es más lento para procesar la información. Además, si hay un lado riesgoso en la decisión, Chad prefiere una opción menos arriesgada que Sean. Lo anterior ilustra que todos le imponemos nuestro estilo personal a las decisiones que tomamos.

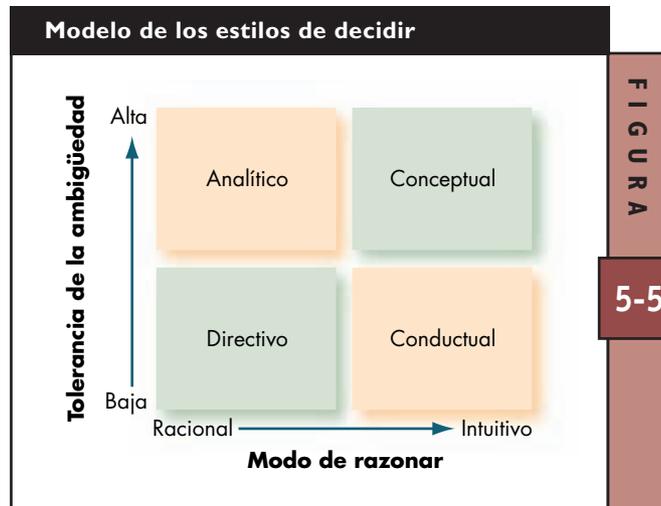
En las investigaciones sobre los estilos de decidir se han identificado cuatro métodos para tomar decisiones.<sup>43</sup> Este modelo fue concebido para uso de gerentes y aspirantes a gerencia, pero su marco teórico general sirve para quienquiera que tome decisiones.

La premisa básica del modelo es el reconocimiento de dos diferencias en las personas. La primera es la forma de *razonar*. Algunas personas son lógicas y racionales y procesan la información en serie. Pero otras son intuitivas y creativas; perciben las cosas en conjunto. Observe que estas diferencias están por encima de las limitaciones humanas generales que citamos al tratar la racionalidad acotada. La otra diferencia está en la *tolerancia a la ambigüedad*. Algunas personas tienen una gran necesidad de estructurar la información de modo que se reduzca la ambigüedad al mínimo, mientras que otras son capaces de procesar muchas nociones al mismo tiempo. Si estas diferencias se esquematizan en un diagrama, trazan cuatro estilos de toma de decisiones (véase la figura 5.5): *directivo*, *analítico*, *conceptual* y *conductual*.

Las personas que usan el estilo *directivo* tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia resulta en una toma de decisiones con el mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas. Los de tipo *directivo* toman decisiones rápidas y se enfocan al corto plazo.

El tipo *analítico* tolera mucho más la ambigüedad que el *directivo*. Esto lo lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los de tipo *directivo*. El administrador analítico se caracteriza como cuidadoso en sus decisiones y con la capacidad de adaptarse o enfrentar las situaciones novedosas e inesperadas.

Los individuos que tienen un estilo *conceptual* reúnen datos de varias fuentes y consideran muchas alternativas. Su enfoque es de largo alcance y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.



Fuente: A.J. Rowe y J.D. Boulgarides, *Managerial Decision Making*, © 1992 Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 29.

La última categoría, el estilo *conductual*, caracteriza a quienes tienen un gran interés en los miembros de la organización y en su desarrollo. Les preocupa el bienestar de sus subordinados y reciben de buena gana las sugerencias de los demás. Se centran en el corto plazo y desestiman el recurso de los datos cuando deciden. Estos administradores tratan de evitar los conflictos y buscan la aceptación.

Aunque estas categorías son distintas, los administradores tienen características de más de una. Lo mejor es pensar en el estilo dominante de un administrador y sus estilos de respaldo. Algunos administradores se apoyan casi exclusivamente en su estilo dominante, pero otros son más flexibles y hacen cambios de acuerdo con la situación.

Los estudiantes estadounidenses de administración, los gerentes de nivel básico y los directores ejecutivos tienen calificaciones elevadas en el estilo analítico. Esto no es de sorprender, dado el énfasis de la educación formal, sobre todo la de negocios, en adquirir las facultades del razonamiento analítico. Por ejemplo, en los cursos de contabilidad, estadística y finanzas se insiste en el análisis estadístico. En cambio, hay pruebas de que los administradores chinos y japoneses optan más por los estilos directivo y conductual, respectivamente.<sup>44</sup> La explicación estaría en el acento de los chinos en mantener el orden social y el intenso sentimiento colectivista de los japoneses en el trabajo.

Además de dar un marco teórico para contemplar las diferencias individuales, enfocarse en los estilos de decisión es útil para comprender cómo personas con la misma inteligencia, con acceso a la misma información, difieren en su modo de tomar decisiones y en sus opciones finales. También sirve para entender cómo abordan la toma de decisiones individuos de culturas distintas.

### Restricciones organizacionales

La organización, por sí misma, impone límites a quienes toman las decisiones. Por ejemplo, los administradores conforman sus decisiones para que reflejen la evaluación del desempeño y el sistema de remuneración de la empresa, para cumplir con sus normas formales y con los plazos impuestos. Las decisiones tomadas antes en la compañía también sientan precedentes que circunscriben las decisiones actuales.

**Evaluación del desempeño** Al tomar las decisiones, los administradores sufren una enorme influencia de los criterios con los que son evaluados. Si el director de división cree que las fábricas que son su responsabilidad funcionan mejor cuando no oye nada negativo, no es de extrañar que los gerentes de estas plantas dediquen una buena parte de su tiempo a ver que ninguna información negativa llegue al jefe. Del mismo modo, si el rector de una universidad opina que un maestro nunca debe reprobado a más de 10 por ciento de sus alumnos (pues reprobado a más indicaría que es incapaz de enseñar), los profesores que quieran una buena evaluación tomarán la decisión de no reprobado demasiados alumnos.

**Sistema de remuneración** El sistema de remuneración de la organización influye en quienes toman las decisiones porque señala qué opciones son preferibles en términos de conveniencia personal. Por ejemplo, si la organización premia el que no se corran riesgos, es más probable que los administradores tomen decisiones conservadoras. Desde la década de 1930 hasta mediados de la de 1980, General Motors concedió ascensos y bonos a los administradores que tenían un perfil bajo, evitaban las polémicas y trabajaban bien en equipo. El resultado fue que los administradores de GM se volvieron adeptos de andarse con rodeos en los asuntos espinosos y de pasar las decisiones polémicas a comisiones.

**Normas formales** David González, gerente de turno en un restaurante Taco Bell de San Antonio, Texas, describe las restricciones que enfrenta en su trabajo: “Tengo reglas y normas para prácticamente todas las decisiones que tomo, desde cómo cocinar un burrito hasta con qué frecuencia se limpian los baños. Mi trabajo no me da mucha libertad de elección”.

La situación de David no es la única. Hasta las organizaciones pequeñas tienen reglas, políticas, procedimientos y otras normas formales para homogenizar el comportamiento de los integrantes. Al programar las decisiones, las organizaciones consiguen que los individuos tengan un buen desempeño sin pagar por los años de experiencia que serían necesarios a falta de reglas. Pero, desde luego, también limitan las opciones del que toma las decisiones.

**Restricciones de tiempo del sistema** Las organizaciones fijan plazos para las decisiones. Por ejemplo, hay que terminar los presupuestos de los departamentos para el viernes. El informe sobre el desarrollo del nuevo producto tiene que estar listo para que la comisión ejecutiva lo revise el primero del mes. Numerosas decisiones deben tomarse deprisa para llevar la delantera a la competencia y mantener satisfechos a los clientes. Además, casi todas las decisiones importantes tienen plazos explícitos. Estas condiciones generan presiones de tiempo para quienes deciden y muchas veces hacen que sea difícil, cuando no imposible, acopiar toda la información que les gustaría tener antes de hacer la elección final.

**Precedentes** Las decisiones no se toman en la nada, sino que tienen un contexto. De hecho, es más exacto decir que las decisiones individuales son parte de una serie de decisiones.

Las decisiones que se tomaron antes son fantasmas que persiguen a las opciones de hoy. Por ejemplo, los compromisos del pasado restringen



Las mismas reglas formales que regulan todos los aspectos de la administración de una franquicia de restaurantes, como Taco Bell, limitan la capacidad de elección de quien toma las decisiones. Pero al mismo tiempo ayudan a la estandarización y la consistencia.

las opciones actuales. Para ilustrarlo con una situación social, la decisión que pueda tomar usted al encontrarse con su príncipe azul o su princesa rosa es más complicada si ya se había casado que si sigue célibe. Los compromisos anteriores (en este caso, haber decidido casarse) restringen sus opciones. Las decisiones presupuestarias del gobierno también ilustran nuestro argumento. Es de dominio público que el principal factor que determina la magnitud del presupuesto de un año cualquiera es el monto del presupuesto del año anterior.<sup>45</sup> Por tanto, las opciones que tenemos hoy son en buena medida un resultado de las elecciones hechas con el paso de los años.

## Diferencias culturales

En el modelo racional no se contemplan diferencias culturales. Sin embargo, y por citar un ejemplo, los árabes no toman sus decisiones necesariamente de la misma manera que los canadienses. Por ende, tenemos que aceptar que los antecedentes culturales de quien decide tienen una influencia significativa en su selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia concedida a la lógica y la racionalidad o si las decisiones de la organización se toman en forma autocrática por un gerente, o de forma colectiva en grupos.<sup>46</sup>

Por ejemplo, las culturas difieren en cuanto a su orientación en el tiempo, importancia de la racionalidad, opinión sobre la capacidad de las personas para resolver problemas y su preferencia por las decisiones colectivas. Las diferencias de orientación en el tiempo nos ayudan a entender por qué administradores egipcios toman sus decisiones con un ritmo mucho más lento y meditado que sus compañeros estadounidenses. La racionalidad se valora en Norteamérica, pero no en todo el mundo. Un administrador de este subcontinente podría tomar intuitivamente una decisión, pero sabe que es importante dar la impresión de que se procede de manera racional. Esto se debe a que la racionalidad es muy valorada en Occidente. En países como Irán, donde no está deificada, no hacen falta esos esfuerzos por parecer racional.

En algunas culturas se insiste en resolver los problemas, mientras que en otras se aceptan las cosas como son. Estados Unidos se encuentra en la primera categoría; Tailandia e Indonesia son ejemplos de culturas que caen en la última. Como los administradores que resuelven problemas piensan que pueden y deben cambiar las situaciones para su provecho, los administradores estadounidenses identifican un problema mucho antes de que sus colegas tailandeses o indonesios deciden aceptar que tienen uno.

Los administradores japoneses toman decisiones en grupo mucho más que los administradores estadounidenses. Los japoneses valoran la conformidad y la cooperación. Así, antes de que los directores ejecutivos en Japón tomen una decisión importante, reúnen una gran cantidad de información, que luego utilizan en toma de decisiones consensuadas en grupos.

---

## ¿CUÁL ES LA ÉTICA DE LA TOMA DE DECISIONES?

Ninguna exposición contemporánea de la toma de decisiones estaría completa sin incluir la ética, porque las consideraciones morales son un criterio importante al decidir en las organizaciones. En esta sección final vamos a presentar tres formas de enmarcar éticamente las decisiones y veremos las diferencias de los criterios éticos en varias culturas nacionales.

### Tres criterios de las decisiones éticas

Un individuo puede establecer tres criterios para hacer elecciones éticas.<sup>47</sup> El primero es el criterio *utilitario*, por el cual las decisiones se toman sobre la única base de sus resultados o consecuencias. El objetivo del **utilitarismo** es brindar el máximo bien al mayor número de personas. Esta postura es la que domina en la toma de decisiones empresariales y es congruente con metas de eficacia, productividad

#### **utilitarismo**

Las decisiones se toman para brindar el máximo bien al mayor número de personas.

## soplones

Individuos que revelan actos inmorales de su patrón a personas de fuera.

y utilidades cuantiosas. Por ejemplo, al maximizar las ganancias un ejecutivo de una compañía puede explicar que así se asegura el máximo bien al mayor número de personas, aunque al mismo tiempo reparta anuncios de despido al 15 por ciento de los empleados.

Otro criterio ético consiste en centrarse en los *derechos*. Se pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales establecidos en las declaraciones de derechos. Acentuar este aspecto en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como el derecho a la privacidad, la libertad de expresión y un juicio justo. Por ejemplo, la aplicación de este criterio protegería a los **soplones**, individuos que revelan actos inmorales de su patrón a personas de fuera, cuando denuncian a la prensa o dependencias gubernamentales estos actos fundándose en su derecho a la libertad de expresión.

El tercer criterio consiste en enfocarse en la *justicia*. Esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas de manera justa e imparcial para que haya una repartición equitativa de beneficios y costos. Los miembros de los sindicatos respaldan esta postura. Con este criterio se justifica pagar al personal el mismo salario por determinado trabajo, cualesquiera que sean las diferencias de desempeño y tomar la antigüedad como el principal determinante para tomar las decisiones sobre despidos.

Los tres criterios tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Enfocarse en el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede llevar a ignorar los derechos de algunos individuos, en particular los que tengan una representación minoritaria en la compañía. Tomar los derechos como criterio protege a los individuos de daños y es congruente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente laboral legalista que estorbe la productividad y la eficiencia. El enfoque en la justicia defiende los intereses de los menos representados y los menos poderosos, pero alienta un sentimiento de gozar de privilegios que reduce el ánimo de correr riesgos, la innovación y la productividad.

Quienes toman las decisiones, particularmente en las organizaciones no lucrativas, se sienten seguros y cómodos si apelan al utilitarismo. Muchos actos cuestionables encuentran una justificación cuando se declaran en el mejor interés de “la organización” y sus accionistas. Pero muchos críticos de las decisiones empresariales afirman que es preciso cambiar este punto de vista.<sup>48</sup> El aumento de la preocu-

0

CIENCIA ?

¿ MITO

### “Las personas éticas no hacen cosas inmorales”

Esta aseveración es en general verdadera. Las personas con normas morales elevadas se inclinan menos a realizar actos inmorales, incluso en organizaciones o situaciones en las que hay grandes presiones para que los cometan.

El meollo de esta declaración atañe a si el comportamiento ético depende más del individuo o del contexto. Según las pruebas, las personas con altos principios éticos los obedecerán a pesar de lo que hagan los demás o dicten las normas de la organización.<sup>49</sup> Pero cuando la madurez moral y ética de un individuo no es muy alta, es más probable que se deje influenciar por culturas fuertes, y esto es cierto incluso en aquellas culturas que incitan a prácticas cuestionables.

Como las personas éticas evitan los actos inmorales, hay que invitar a los administradores a que estudien a los solicitantes (mediante exámenes e investigación de antecedentes) para determinar sus normas morales. Al buscar personas íntegras y con principios éticos, la organización aumenta la probabilidad de que el comportamiento de sus empleados sea moral. Desde luego, los actos inmorales también se reducen si se da a los empleados un ambiente de trabajo en el que se sientan apoyados.<sup>50</sup> Esto incluye descripciones claras de los puestos, un código de ética escrito, evaluar y recompensar los medios tanto como los fines y una cultura en la que se aliente a los individuos para que impugnen públicamente los actos cuestionables.

pación pública por los derechos individuales y la justicia social impone a los administradores la necesidad de fijar normas éticas asentadas en criterios que no sean los utilitarios. Esto plantea un gran reto a los administradores de nuestros días, porque tomar decisiones con criterios de derechos individuales y justicia social entraña muchas más ambigüedades que criterios utilitarios como la eficiencia y las ganancias. Así se explica por qué los actos de los administradores reciben cada vez más críticas. Aumentar los precios, vender productos con efectos dudosos en la salud de los consumidores, cerrar plantas ineficientes, despedir numerosos empleados, llevarse al extranjero la producción para reducir costos y otras decisiones del mismo tenor se justifican en términos utilitarios, pero ya no pueden ser el único criterio por el que deben juzgarse las buenas decisiones.

### Ética y cultura nacional

Lo que en China se considera una decisión ética quizá no lo sea en Canadá. La razón es que no hay criterios éticos mundiales.<sup>51</sup> El contraste entre Asia y Occidente da una ilustración.<sup>52</sup> Como los sobornos son algo común en países como China, un canadiense que trabaje allá enfrentaría la disyuntiva: ¿debo pagar el soborno para asegurar un negocio, si es una parte aceptada de la cultura del país? Aquí tenemos un ejemplo que conmociona. Una administradora de una gran compañía estadounidense que opera en China atrapó a un empleado robando. De acuerdo con las normas de la compañía, lo despidió y lo entregó a las autoridades. Más adelante se enteró, horrorizada, de que el empleado fue ejecutado sumariamente.<sup>53</sup>

Aunque las normas éticas nos parezcan ambiguas en Occidente, la verdad es que los criterios que definen lo correcto y lo incorrecto son mucho más claros entre nosotros que en Asia. Aquí hay pocos temas en blanco y negro: casi todos son grises. La necesidad de las organizaciones mundiales de establecer principios éticos para quienes toman decisiones en países como India y China y de modificarlos para asimilar las normas culturales será crucial para sostener criterios elevados y tener prácticas congruentes.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

### Percepción

Los individuos se comportan de cierta manera no sólo por cómo sea su ambiente externo, sino principalmente por lo que creen que es. La percepción que tiene un empleado de la situación se convierte en la base de su conducta. Es irrelevante que el trabajo sea interesante o estimulante. Que un administrador consiga o no planear y organizar el trabajo de sus empleados es mucho menos importante que la forma en que ellos ven sus esfuerzos. Del mismo modo, temas como el pago justo por el trabajo desempeñado, la validez de las evaluaciones de desempeño y el estado de las condiciones laborales no los juzgan los empleados de una manera que garantice una interpretación común ni puede asegurarse que los individuos interpretarán la situación de su trabajo con una luz favorable. Por tanto, para influir en la productividad, es necesario evaluar cómo perciben su trabajo los empleados.

Ausentismo, rotación y satisfacción laboral son también reacciones de las percepciones de los individuos. La insatisfacción con las condiciones laborales o la opinión de que no hay oportunidades de ascender en la organización son juicios que se basan en los intentos de asignarle un sentido al trabajo. La conclusión del empleado de que su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los administradores deben dedicar tiempo a entender cómo interpreta la realidad cada empleado y, cuando hay una diferencia notable entre lo que se ve y lo que es, a tratar de eliminar las distorsiones. La incapacidad de manejar las diferencias cuando los in-

dividuos perciben el trabajo en términos negativos dará por resultado un aumento en el ausentismo y la rotación, así como menor satisfacción laboral.

### **Toma individual de decisiones**

Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esta razón es útil comprender cómo toman las decisiones, para explicar y pronosticar el comportamiento.

En algunas situaciones, las personas siguen el modelo de toma racional de decisiones, pero en general es la excepción para la mayoría de las personas en la mayoría de las decisiones de rutina. Algunas decisiones importantes son demasiado simples o claras para que se les apliquen las premisas del modelo racional. Así, vemos que los individuos buscan las soluciones satisfactorias antes que las óptimas, matizan con tendencias y prejuicios la toma de decisiones y confían en su intuición.

Dadas las pruebas que señalamos sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones, ¿qué pueden hacer los administradores para mejorar el proceso? Ofrecemos cinco sugerencias.

Primero, analice la situación. Adapte su estilo de toma de decisiones a la cultura del país donde se desenvuelve y a los criterios con que su organización evalúa y remunera. Por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no se sienta en la obligación de seguir el modelo de toma racional de decisiones ni trate de aparentar que sus decisiones son racionales. Del mismo modo, las organizaciones difieren por la importancia que conceden a los riesgos, el trabajo en grupo, etc. Ajuste su estilo de decisión para que sea compatible con la cultura de la organización.

En segundo lugar, esté al tanto de tendencias. Todos traemos tendencias a nuestras decisiones. Si comprende las tendencias que influyen en su juicio, para reducirlas puede comenzar a cambiar la forma en que decide.

Tercero, combine el análisis racional con la intuición. No son métodos contradictorios de tomar decisiones. Al recurrir a los dos, incrementa de hecho la eficacia de su toma de decisiones. Conforme adquiera experiencia administrativa, se sentirá cada vez más confiado para situar sus procesos intuitivos antes que su análisis racional.

Cuarto, no suponga que su estilo de decidir es apropiado para todos los trabajos. Los trabajos difieren tanto como las organizaciones. Su eficacia como responsable de tomar decisiones aumentará si hace concordar su estilo con los requisitos de su puesto. Por ejemplo, si su estilo es directivo, será más eficaz dirigiendo personas cuyo trabajo requiere emprender acciones rápidas. Este estilo correspondería bien a la dirección de corredores de bolsa. En cambio, un estilo analítico sería más eficaz para dirigir contadores, investigadores de marketing o analistas financieros.

Por último, trate de fomentar su creatividad. Busque activamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos de otra manera y trace analogías. Además, trate de eliminar las barreras laborales y organizacionales que puedan entorpecer su creatividad.



### Al contratar empleados, subraye lo positivo

**C**ontratar empleados exige que los administradores se conviertan en vendedores. Tienen que destacar lo positivo, incluso si significa no mencionar los aspectos negativos del puesto. Hay un riesgo real en despertar esperanzas poco realistas sobre una organización y un trabajo, pero es un riesgo que los administradores tienen que correr. Lo mismo que al tratar con cualquier otro vendedor, es responsabilidad del solicitante seguir la máxima *caveat emptor*: que el comprador tenga cuidado.

¿Por qué deben los administradores subrayar lo positivo cuando tratan el puesto con un candidato? No tienen otra opción. En primer lugar, hay pocos solicitantes calificados para muchas vacantes. En segundo, este método es necesario para enfrentar a la competencia.

En los últimos años se ha prestado gran atención a los despidos en las corporaciones. En cambio, se ha pasado por alto la creciente escasez de solicitantes calificados para literalmente millones de puestos. En el futuro inmediato, los administradores tendrán cada vez más dificultades para conseguir empleados calificados que ocupen puestos como el de secretaria legal, enfermera, contable, mecánico de mantenimiento, especialista en reparación de computadoras, programador de software, terapeuta físico, ingeniero ambiental y especialista en telecomunicaciones. Pero también se les dificultará dar con personas que ocupen los puestos de entrada, con salarios mínimos. Acaso no haya escasez de personas, pero no es fácil encontrar individuos que sepan leer, escribir y realizar las operaciones aritméticas básicas y que cuenten con los hábitos adecuados de trabajo para desempeñar estos puestos. Hay una brecha cada vez más amplia entre los trabajadores capacitados con que se cuenta y los que se requieren. Por eso, los administradores tienen que vender los puestos al grupo de solicitantes. Y esto significa presentar el trabajo y la organización en los términos más favorables.

Otra razón que compele a la administración a subrayar lo positivo ante los candidatos es lo que hace la competencia. Las otras empresas también enfrentan un fondo limitado de solicitantes. En consecuencia, para conseguir que se integren a su organización están obligadas a imprimir “un giro” positivo en sus descripciones de la organización y las vacantes que quieren cubrir. En este medio competido, cualquier empresa que presente una imagen realista de los puestos a sus candidatos (es decir, señalar los aspectos negativos junto con los positivos), corre el riesgo de quedarse sin los mejores.

**C**ualesquiera que sean las condiciones del mercado laboral, los administradores que tratan el alistamiento y la contratación de trabajadores como si hubiera que venderles el puesto y los exponen sólo a los lados positivos, se preparan para tener un personal insatisfecho y proclive a una rotación elevada.<sup>a</sup>

Durante el proceso de selección, todos los solicitantes conciben diversas esperanzas sobre la organización y sobre lo que les ofrece el puesto. Si la información que se les da está demasiado inflada, ocurren varias cosas que podrían repercutir en la organización. En primer lugar, los solici antes inapropiados que probablemente se sentirán a disgusto con el puesto y renunciarán, no se excluyen por sí mismos en el proceso de selección. Segundo, la falta de información negativa produce esperanzas poco realistas que muchas veces llevan a renunciaciones prematuras. En tercer lugar, estos nuevos empleados tienen la tendencia a desilusionarse y a comprometerse menos con la organización cuando se topan con las aristas de la empresa. Los empleados que creen que los engañaron o confundieron en el proceso de contratación no serán trabajadores satisfechos.

Para aumentar la satisfacción laboral entre los empleados y reducir la rotación, debe darse a los solicitantes información preliminar realista del puesto, tanto favorable como desfavorable, antes de hacerles ninguna oferta. Por ejemplo, antes además de los comentarios positivos, debe decirse a los candidatos que no hay muchas oportunidades de platicar con los compañeros en el horario de trabajo o que unas fluctuaciones azarosas en la carga de trabajo producen mucha tensión en los empleados durante las épocas de premuras.

En las investigaciones se señala que los solicitantes que tienen antecedentes más fidedignos del puesto abrigan esperanzas menos elevadas y más realistas sobre lo que van a hacer y están mejor preparados para enfrentar el trabajo y sus elementos frustrantes. El resultado es que hay menos renunciaciones inesperadas de empleados nuevos. No olvidemos que retener a las personas calificadas es tan importante como contratarlas. Presentar sólo los aspectos positivos del trabajo a un solicitante quizá lo induzca a unirse a la organización, pero será un matrimonio del que, pronto, las dos partes van a arrepentirse.

*Fuente:* “La información de esta argumentación procede de J.M. Phillips, “Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis” en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1998, pp. 673-90, y J.A. Breaugh y M. Starke, “Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions”, en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 415-17.

## Preguntas de repaso

1. Defina *percepción*.
2. ¿Qué es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?
3. ¿En qué difieren nuestras percepciones de nuestros propios actos de nuestras percepciones de los actos de otros?
4. ¿Cómo influye la selectividad en la percepción? Dé un ejemplo en que la selectividad produzca una distorsión perceptual.
5. ¿Qué son los estereotipos? Dé un ejemplo en que los estereotipos produzcan una distorsión perceptual.
6. Señale resultados positivos de seguir atajos al juzgar a los demás.
7. ¿Qué es el modelo de toma racional de decisiones? ¿En qué condiciones se aplica?
8. Describa los factores organizacionales que restrinjan a quienes toman decisiones.
9. ¿Qué función cumple la intuición en la toma eficaz de decisiones? ¿Cuándo tiene más probabilidades de ser fructífera?
10. ¿Las decisiones inmorales dependen más de quien decide o de su entorno laboral? Explique.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Cómo influyen las experiencias diferentes de estudiantes y maestros en sus percepciones de los trabajos escritos y la participación en clase de los primeros?
2. Un empleado hace un trabajo satisfactorio en un proyecto asignado. Explique el proceso de atribución con que su superior se formará un juicio sobre el desempeño del empleado.
3. "En su mayor parte, la toma de decisiones individuales en las organizaciones es un proceso irracional." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Analice.
4. ¿Qué factores cree que distinguen a quienes toman buenas decisiones de quienes lo hacen mal? Relacione su respuesta con el modelo racional de seis etapas.
5. ¿Alguna vez ha aumentado su dedicación a una actividad fallida? Si es el caso, analice su decisión posterior de incrementar su dedicación y explique por qué se condujo de esa manera.

## Ejercicio en equipo

### Desviaciones en la toma de decisiones

#### Paso I.

Dé una respuesta a los problemas siguientes.

1. La revista Fortune calificó las siguientes 10 corporaciones entre las 500 empresas estadounidenses más grandes por su volumen de ventas en 2001.  
Grupo A. Apple Computer, Hershey Foods, Mattel, Maytag, Levi Strauss  
Grupo B. Conagra, Ingram Micro, Delphi, Cardinal Health, American International Group  
¿Cuál grupo, A o B, tuvo el mayor volumen de ventas? ¿En qué porcentaje (10, 50, 100 por ciento) cree que excedieron estas ventas a las del otro grupo?

2. El mejor estudiante de mi clase de introducción a la maestría en administración del semestre pasado, escribe poesía, es tímido y de baja estatura. ¿Cuál fue su especialidad de licenciatura: estudios chinos o psicología?
3. ¿Cuál de los siguientes causa más muertes al año en Estados Unidos?
  - a. Cáncer de estómago
  - b. Accidentes de tránsito
4. ¿Qué escogería?
  - a. Una ganancia segura de 240 dólares
  - b. Una probabilidad de 25 por ciento de ganar 1,000 dólares y una probabilidad de 75 por ciento de no ganar nada.
5. ¿Qué escogería?
  - a. Una pérdida segura de 750 dólares
  - b. Una probabilidad de 75 por ciento de perder 1,000 dólares y una probabilidad de 25 por ciento de no perder nada.
6. ¿Qué escogería?
  - a. Una pérdida segura de 3,000 dólares
  - b. Una probabilidad de 80 por ciento de perder 4,000 dólares y una probabilidad de 20 por ciento de no perder nada.

**Paso 2.**

Divídense en grupos de tres a cinco. Comparen sus respuestas. Expliquen por qué las escogieron.

**Paso 3.**

Su profesor les dará las respuestas correctas a los problemas. A continuación, analicen la conveniencia de sus decisiones, las tendencias que se manifiestan y cómo mejorarían su toma de decisiones para hacerla más precisa.

*Fuente:* Estos problemas se basan en ejemplos de M.H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, Nueva York, Wiley, 3a. ed., 1994.

**Disyuntiva ética**

**Cinco decisiones éticas. ¿Qué haría usted?**

Supongamos que usted es gerente de nivel medio en una compañía de alrededor de 1,000 empleados. ¿Cómo respondería en las situaciones siguientes?

1. Negocia un contrato con un posible cliente muy grande cuyo representante le ha hecho saber de manera discreta que prácticamente puede estar seguro de cerrar el negocio si le da a él y su esposa un crucero todo pagado por el Caribe. Usted sabe que el cliente no aprobaría esta “compensación”, pero usted está en libertad de aprobar el gasto. ¿Qué haría?
2. Tiene la oportunidad de robar 100,000 dólares de su compañía y posee la certeza absoluta de que no lo van a detectar ni atrapar. ¿Qué haría?
3. En su compañía, la política de reembolsos por comidas en viajes de negocios consiste en pagar los costos incurridos que no superen los 60 dólares diarios. No necesita facturas de estos gastos y la compañía aceptará su palabra. Cuando viaja, se detiene en lugares de comida rápida y casi nunca gasta más de 15 dólares al día. La mayoría de sus compañeros pasan solicitudes de reembolso que varían entre 45 y 50 dólares, cualesquiera que hayan sido sus gastos reales. ¿Cuánto solicitaría de reembolso?
4. Otro ejecutivo, que a menudo forma parte del pequeño equipo de planeación en el que usted trabaja, frecuentemente tiene aliento alcohólico. Usted se ha dado cuenta de que últimamente su trabajo no es el acostumbrado y que está alterando el de-

sempaño del equipo. Además resulta que este ejecutivo es yerno del dueño, quien lo tiene en gran estima. ¿Qué haría?

5. Acaba de descubrir que uno de sus amigos más cercanos en el trabajo robó a la compañía una suma

grande. ¿Qué haría? ¿Nada? ¿Dirigirse a un ejecutivo para declarar el incidente antes de hablar con el infractor? ¿Enfrentar al individuo antes de emprender ninguna acción? ¿Buscar al individuo para tratar de convencerlo de que devuelva el dinero?

## Incidente

## John Neill de Unipart

Todos los proveedores de refacciones para el sector automovilístico de Inglaterra pasan por dificultades excepto uno, que prospera: Unipart. Esta compañía de 2,300 millones de euros ha salido adelante gracias básicamente a las decisiones tomadas por su director ejecutivo, John Neill.

En 1974, con apenas 29 años, John Neill fue nombrado director administrativo de la división de Unipart, British Leyland (BL). De inmediato comenzó a agitar a los ejecutivos conservadores de la división con innovadoras campañas de marketing y centrando la atención de la compañía en el negocio de las refacciones (en lugar de sus autos y camiones). Multiplicó por seis el presupuesto de la división de marketing, ideó un programa de ventas minoristas, modificó los empaques y comenzó a anunciar las refacciones por televisión. Su acento en “las refacciones primero” no gustó a sus jefes, que lo consideraron un ataque a la viabilidad de la división, pero era demasiado tarde para que la dirección hiciera mucho al respecto. Neill había establecido una empresa viable, en tanto que el resto de la compañía (que más tarde se convirtió en parte del Rover Group) sobrellevaba las cosas y cada año perdía participación en el mercado.

Casi desde el comienzo Neill pensó en separar Unipart de BL y lo hizo en 1987. Negoció un acuerdo de compra de Unipart a BL por 89.5 millones de euros y de inmediato puso manos a la obra para que Unipart se valiera por sus propios medios. “Sabíamos que el futuro sería peor —recuerda Neill—, porque la participación en el mercado era menor que antes, así que el negocio de las refacciones se reduciría si no hacíamos algo.” Ese “algo” consistió en dejar de proveer refacciones originales a Rover y dedicarse a establecer una marca de consumo sólida en genéricos de refaccionaria. En la actualidad, Unipart es una marca muy conocida en Inglaterra. También se ha diversificado a otros negocios. Su principal actividad sigue siendo producir y

vender refacciones para coches, pero también prospera con un almacén y una empresa de logística y ha creado una plataforma comercial en Internet.

Cuando Unipart se independizó en 1987, las ventas para Rover representaban 90 por ciento de su negocio. Ahora se han reducido a tres por ciento. El destino de Unipart ya no está ligado al de Rover. De hecho, uno de los negocios actuales más rentables es el manejo por tarifa de todas las refacciones de Jaguar.

A pesar del éxito de Neill desde la compra, Unipart enfrenta tiempos difíciles. El sector automovilístico inglés sufre de una capacidad excesiva. Las presiones intensas sobre los proveedores para que abatan sus precios se quedará con las ganancias de Unipart. Como respuesta, Neill ha ampliado el negocio de logística, para lo cual compró en 292 millones de euros el distribuidor de refacciones Partco. Con esta adquisición, Unipart se convierte en el mayor distribuidor de refacciones del Reino Unido. Neill también se diversifica aparte del negocio básico de refacciones, especialmente en el sector del comercio electrónico.

### Preguntas

1. “John Neill no es listo; sólo tiene suerte.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
2. ¿Tuvo una parte la intuición en las decisiones de Neill? Analice.
3. Compare las principales decisiones estratégicas de Unipart y de British Leyland.
4. ¿Cree usted que John Neill hubiera tenido el mismo éxito si en 1987 se hubiera convertido en director de BL? Explique.

*Fuente:* Basado en T. Rubython y A. Sibillin, “The Reality Man”, en *EuroBusiness*, octubre de 2000, pp. 76-78.



### Habilidades de solución creativa de problemas

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 8 (How Creative Am I?) en el CD-ROM anexo y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Solución creativa de problemas” de la página 618.

### Notas

1. Basado en A.M. Hayahsi, “When to Trust Your Gut”, en *Harvard Business Review*, febrero de 2001, pp. 59-60.
2. H.H. Kelley, “Attribution in Social Interaction”, en E. Jones *et al.* (comps.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972.
3. Véase L. Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings”, en L. Berkowitz (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Orlando, Fl., Academic Press, 1977, pp. 174-220, y A.G. Miller y T. Lawson, “The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error”, en *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194-204.
4. Véase, por ejemplo, G. Johns, “A Multi-Level Theory of Self-Serving Behavior in and by Organizations”, en R.I. Sutton y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, Stamford, CT, JAI Press, 1999, pp. 1-38, y N. Epley y D. Dunning, “Feeling ‘Holier Than Thou’: Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction?”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 2000, pp. 861-75.
5. Véase, por ejemplo, G.R. Semin, “A Gloss on Attribution Theory”, en *British Journal of Social and Clinical Psychology*, noviembre de 1980, pp. 291-30, y M.W. Morris y K. Peng, “Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1994, pp. 949-71.
6. S. Nam, “Cultural and Managerial Attributions for Group Performance”, tesis de doctorado inédita, Universidad de Oregon. Citada en R.M. Steers, S.J. Bischoff y L.H. Higgins, “Cross-Cultural Management Research”, en *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-26.
7. D.C. Dearborn y H.A. Simon, “Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives”, en *Sociometry*, junio de 1958, pp. 140-44. Algunas de las conclusiones de este conocido estudio han sido puestas en tela de juicio en J. Walsh, “Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers’ Belief Structures and Information Processing”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1988, pp. 873-96; M.J. Waller, G. Huber y W.H. Glick, “Functional Background as a Determinant of Executives’ Selective Perception”, en *Academy of Management Journal*, agosto de 1995, pp. 943-74, y J.M. Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, W.H. Glick, D.T. Ogilvie y D. Pugliese, “The Selective Perception of Managers Revisited”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1997, pp. 716-37.
8. Véase K.R. Murphy y R.L. Anhalt, “Is Halo a Property of the Rater, the Ratees, or the Specific Behaviors Observed?”, en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, pp. 494-500, y K.R. Murphy, R.A. Jako y R.L. Anhalt, “Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis”, en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, pp. 218-25.
9. S.E. Asch, “Forming Impressions of Personality”, en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, julio de 1946, pp. 258-90.
10. J.S. Bruner y R. Tagiuri, “The Perception of People”, en E. Lindzey (comp.), *Handbook of Social Psychology* Reading, Mass., Addison-Wesley, 1954, p. 641.
11. J.L. Hilton y W. von Hippel, “Stereotypes”, en J.T. Spence, J.M. Darley y D.J. Foss (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47, Palo Alto, Cal., Annual Reviews Inc., 1996, pp. 237-71.
12. Véase, por ejemplo, C.M. Judd y B. Park, “Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes”, en *Psychological Review*, enero de 1993, pp. 109-28.
13. Véase, por ejemplo, S.T. Fiske, D.N. Beroff, E. Borgida, K. Deaux y M.E. Heilman, “Use of Sex Stereotyping Research in Price Waterhouse vs. Hopkins”, en *American Psychologist*, octubre de 1991, pp. 1049-60; G.N. Powell, “The Good Manager: Business Students’ Stereotypes of Japanese Managers versus Stereotypes of American Managers”, en *Group & Organizational Management*, marzo de 1992, pp. 44-56, y W.C.K. Chiu, A.W. Chan, E. Snape y T. Redman, “Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East-West Comparison”, en *Human Relations*, mayo de 2001, pp. 629-61.
14. Véase, por ejemplo, E.C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* Montreal, McGill University, Industrial Relations Center, 1964.
15. Véase, por ejemplo, D. Eden, *Pygmalion in Management* Lexington, MA, 1990; D. Eden, “Leadership and Expecta-

- tions: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies", en *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 271-305; D.B. McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2000, pp. 314-22, y O.B. Davidson y D. Eden, "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 386-98.
16. D. Eden y A.B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1982, pp. 194-99.
  17. Véase, por ejemplo, R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", en *Journal of Management*, junio de 1992, pp. 323-24, y P.M. Swiercz, M.L. Icenogle, N.B. Bryan y R.W. Renn, "Do Perceptions of Performance Appraisal Fairness Predict Employee Attitudes and Performance?", en D.P. Moore (comp.), *Proceedings of the Academy of Management*, Atlanta, Academy of Management, 1993, pp. 304-08.
  18. R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes*, Westport, CT, Quorum, 1999.
  19. Véase H.A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", en *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-24, y A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 598-631.
  20. Para una revisión del modelo racional, véase E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, Boston, Houghton Mifflin, 5a. ed., 1999, pp. 75-102.
  21. W. Pounds, "The Process of Problem Finding", en *Industrial Management Review*, otoño de 1969, pp. 1-19.
  22. J.G. March, *A Primer on Decision Making*, Nueva York, Free Press, 1994, pp. 2-7.
  23. T.M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT, JAI Press, 1988, p. 126, y T.M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations", en *California Management Review*, otoño de 1997, p. 40.
  24. Citado en C.G. Morris, *Psychology: An Introduction*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 9a. ed., 1996, p. 344.
  25. Esta sección se basa en T.M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations", pp. 42-52.
  26. R.W. Woodman, J.E. Sawyer y R.W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", en *Academy of Management Review*, abril 1993, p. 298.
  27. W.J.J. Gordon, *Synectics*, Nueva York, Harper & Row, 1961.
  28. Véase T.M. Amabile, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1995.
  29. D.L. Rados, "Selection and Evaluation of Alternatives in Repetitive Decision Making", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1972, pp. 196-206, y G. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1998.
  30. M. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, Nueva York, Wiley, 3a. ed., 1994, p. 5.
  31. Véase, por ejemplo, L.R. Beach, *The Psychology of Decision Making*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1997.
  32. Véase H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Nueva York, Free Press, 4a. ed., 1997, M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters", en *Journal of Management Inquiry*, septiembre de 2001, pp. 268-75.
  33. W.H. Agor (comp.), *Intuition in Organizations*, Newbury Park, Cal., Sage Publications, 1989; O. Behling y N.L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 46-47; L.A. Burke y M.K. Miller, "Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 91-99, y N. Khatri y H.A. Ng, "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", en *Human Relations*, enero de 2000, pp. 57-86.
  34. Behling y Eckel, "Making Sense Out of Intuition", pp. 46-54.
  35. Como se describe en H.A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1987, pp. 59-60.
  36. Agor, *Intuition in Organizations*, p. 9.
  37. *Ibid.*, p. 15.
  38. Véase, por ejemplo, M.D. Cohen, J.G. March y J.P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1972, pp. 1-25.
  39. Véase J.G. Thompson, *Organizations in Action*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, p. 123.
  40. C.E. Lindholm, "The Science of 'Muddling Through'", en *Public Administration Review*, primavera de 1959, pp. 79-88.
  41. A. Tversky y K. Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", en *Science*, septiembre de 1974, pp. 1124-31, y J.S. Hammond, R.L. Keeney y H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1998, pp. 47-58.
  42. Véase B.M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-87, y H. Moon, "Looking Forward and Looking Back: Integrating Completion and Sunk-Cost Effects within an Escalation-of-Commitment Progress Decision", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 104-13.
  43. A.J. Rowe y J.D. Boulgarides, *Managerial Decision Making*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992.
  44. M.G. Martinsons, "Comparing the Decision Styles of American and Asian Business Leaders", trabajo presentado en la 61 reunión anual de la Academia de Administración, Washington, DC, agosto de 2001.
  45. A. Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process*, Boston, Little Brown, 1964.

46. N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH, Southwestern, 4a. ed., 2002, pp. 182-89.
47. G.F. Cavanagh, D.J. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 363-74.
48. Véase, por ejemplo, T. Machan (comp.), *Commerce and Morality*, Totowa, NJ, Rowman y Littlefield, 1988.
49. L. Kohlberg, "Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization", en D.A. Goslin (comp.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago, Rand McNally, 1969, pp. 347-480.
50. Véase, por ejemplo, B. Victor y J.B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1988, pp. 101-25, y J.C. Wimbush, "The Effect of Cognitive Moral Development and Supervisory Influence on Subordinates' Ethical Behavior", en *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 383-95.
51. T. Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", en *Human Relations*, octubre de 2001, pp. 1267-302.
52. W. Chow Hou, "To Bribe or Not to Bribe?", en *Asia, Inc.*, octubre de 1996, p. 104.
53. P. Digh, "Shades of Gray in the Global Marketplace", en *HRMagazine*, abril de 1997, p. 91.

*Póngame a hacer una  
tarea y es inconcebible el  
deseo que tendré de  
ocuparme en otra cosa.*

—G. B. Shaw

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. Por ejemplo, en un sondeo reciente de Gallup, resultó que la mayoría de los empleados estadounidenses (55 por ciento, para ser exactos) no sienten entusiasmo por su trabajo.<sup>1</sup> Es un dato sorprendente.

La administración ha intentado diversos medios para mejorar la motivación de los trabajadores, desde los más tradicionales como aumentar los salarios y mejorar las prestaciones, hasta ideas más extravagantes. Por ejemplo, el gigante del almacenamiento de datos EMC se encuentra entre las compañías que hacen que sus empleados caminen sobre brasas de carbón de 1,500 grados.<sup>2</sup> ¿Por qué? La dirección cree que si los empleados enfrentan el miedo, están listos para emprender lo imposible en su trabajo. El vicepresidente de EMC, Jeff Goldberg, que ha caminado tres veces sobre las brasas, admite que no tiene ninguna prueba concreta de que el hacerlo aumente los logros al apagar el miedo en el trabajo, pero dice que hay muchas pruebas anecdóticas. Jan Gunneson (véase la foto), gerente de ventas distritales de la compañía, dice que los vendedores que han caminado sobre las brasas visitan con más insistencia a los directores ejecutivos y otros altos ejecutivos, pasando sobre la cabeza de los contactos más tradicionales de nivel inferior, en su esfuerzo por cerrar nuevos negocios. Gunneson cree que la motivación que se consigue por caminar en las brasas es permanente. “Estoy segura de que dentro de 50 años recordaré y compartiré esta experiencia con mis nietos.” ¿El secreto de la motivación es hacer que los empleados caminen sobre brasas ardientes? Probablemente no.

La motivación es uno de los temas que más se investigan en el CO.<sup>3</sup> A pesar del hecho de que los administradores no cesan de buscar maneras novedosas de motivar a sus empleados y de que una parte significativa de los trabajadores actuales no está motivada, sabemos mucho sobre cómo mejorar la motivación laboral. En este capítulo y el siguiente vamos a revisar los fundamentos de la motivación, evaluaremos algunas teorías de la motivación, ofrece-

# Conceptos básicos de motivación

remos un modelo integrador en que se muestre cómo articular lo mejor de cada teoría y daremos algunas guías para diseñar programas de motivación que funcionen.

## DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

¿Qué es la motivación? Quizá el punto de partida sea decir lo que la motivación no es. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto, pero el mismo estudiante al que le cuesta trabajo leer un libro de texto más de 20 minutos puede devorar un libro de Harry Potter en una tarde. Para este estudiante, el cambio de motivación procede de la situación. Así, mientras analizamos el concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

Definiremos **motivación** como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.<sup>4</sup> Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar *cualquier* meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas *organizacionales*, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una *dirección* que bene-

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Resumir el proceso de la motivación.
2. Describir la jerarquía de necesidades de Maslow.
3. Comparar las teorías X y Y.
4. Distinguir entre motivadores y factores de higiene.
5. Enumerar las características que prefieren en un puesto los trabajadores de éxito.
6. Resumir las clases de metas que aumentan el desempeño.
7. Señalar el efecto de remunerar mal a los empleados.
8. Aclarar las relaciones fundamentales de la teoría de las expectativas.
9. Explicar de qué manera las teorías contemporáneas de la motivación se complementan unas a otras.

## motivación

Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

ficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de *persistencia*, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

## PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores. Como veremos más adelante, desde entonces hemos concebido explicaciones más validas de la motivación, pero debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones: 1) representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas, y 2) los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

### Teoría de la jerarquía de necesidades

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la **jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow,<sup>5</sup> quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. **Fisiológicas.** Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. **De seguridad.** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. **De estima.** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización.** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Con el símil de la figura 6.1, el individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow,

### teoría de la jerarquía de necesidades

Hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante.

### autorrealización

Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser.



Fuente: *Motivation and Personality*, 2a. edición, A. H. Maslow, 1970. Reimpreso con permiso de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como de **orden superior**. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

La teoría de las necesidades de Maslow es muy aceptada, sobre todo entre los administradores en ejercicio. Se debe a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla. Sin embargo, las investigaciones no le confieren validez. Maslow no aportó pruebas empíricas y en diversos estudios realizados para validar la teoría no se encontró respaldo para ella.<sup>6</sup>

Las teorías antiguas, en particular las que son de sentido común, tardan en desaparecer. Así, aunque la teoría de Maslow tiene poco apoyo para sus pronósticos, sigue siendo popular, junto con su terminología, entre los administradores.<sup>7</sup> En concreto, hay pocas pruebas de que las estructuras de necesidades se organicen según las dimensiones postuladas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven o de que la satisfacción de una necesidad incite el movimiento a un nuevo plano de necesidades.<sup>8</sup>

## Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado **teoría X**, y el otro, positivo, la **teoría Y**.<sup>9</sup>

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

### necesidades de orden inferior

Necesidades que se satisfacen externamente; las fisiológicas y psicológicas.

### necesidades de orden superior

Necesidades que se satisfacen internamente: las sociales, de autoestima y autorrealización.

### teoría X

Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

### teoría Y

Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

### “La gente es floja por naturaleza”

Esta afirmación es falsa en dos planos. No todas las personas son flojas por naturaleza y la “flojera” depende más de la situación que de una característica individual.

Si esta declaración significa que todas las personas son flojas por naturaleza, las pruebas indican categóricamente lo contrario.<sup>10</sup> En la actualidad, muchas personas sufren del padecimiento opuesto: están demasiado ocupadas, con exceso de trabajo y agotadas. Sea por motivación externa o por impulso interno, la fuerza de trabajo es todo menos floja.

A menudo los administradores llegan a la conclusión de que las personas son flojas, luego de observar que algunos de sus empleados holgazanean en el trabajo. Pero estos mismos empleados son muy diligentes en una o más actividades fuera del trabajo. Las personas tienen diversas estructuras de

necesidades.<sup>11</sup> Como se ilustra en la figura 6.2, en las pruebas se indica que las necesidades laborales varían de acuerdo con el género, edad, nivel de ingresos, tipo de puesto y nivel en la organización.

Para desgracia de los patrones, el trabajo a menudo no califica muy alto como satisfactor de las necesidades de los individuos. Por tanto, el mismo empleado que rehuye las responsabilidades de su puesto trabaja obsesivamente en reacondicionar un coche antiguo, dar mantenimiento a un jardín de concurso, perfeccionar su técnica bolichística o vender productos de limpieza por catálogo los fines de semana. Muy pocas personas son siempre flojas. Lo que pasa es que difieren en cuanto a qué actividades les gusta más hacer. Como el trabajo no es importante para todos, algunos parecen flojos.

### Qué quieren los trabajadores, por grupos\*

FIGURA

6-2

	Todos los empleados		Género		Edad				Nivel de ingresos (dólares)				Tipo de puesto				Nivel en la organización		
	Hombres	Mujeres	Menos de 30	31 a 40	41 a 50	Más de 50	Menos de 25,000	25,001 a 40,000	40,001 a 50,000	Más de 50,000	Fabril no calificado	Fabril calificado	Oficinista no calificado	Oficinista calificado	Inferior, no de supervisión	Medio, no de supervisión	Superior, no de supervisión		
Trabajo interesante	1	2	4	2	3	1	5	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1		
Aprecio cabal del trabajo realizado	2	1	5	3	2	2	4	3	3	2	1	6	3	1	4	2	2		
Sensación de estar actualizado	3	3	6	4	1	3	6	1	2	4	5	2	5	4	5	3	3		
Seguridad laboral	4	5	2	1	4	7	2	4	4	3	4	3	7	5	2	4	6		
Buena paga	5	4	1	5	5	8	1	5	6	8	3	4	6	6	1	6	8		
Ascensos y progreso en la organización	6	6	3	6	8	9	3	6	5	7	6	5	4	3	6	5	5		
Buenas condiciones de trabajo	7	7	7	7	7	4	8	7	7	6	9	7	2	7	7	7	4		
Lealtad personal a los empleados	8	8	9	9	6	5	7	8	8	5	8	9	9	8	8	8	7		
Disciplina discreta	9	9	8	10	9	10	10	9	9	10	7	10	10	9	9	9	10		
Ayuda comprensiva para los problemas personales	10	10	10	8	10	6	9	10	10	9	10	8	8	10	10	10	9		

\*Calificaciones de 1 (mayor) a 10 (menor).

Fuente: Cortesía del profesor K.A. Kovach, Universidad George Mason. Los resultados proceden de un estudio de 1,000 empleados realizado en 1995.

Sin embargo, no hay pruebas que confirmen la validez de ninguno de los dos grupos de premisas ni de que aceptar la teoría Y y modificar en consecuencia nuestros actos produzca trabajadores más motivados. Como se hará evidente en este capítulo, las premisas de una y otra teorías serán las apropiadas dependiendo de la situación.

### Teoría de los dos factores

La **teoría de los dos factores** (también llamada *teoría de motivación e higiene*) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg.<sup>12</sup> Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. A continuación, tabuló y clasificó las respuestas.

De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Como se aprecia en la figura 6.3, ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad

### teoría de los dos factores

Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción.

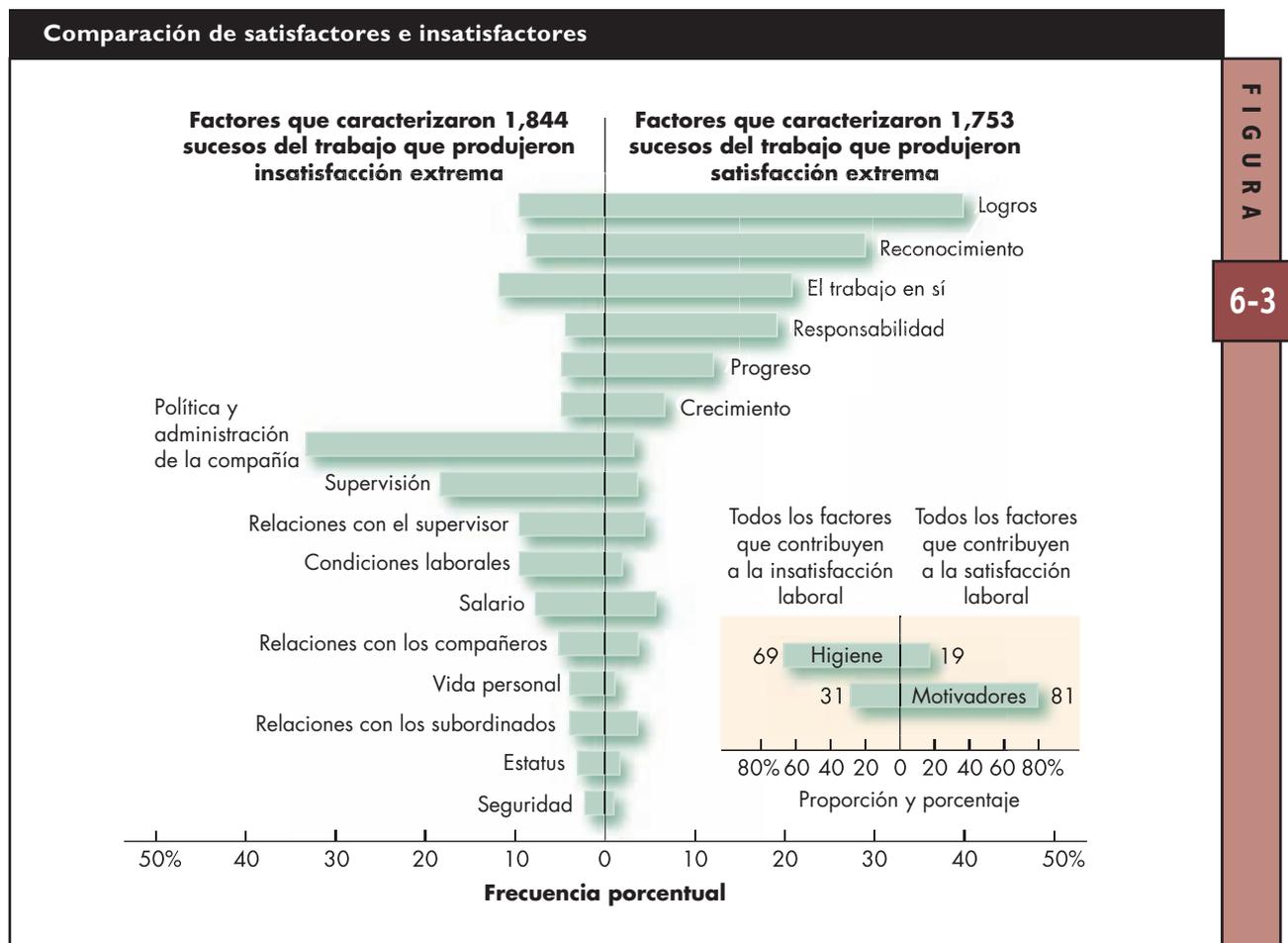


FIGURA 6-3

Fuente: Reimpreso con autorización de la Harvard Business Review. Figura de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* de Frederick Herzberg, septiembre-octubre de 1987. Copyright © 1987 por President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.



y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Como se ilustra en la figura 6.4, Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es, pues, “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó **factores de higiene** a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

La teoría de los dos factores también tiene sus críticos.<sup>13</sup> Entre las objeciones en su contra están las siguientes:

1. El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos. Cuando salen mal, culpan al entorno.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Quienes califican deben hacer interpretaciones, de modo que contaminan los resultados porque entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta similar de manera distinta.
3. No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que de todos modos lo considere aceptable.

### factores de higiene

Factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto, aplacan a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas.

4. La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. La teoría de los dos factores pasa por alto las variables situacionales.
5. Herzberg presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centró en la satisfacción y no en la productividad. Para que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación sólida entre satisfacción y productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones. La popularidad en los últimos 35 años de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores más responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg.

---

## TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías anteriores son muy conocidas pero no han resistido bien un examen más detenido. Sin embargo, no todo está perdido. Hay varias teorías contemporáneas que tienen algo en común: tienen un grado razonable de apoyo documental. Desde luego, esto no significa que las teorías de las que vamos a hablar sean incuestionablemente correctas. Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque todas hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

### Teoría ERC

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión **teoría ERC**.<sup>14</sup>

Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC. El grupo de *existencia* remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de *relación*: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de *crecimiento*: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Aparte de convertir las cinco necesidades en tres, ¿en qué difiere la teoría ERC de la teoría de Maslow? A diferencia de la jerarquía de necesidades, en la teoría ERC se señala que 1) es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión gradual rígida. En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por ejemplo, una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas sus necesidades de existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

La teoría ERC contiene también una dimensión de frustración y regresión. Recordará que Maslow aseveraba que un individuo debía quedarse en cierto nivel de necesidades hasta que las satisficiera. En la teoría ERC se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, acentuado, el deseo del individuo de

### teoría ERC

Hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.



Los empleados con necesidades intensas de relacionarse buscan la amistad y la interacción con los compañeros del trabajo.

compensar una necesidad inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de trato social aumentaría el deseo de más dinero o de mejores condiciones laborales. Entonces, la frustración puede originar una regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC afirma, como la de Maslow, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

La teoría ERC es más congruente con nuestros conocimientos de las diferencias individuales. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural modifican la importancia o el impulso que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. Las pruebas que muestran que los miembros de otras culturas califican de manera distinta las categorías de necesidades (por ejemplo, los españoles y los japoneses ponen las necesidades sociales antes que las fisiológicas),<sup>15</sup> serían congruentes

con la teoría ERC. Varios estudios prestan apoyo a la teoría ERC,<sup>16</sup> pero también hay pruebas de que no funciona en algunas organizaciones.<sup>17</sup> Comoquiera que sea, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades.

### Teoría de las necesidades de McClelland

Imagínese que tiene una bolsa de frijoles y que están dispuestos frente a usted cinco blancos, cada uno más alejado y, por ende, es más difícil atinarle. El blanco A es una cincha. Se encuentra casi al alcance de su mano. Si le atina, recibirá dos dólares. El blanco B está un poco más lejos, pero aproximadamente 80 por ciento de las personas que lo intentan, atinan. Se pagan cuatro dólares. Por el blanco C se pagan ocho dólares y lo golpean alrededor de la mitad de las personas. Muy pocas personas alcanzan el blanco D, pero la ganancia por hacerlo es de 16 dólares. Finalmente, por el blanco E se pagan 32 dólares, pero es casi imposible alcanzarlo. ¿Qué blanco escogería? Si eligió el C, es probable que usted sea una persona de alto rendimiento. ¿Por qué? Siga leyendo.

McClelland y sus colaboradores<sup>18</sup> formularon una **teoría de las necesidades** que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:

- **Necesidad de logro.** El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- **Necesidad de poder.** Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
- **Necesidad de afiliación.** Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro (*nLog*). De las investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas.<sup>19</sup> Buscan las situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

#### teoría de las necesidades de McClelland

Logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

#### necesidad de logro

Impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

#### necesidad de poder

Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

#### necesidad de afiliación

Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Los grandes realizadores no son apostadores: no les gusta triunfar por suerte. Prefieren el reto de encargarse de un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado a la suerte o a la intervención de los demás. Algo muy importante es que evitan las tareas que les parecen muy sencillas o muy arduas. Prefieren las de dificultad mediana.

Los grandes realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando calculan que tienen 50 por ciento de posibilidades de salir adelante. No les gustan las apuestas elevadas puesto que se pierde la satisfacción de los logros en los éxitos fortuitos. Del mismo modo, tampoco les gustan las apuestas escasas (cuando tienen muchas probabilidades de éxito) porque no se ponen a prueba sus facultades. Les gusta fijarse metas que les exijan un poco.

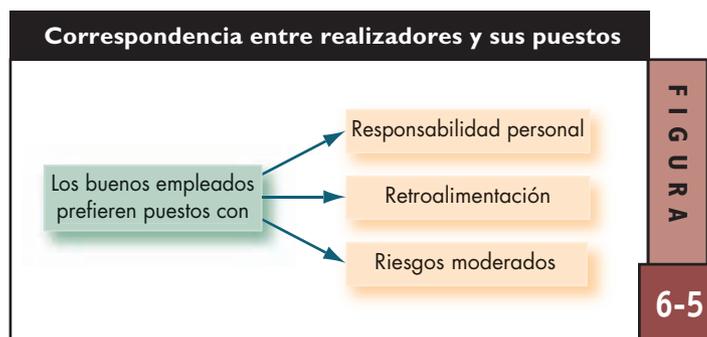
La necesidad de poder (*nPod*) es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad delimitada por McClelland es la de afiliación (*nAfi*), que es la que menos atención ha recibido de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

¿Cómo se sabe si alguien es, por ejemplo, un gran realizador? Hay cuestionarios que profundizan en esta motivación,<sup>20</sup> pero en la mayoría de las investigaciones se aplica un examen proyectivo en el cual los sujetos responden a imágenes.<sup>21</sup> Se les muestra brevemente cada imagen y se les pide que escriban una historia basados en ella. Por ejemplo, digamos que se muestra la imagen de un hombre sentado en un escritorio y en actitud meditabunda, mirando la fotografía de una mujer y unos niños que está apoyada en la esquina. A continuación se pide al sujeto que redacte una historia sobre lo que ocurre, cuáles son los antecedentes de la situación, qué ocurrirá en el futuro, etc. Así, las historias son de hecho exámenes proyectivos que miden las motivaciones inconscientes. Se califican las historias y se obtiene la calificación del sujeto en las tres necesidades.

A partir de numerosas investigaciones es posible hacer algunas predicciones razonablemente sustentadas y fundadas en la relación entre la necesidad de logro y el desempeño laboral. Aunque se han hecho menos investigaciones de la relación entre las necesidades de poder y afiliación, también aquí los resultados son congruentes.

En primer lugar, como se muestra en la figura 6.5, los individuos con una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales con responsabilidades, retroalimentación y un grado mediano de riesgos. Cuando prevalecen estas características, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, las pruebas muestran constantemente que los grandes realizadores tienen éxito en las actividades empresariales, como dirigir su propia empresa o encargarse de una unidad completa dentro de una organización mayor.<sup>22</sup>



En segundo lugar, una gran necesidad de logro no es garantía de ser un buen gerente, sobre todo en las organizaciones grandes. Las personas con una gran necesidad de logro están interesadas en cómo se desenvuelven y no en influir en los demás para que se desenvuelvan bien. Los vendedores con esta característica no se convierten por fuerza en buenos gerentes de ventas y el buen gerente general de una organización grande no tiene una gran necesidad de logro.<sup>23</sup>

En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder están muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.<sup>24</sup> De hecho, quizá un impulso fuerte de poder sea un requisito de la eficacia gerencial.<sup>25</sup> Desde luego, está en disputa cuál sea la causa y cuál el efecto. Se ha dicho que una necesidad intensa de poder sería nada más que el resultado del lugar que ocupa uno en el escalafón de la compañía.<sup>26</sup> Según este argumento, cuanto más asciende el individuo en la organización, mayor es su impulso de poder. En consecuencia, las posiciones de poder serían el estímulo para un impulso fuerte de poder.

Por último, se ha logrado capacitar a los empleados para que estimulen su necesidad de logro. Los instructores han logrado enseñar a los individuos a pensar en términos de realizar, ganar y triunfar, y luego ayudarles a aprender a actuar de manera que prefieran las situaciones en las que asuman responsabilidades, reciban retroalimentación y corran riesgos moderados, para poner en práctica un impulso intenso por las realizaciones. Así, si el puesto pide un gran realizador, la administración debe elegir una persona con una gran necesidad de logro o bien formar a su propio candidato mediante capacitación.<sup>27</sup>

### Teoría de la evaluación cognoscitiva

A finales de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de remuneraciones externas, como el salario, por un esfuerzo que antes tenía una remuneración interna por el placer que se derivaba del trabajo en sí, tendría por resultado una disminución en la motivación general.<sup>28</sup> Esta propuesta, que ha venido a llamarse **teoría de la evaluación cognoscitiva**, ha sido investigada exhaustivamente y numerosos estudios la respaldan.<sup>29</sup> Como vamos a explicar, las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las organizaciones.

Históricamente, los teóricos de la motivación asumían que los motivadores intrínsecos como los logros, responsabilidad y competencia eran independientes de los motivadores extrínsecos como un salario elevado, ascensos, buenas relaciones con los supervisores y condiciones laborales agradables. Es decir, el estímulo de unos no debería afectar a los otros. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva indica lo contrario. Afirma que cuando las organizaciones acuden a las remuneraciones extrínsecas para recompensar el desempeño superior, las remuneraciones intrínsecas, que se derivan de que los individuos hacen lo que les gusta, se reducen. En otras palabras, cuando se entrega una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que se consigue es que disminuya el interés en la tarea.

¿A qué obedece este resultado? La explicación popular es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de forma que mengua la motivación intrínseca anterior. Más aún, la eliminación de las remuneraciones intrínsecas puede producir un desplazamiento (de una explicación externa a una interna) en la percepción que tiene el individuo de las causas de que se dedique a una tarea. Si usted lee una novela cada semana porque su maestro de literatura se lo impone, atribuirá su comportamiento a un motivo externo. En cambio, si al terminar el curso resulta que usted sigue leyendo una novela por semana, su inclinación natural será decir que en realidad le gustan las novelas, ya que lee una por semana.

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener implicaciones importantes para el ejercicio de la administración. Durante años ha sido un verismo entre los especialistas en compensaciones que para que el salario y otras remuneraciones extrínsecas sean motivadores eficaces, tienen que ser consistentes con el desempeño del individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognoscitiva argumen-

#### teoría de la evaluación cognoscitiva

Asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación.

tarían que esto sólo disminuye la satisfacción interna que siente el individuo por realizar su trabajo. Sustituimos un estímulo interno con uno externo. De hecho, si la teoría de la evaluación cognoscitiva es correcta, sería lógico separar el pago del individuo de su desempeño, para evitar que se reduzca la motivación intrínseca.

Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognoscitiva ha encontrado apoyo en varios estudios. Pero también ha recibido ataques, especialmente por la metodología seguida en esos estudios<sup>30</sup> y por la interpretación de los resultados.<sup>31</sup> ¿En dónde se encuentra hoy la teoría? ¿Podemos decir que cuando las organizaciones recurren a motivadores extrínsecos como el salario y los ascensos para estimular el desempeño de los trabajadores, lo hacen a expensas de menguar el interés y la motivación intrínseca en el trabajo? La respuesta no es un mero sí o no.

Aunque se necesitan más investigaciones para aclarar las ambigüedades actuales, las pruebas nos llevan a concluir que es un fenómeno real la interdependencia de las remuneraciones intrínsecas y extrínsecas.<sup>32</sup> Sin embargo, sus repercusiones en la motivación laboral del empleado, a diferencia de la motivación en general, serían considerablemente

menores de lo que se creía. En primer lugar, muchos de los estudios que pusieron la teoría a prueba fueron efectuados con estudiantes, no con empleados pagados en una organización. Los investigadores observaban lo que ocurría con el comportamiento de los estudiantes al detener una recompensa que ya había sido asignada. Esto es interesante, pero no representa la situación laboral característica. En el mundo real, cuando se suspenden las remuneraciones extrínsecas, por lo regular significa que el individuo deja de ser parte de la organización. En segundo lugar, en las pruebas se indica que una motivación intrínseca muy intensa se resiste a los efectos perjudiciales de las remuneraciones extrínsecas.<sup>33</sup> Incluso cuando un trabajo es interesante, no desaparece la poderosa norma del pago extrínseco.<sup>34</sup> En el otro extremo, en las tareas tediosas la remuneración extrínseca aumenta la motivación intrínseca.<sup>35</sup> Por tanto, es posible que la aplicación de la teoría esté limitada a las organizaciones laborales porque, en general, los puestos de nivel inferior no son lo suficientemente gratificantes para fomentar un interés intrínseco y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la evaluación cognoscitiva acaso sea relevante para aquellos puestos que se encuentran a medio camino: los que ni son tan tediosos ni tan interesantes.



Si es correcto el postulado de la teoría de la evaluación cognoscitiva de que las remuneraciones extrínsecas como el salario reducen las motivaciones intrínsecas, parecería ser menos cierto en los trabajos que son de por sí interesantes, como el del violinista concertista.

## Teoría de la fijación de metas

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo travesía de la preparatoria Hamilton, dirigió a su escuadra estas palabras finales antes de colocarse en la salida de la carrera por el campeonato de la liga: “Todos están en óptimas condiciones físicas. Salgan y hagan su mejor papel. Nadie puede pedirles más que eso”.

Usted mismo habrá oído la frase repetidas veces: “Haz tu mejor papel. Es todo lo que se te puede pedir”. ¿Pero qué quiere decir “haz tu mejor papel”? ¿Llegamos a saber si alcanzamos tan vaga meta? ¿Los corredores a campo travesía hubieran marcado mejores tiempos si el entrenador Broadwater les hubiese fijado una meta específica para que cada uno la alcanzara? ¿Le habría ido mejor en su clase de español de preparatoria si sus papás le hubieran dicho: “Esfuézate por sacar 8.5 o más en todas tus tareas de español”, en lugar de pedirle que hiciera su “mejor papel”? La



Fuente: Tomado del *Wall Street Journal*, 8 de febrero de 1995. Reimpreso con autorización de Cartoon Features Syndicate.

### teoría de la fijación de metas

Teoría de que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño.

investigación de la **teoría de la fijación de metas** aborda estos temas y sus resultados, como veremos, son impresionantes por el efecto que una meta específica, desafíos y retroalimentación tienen en el desempeño.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante.<sup>36</sup> Es decir, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir.<sup>37</sup> Las pruebas respaldan abrumadoramente el valor de las metas. Más en concreto, podemos decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además, la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.<sup>38</sup>

Las metas específicas difíciles producen mayores resultados que la meta general de hacer “el mejor papel”. La propia especificidad de la meta funge como estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer cada semana 12 viajes redondos de transporte de carga entre Toronto y Buffalo, Nueva York, esta intención le da un objetivo deliberado para tratar de alcanzarlo. Podemos decir que, en igualdad de circunstancias, el camionero con una meta específica superará el desempeño de cualquiera de sus compañeros que no tenga metas o tenga la meta general de hacer “el mejor papel”.

Si se mantienen constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas, también podemos afirmar que cuanto más difícil es la meta, mayor es el desempeño. Es lógico suponer que las metas más fáciles son las más aceptadas; pero cuando un empleado acepta una tarea ardua, se empeñará hasta que la termine, reduzca o abandone.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; es decir, la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación es igualmente poderosa. Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la

que el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.<sup>39</sup>

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿se esfuerzan más? Las pruebas son contradictorias en cuanto a la superioridad de las tareas participativas sobre las asignadas.<sup>40</sup> En algunos casos, las metas fijadas en conjunto incitan un mayor desempeño, mientras que en otros los individuos se desenvuelven mejor si su jefe les asigna las metas. Pero una de las principales ventajas de la participación es que se incrementa la aceptación de las metas como una finalidad deseable para la cual trabajar.<sup>41</sup> Como dijimos, la resistencia es mayor si las metas son difíciles. Si las personas toman parte en la fijación de las metas, es más probable que acepten incluso una difícil, que si se la hubiera asignado arbitrariamente el jefe. La razón es que los individuos están más comprometidos con las decisiones en las que participaron. Así, aunque las metas participativas no tienen ninguna superioridad sobre las asignadas cuando se da por hecho la aceptación, la participación sí aumenta la probabilidad de establecer y obedecer acuerdos sobre las metas más difíciles.

¿Hay excepciones en la teoría de la fijación de metas o podemos tomar como verdad universal que las metas difíciles y específicas siempre fomentarán el más alto desempeño? Además de la retroalimentación, se ha descubierto que otros cuatro factores influyen en la relación entre metas y desempeño: compromiso con las metas, buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que el individuo está comprometido con la meta; es decir, que está determinado a no reducirla ni abandonarla. Esto ocurre sobre todo cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando el empleado fijó su meta (en lugar de que se la asignaran).<sup>42</sup> La **eficacia personal** se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea.<sup>43</sup> Cuanto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea. Por tanto, en una situación difícil vemos que las personas con poca eficacia personal tienen más probabilidades de aminorar el esfuerzo o de rendirse, mientras que quienes tienen más eficacia personal se empeñan más por dominar la dificultad.<sup>44</sup> Además, los individuos con más eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en tanto que los otros reducen sus empeños en la misma situación.<sup>45</sup>

En las investigaciones se indica que la fijación de metas individual no funciona bien en todas las tareas. En las pruebas se muestra que las metas tienen un efecto más importante en el desempeño cuando las tareas son simples más que complicadas, bien aprendidas más que novedosas e independientes más que interdependientes.<sup>46</sup> Para las tareas interdependientes, son preferibles las metas de grupo. Por último, la teoría de la fijación de metas está vinculada a la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá porque sus elementos fundamentales se articulan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Se supone que los empleados serán razonablemente independientes (una puntuación no demasiado elevada en la distancia al poder), que administradores y trabajadores buscarán metas estimulantes (bajo en evasión de la incertidumbre) y que ambos consideran importante el desempeño (alto en calidad de vida). Pero no espere que la fijación de metas incremente automáticamente el desempeño de los empleados en países como Portugal o Chile, donde se encuentran las condiciones contrarias.

Nuestra conclusión general es que las intenciones, articuladas en términos de metas difíciles y específicas, son un motivador poderoso. En las condiciones apropiadas, aumentan el desempeño; sin embargo, no hay pruebas de que estas metas se relacionen con el incremento de la satisfacción laboral.<sup>47</sup>

## Teoría del reforzamiento

Un contrapunto de la teoría de la fijación de metas es la **teoría del reforzamiento**. En tanto que la primera es una postura cognoscitiva en la que se afirma que los objetivos del individuo rigen sus actos, en la teoría del reforzamiento encontramos una

### eficacia personal

Convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea.

### teoría del reforzamiento

La conducta es una función de sus consecuencias.

postura conductista en la que se asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Teóricamente es evidente que son puntos de vista opuestos. Los teóricos del reforzamiento piensan que la conducta es causada por el ambiente. No hay que preocuparse —explican— de los hechos mentales, pues el control del comportamiento está en los reforzadores: cualquier consecuencia que, si sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto. Como no se interesa en lo que incita el comportamiento, en rigor no es una teoría de la motivación, pero ofrece un poderoso medio para analizar qué controla la conducta, y es por esta razón que se incluye en las exposiciones de la motivación.<sup>48</sup>

En el capítulo 2 estudiamos con detalles el proceso del reforzamiento. Mostramos que el uso de reforzadores para condicionar el comportamiento nos da muchos conocimientos sobre cómo aprende la gente. No podemos ignorar el hecho de que el reforzamiento como mecanismo de motivación tiene muchos partidarios. Sin embargo, en su versión más pura la teoría del reforzamiento ignora sentimientos, actitudes, esperanzas y otras variables cognoscitivas que se sabe que repercuten en la conducta. De hecho, algunos investigadores recurren a los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento usan para respaldar su posición e interpretan los resultados en un marco cognoscitivo.<sup>49</sup>

El reforzamiento es sin duda una influencia importante en el comportamiento, pero pocos estudiosos serían capaces de defender que sea la única. Las conductas que se exhiben en el trabajo y el esfuerzo que se asigna a cada tarea sufren el influjo de sus consecuencias. Si un trabajador es reprendido continuamente por superar a sus compañeros, es de creer que reducirá su productividad. Pero esta reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdad o expectativas.

### Teoría del flujo y la motivación intrínseca



La experiencia del “flujo” surge con más frecuencia durante el trabajo que en el descanso. Se caracteriza por una concentración y una motivación intensas que se enfocan en el proceso más que en el objetivo. El chef Benjamin Ford experimenta el “flujo” mientras prepara un platillo flameado en Chadwick’s, de Los Ángeles.

¿Se acuerda de haber estado tan inmerso en algo que no le importaba nada más? La tarea lo absorbe por completo y usted pierde el sentido del tiempo. La mayoría de la gente puede hacerlo. Es más probable que ocurra cuando uno realiza una actividad preferida: correr, esquiar, bailar, leer una novela, jugar un videojuego, oír música, cocinar una comida elegante. Los deportistas lo llaman estar “en la zona” y, como veremos, también ocurre en el trabajo. Los investigadores de la motivación llaman *flujo* a este estado de concentración absoluta.<sup>50</sup>

**La experiencia del flujo** Un elemento fundamental de la experiencia del flujo es que su motivación no se relaciona con los objetivos finales. La actividad que realizan las personas cuando las embarga el sentimiento intemporal del flujo procede del curso de la propia actividad, no del intento por alcanzar una meta. Entonces, cuando una persona experimenta el flujo, tiene una motivación totalmente intrínseca.

¿Se sienten felices las personas cuando experimentan el flujo? Quizá se sorprenda de saber que la respuesta es negativa, pues están profundamente concentradas. Pero cuando

se termina la tarea en cuestión y el individuo recapitula lo ocurrido, lo inundan sentimientos de gratitud por la experiencia. Entonces se materializa la satisfacción por la experiencia. El deseo de repetirla da continuidad a la motivación.

¿Hay condiciones que se presten para inducir el flujo? Sí. Cuando las personas describen sus experiencias del flujo, señalan características comunes en las tareas que las ocupan: eran estimulantes y exigían el empeño de las facultades propias. Las tareas estaban dirigidas a una meta y recibían retroalimentación sobre qué tan bueno era su desempeño. Exigían también una concentración total y creatividad. Además, eran tan absorbentes que a las personas no les quedaba atención para pensar en nada irrelevante ni para preocuparse por sus problemas. Sin embargo, no deje de observar que aunque las tareas tendían a una meta, no era ésta, sino la tarea, la que proveía la motivación.

Uno de los resultados más sorprendentes de las investigaciones sobre el flujo es que no se asocia con el tiempo libre. De hecho, rara vez señalan haber tenido la experiencia personas entregadas al ocio, como ver televisión o descansar. Otra sorpresa es que es más probable que ocurra en el trabajo que en casa.

Si le preguntamos a las personas si les gustaría trabajar menos, casi siempre nos dirán que sí. Las personas relacionan el ocio con la felicidad. Piensan que si tuvieran más tiempo libre, serían más felices. En estudios de miles de personas se indica que por lo general se equivocan con esta idea. Por ejemplo, cuando las personas pasan el tiempo en casa, carecen de un objetivo definido, no saben cuál es su desempeño, se distraen y sienten que no se aprovechan sus capacidades. A menudo dicen que se aburren. En cambio, el trabajo tiene muchas de las propiedades que estimulan el flujo. Tiene metas claras. Ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, ya en el mismo trabajo, ya en las evaluaciones del jefe. Las capacidades de las personas corresponden por lo regular al trabajo que realizan, lo que les presenta desafíos, y este trabajo generalmente alienta la concentración y evita las distracciones.

**Modelo de motivación intrínseca** El modelo de motivación intrínseca de Thomas pretende comprender mejor el flujo.<sup>51</sup> En esta extensión del concepto de flujo se identifican los elementos fundamentales que producen una motivación intrínseca.

Thomas afirma que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Como con el flujo, las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca proviene del propio trabajo, más que de factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe.

El modelo de Thomas postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. Define estos componentes como sigue:

La *libertad de decisión* es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.

La *competencia* es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.

El *sentido* es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importe en el contexto general de las cosas.

El *progreso* es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

Thomas cita numerosos estudios en los que se demuestra que estos cuatro componentes de la motivación intrínseca guardan una relación significativa con el incremento de la satisfacción laboral y el desempeño calificado por los supervisores.<sup>52</sup> Sin embargo, casi todos los estudios citados por Thomas fueron hechos con empleados profesionales y administrativos. No está claro si, por ejemplo, estos

cuatro componentes pronostican la motivación intrínseca de los empleados de base y trabajadores de producción.

Observemos cómo se vinculan los cuatro componentes de la motivación intrínseca de Thomas con el concepto de flujo. Cuando una tarea tiene *sentido*, las personas resienten el tiempo que tienen que dedicar a otras tareas menos significativas. Están tan absortas en la tarea intrínseca que piensan en ella todo el tiempo. Hasta podemos ver que le roban tiempo a las otras actividades para dedicarle más a lo que tiene sentido. Cuando una tarea provee una experiencia de flujo, el individuo tiene por lo regular la *libertad de decidir* si trabaja en esa tarea y no en otras. La *competencia* también estimula la experiencia del flujo. “Nos absorbemos más en una tarea cuando somos competentes en la realización de sus actividades, cuando ponemos toda nuestra atención en enfrentar las dificultades de las actividades que ejecutamos.”<sup>53</sup> Por último, el *progreso* alienta sentimientos de que nuestro tiempo y esfuerzo valieron la pena. Uno se entusiasma con la tarea y quisiera dedicarle más tiempo y esfuerzo.

### Teoría de la equidad

El año pasado, Jane Pearson obtuvo su posgrado en contabilidad en una universidad estatal. Después de entrevistarse con varias organizaciones, aceptó un puesto en una de las empresas de contabilidad más grandes y fue asignada a las oficinas de una ciudad importante. Jane se sentía muy contenta con la oferta que le hicieron: un trabajo estimulante en una empresa importante, una excelente oportunidad para obtener experiencia invaluable y el salario más alto que se ofrecía ese año en su localidad a los contables posgraduados: 4,550 dólares mensuales. Pero Jane fue la primera de su generación. Era ambiciosa y coherente y esperaba recibir un salario proporcionado.

Han pasado 12 meses desde que Jane se unió a la empresa. Su puesto resultó tan estimulante y satisfactorio como quería. Su patrón está muy complacido con su desempeño; de hecho, le acaba de conceder un aumento mensual de 200 dólares. Sin embargo, en las últimas semanas la motivación de Jane se ha ido por los suelos. ¿Por qué? La empresa acaba de contratar a un recién egresado de su misma universidad que, aunque le falta el año de experiencia que tiene Jane, gana 4,800 dólares al mes, o sea 50 más que ella. No sería ninguna exageración decir que está furiosa. Incluso dice que se pondrá a buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra la función que cumple la equidad en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, aumentos, reconocimiento), con los de sus compañeros. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) de acuerdo con lo que ponemos (aportaciones) y luego comparamos la relación entre

Teoría de la equidad		
FIGURA	Relación de las comparaciones*	Percepción
	$R/A_1 < R/A_2$	Desigualdad debida a remuneración insuficiente
	$R/A_1 = R/A_2$	Equidad
	$R/A_1 > R/A_2$	Desigualdad debida a remuneración excesiva

6-7 \*R/A<sub>1</sub> representa al empleado y R/A<sub>2</sub> a otras personas importantes.

aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. El esquema se muestra en la figura 6.7. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas que consideramos importantes y con las que nos comparamos, se dice que hay un estado de equidad. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando nos parece que la relación es inequitativa, sufrimos una tensión de desigualdad. Si pensamos que estamos mal pagados, la tensión genera ira; si pensamos que nos pagan de más, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que este estado de tensión incita a hacer algo para corregirlo.<sup>54</sup>

La **teoría de la equidad** se complica con el referente que designa el empleado. En las pruebas se indica que el referente escogido es una variable importante de la teoría.<sup>55</sup> El empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes.

1. *Yo interior.* Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual
2. *Yo exterior.* Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual
3. *Otro interior.* Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado
4. *Otro exterior.* Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o comparan su trabajo actual con los que hayan tenido. La información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan. Lo anterior nos lleva a centrarnos en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.<sup>56</sup> En las investigaciones se señala que tanto hombres como mujeres hacen comparaciones con personas de su mismo sexo. También se muestra ahí que las mujeres ganan menos que los hombres en puestos equivalentes y que esperan menos salario por el mismo trabajo. Entonces, una mujer que toma a otra mujer como referente calcula con un parámetro inferior. Concluimos que los empleados que ocupan puestos sin distinción sexual harán más comparaciones cruzadas que aquellos que se desenvuelven en trabajos dominados por hombres o por mujeres. Esto también indica que si las mujeres toleran sueldos inferiores, quizá se debe al parámetro con el que se comparan.

Los empleados con poca antigüedad en su organización actual tienen poca información sobre sus compañeros, así que dependen de sus experiencias personales. Por otro lado, los empleados con más antigüedad se comparan más con sus compañeros. Los empleados de nivel superior, los que están en las filas de los profesionistas y los de más escolaridad son más universales y están mejor informados sobre los miembros de otras organizaciones. Por tanto, hacen más comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por una de seis opciones:<sup>57</sup>

1. Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no esforzarse tanto)
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad)
3. Distorsionar las percepciones del yo (por ejemplo: “Creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás”)
4. Distorsionar las percepciones de los otros (por ejemplo: “El trabajo de Mike no es tan atractivo como me lo parecía”)
5. Escoger otro referente (por ejemplo: “No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad”)
6. Abandonar el terreno (por ejemplo, renunciar)

### teoría de la equidad

Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.



Pedro Martínez, lanzador estrella de los Medias Rojas de Boston, faltó seis días al entrenamiento del equipo en febrero de 2001 por una disputa salarial. Aunque se había previsto que ganara 12.5 millones de dólares esa temporada, el futuro integrante del Salón de la Fama con dos trofeos Cy Young contiguos quería más dinero. Como el mejor lanzador de beisbol, Martínez se sentía frustrado por no ganar más que muchos lanzadores con cifras bastante menos impresionantes.

La teoría establece las siguientes proposiciones sobre los salarios inequitativos:

- A.** *Si se paga por tiempo, los empleados remunerados en exceso producen más que los que reciben un pago equitativo.* Los empleados asalariados y por hora generan una producción de mayor cantidad o calidad para aumentar el lado de los resultados en la relación y equilibrarla.
- B.** *Si se paga por cantidad producida, los empleados remunerados en exceso producirán menos unidades pero de más calidad que los que reciben un pago equitativo.* Los individuos pagados a destajo aumentarán su esfuerzo para alcanzar la igualdad, lo que consiste en más calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en la cantidad sólo aumentan la desigualdad, puesto que cada unidad producida significa más paga. Por tanto, el esfuerzo se dirige a incrementar la calidad más que la cantidad.
- C.** *Si se paga por tiempo, los empleados mal remunerados producen menos o con menor calidad.* El esfuerzo disminuye, lo que reduce la productividad o la calidad del producto en comparación con quienes reciben una paga equitativa.
- D.** *Si se paga por cantidad producida, los empleados mal remunerados producirían más unidades de mala calidad en comparación con los que reciben una paga equitativa.* Los empleados que trabajan a destajo consiguen un equilibrio porque al sacrificar la calidad por la cantidad de la producción aumentarán sus retribuciones con poco o ningún incremento en el esfuerzo.

En general, estas propuestas están respaldadas por las investigaciones, con algunas objeciones menores.<sup>58</sup> Primera, en la mayoría de las situaciones laborales, las desigualdades creadas por el pago excesivo no parecen tener un efecto muy significativo en la conducta. Según parece, las personas somos mucho más tolerantes a las desigualdades por exceso de pago que por defecto, o las racionalizamos mejor. En segundo lugar, no todos son igualmente sensibles.<sup>59</sup> Por ejemplo, hay un pequeño segmento de la población trabajadora que prefiere que su relación entre resultados y aportaciones sea un poco menor que sus referentes. Con estos “tipos benevolentes”, las predicciones de la teoría de la equidad no van a ser muy atinadas.

También es importante observar que en tanto que la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados buscan también la igualdad en la distribución de otras remuneraciones de la empresa. Por ejemplo, se ha demostrado que la imposición a los puestos de títulos que comuniquen estatus, así como oficinas con mobiliario grande y lujoso fungen como resultados que algunos empleados añaden a su ecuación.<sup>60</sup>

Por último, investigaciones recientes se han dirigido a ampliar lo que se entiende por equidad o justicia.<sup>61</sup> Históricamente, la teoría de la equidad se enfoca en la **justicia distributiva**, que es la equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos. Pero también hay que tener en cuenta la **justicia de los procedimientos**, que es la igualdad percibida del *proceso* con que se determina la distribución de remuneraciones. En las pruebas se indica que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia de los procedimientos, en tanto que esta última influye en el compromiso de los empleados con la organización, la confianza en el jefe y la intención de renunciar.<sup>62</sup> Como resultado, los administradores deben pensar en compartir abiertamente la información sobre cómo se toman las decisiones de distribución, seguir procedimientos congruentes y desprejuiciados y otras actividades semejantes para mejorar la imagen de la justicia de los procedimientos. Con ello, es más probable que los empleados vean a sus jefes y la organización bajo una luz positiva, aun si están insatisfechos con su salario, ascensos y otros resultados personales. Además, como dijimos en el capítulo 3, esta impresión tiene una gran influencia en el comportamiento ciudadano organizacional. En concreto, las pruebas indican que aunque los temas de la justicia distributiva,

### justicia distributiva

Equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos.

### justicia de los procedimientos

Justicia percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones.

como el salario, son importantes, la impresión de la justicia de los procedimientos es particularmente relevante para el CCO.<sup>63</sup> Así, otra ventaja de que los empleados piensen que reciben un trato justo está en que se sentirán más satisfechos y agradecerán la situación ofreciéndose como voluntarios para realizar actividades al margen del puesto, ayudar a otros e involucrarse en otras conductas positivas.

En conclusión, la teoría de la equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación, pero algunos aspectos fundamentales todavía no están claros.<sup>64</sup> Por ejemplo, ¿cómo manejan los empleados las señales contradictorias, como cuando los sindicatos señalan que otros trabajadores están más boyantes cuando la administración asevera que la situación ha mejorado? ¿Cómo definen aportaciones y resultados? ¿Cómo combinan y ponderan aportaciones y resultados para sacar sus totales? ¿Cuándo y cómo cambian los factores con el paso del tiempo? Pero aun con todos estos problemas, la teoría de la equidad sigue ofreciendo conocimientos importantes sobre la motivación de los empleados.

### Teoría de las expectativas

Una de las explicaciones de la motivación más aceptadas actualmente es la **teoría de las expectativas** de Víctor Vroom.<sup>65</sup> Aunque no le faltan sus críticos,<sup>66</sup> la mayoría de las pruebas respaldan la teoría.<sup>67</sup>

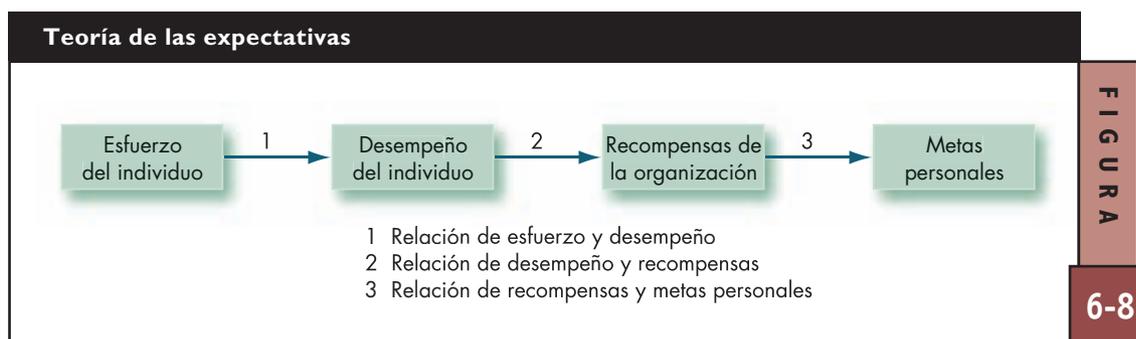
La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, la teoría de la equidad asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones (véase la figura 6.8):

1. *Relación de esfuerzo y desempeño.* Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación de desempeño y recompensa.* Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
3. *Relación de recompensa y metas personales.* Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.<sup>68</sup>

La teoría de las expectativas explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir tirando. Esto se hace evidente cuando ahondamos en las tres relaciones postuladas. Las presentamos como preguntas que deben responder afirmativamente los empleados para llevar al máximo su motivación.

### teoría de las expectativas

La fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo.



En primer lugar, *si doy mi mayor esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es negativa. ¿Por qué? Porque sus habilidades son insuficientes, lo que significa que por mucho que se esfuercen, no es probable que sean grandes realizadores. Porque el sistema de evaluación de la empresa puede estar diseñado para evaluar factores que no atañen al desempeño, como la lealtad, iniciativa y valor, lo que implica que esforzarse más no mejorará por fuerza la evaluación. Todavía otra posibilidad es que el empleado, con razón o sin ella, piense que su jefe no lo quiere. En consecuencia, espera que su evaluación sea mala cualquiera que sea su esfuerzo. En estos ejemplos se indica que un origen posible de la falta de motivación de los empleados es que piensan que no importa cuánto se esfuercen, tienen pocas probabilidades de obtener una buena evaluación de desempeño.

Segunda, *si recibo una buena evaluación de desempeño, ¿me premiará la organización?* Muchos empleados consideran que la relación entre desempeño y recompensa es vaga. La razón, que elaboraremos en el capítulo siguiente, es que las organizaciones recompensan muchas cosas aparte del desempeño. Por ejemplo, cuando se asigna el salario de acuerdo con factores como la antigüedad, cooperación o “barbear” al jefe, los empleados consideran que la relación entre desempeño y recompensa es vaga y descorazonadora.

Por último, *si me recompensan, ¿son éstas las recompensas que me parecen atractivas?* Un empleado se esfuerza con la esperanza de obtener un ascenso y lo que consigue es un aumento. O el empleado quiere un puesto más interesante y estimulante y recibe sólo unas palabras de encomio. O redobra sus esfuerzos para que lo manden a la oficina de la compañía en París pero lo mandan a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia de adaptar las recompensas a las necesidades de los trabajadores. Por desgracia, muchos administradores no tienen mucha libertad para distribuir las recompensas, lo que les dificulta personalizarlas. Además, algunos suponen equivocadamente que todos los empleados quieren lo mismo e ignoran los efectos estimulantes de diferenciar las recompensas. En cualquier caso, la motivación de los empleados no es la mejor.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. Como modelo contingente, en la teoría de las expectativas se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos. Aparte, entender qué necesidades quiere cubrir una persona no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los criterios para comprobar la validez de la teoría se han topado con problemas metodológicos, de criterios y de medición. En consecuencia, muchos estudios publicados que pretenden defender o refutar la teoría deben ser tomados con cautela. Es importante señalar que en general los estudios no han podido repetir la metodología de la propuesta original. Por ejemplo, la teoría se propone explicar los grados de esfuerzo de la misma persona en circunstancias diferentes, pero casi todas las repeticiones se han hecho con otras personas. Cuando se corrige esta imperfección aumenta notablemente el respaldo de la validez de la teoría de las expectativas.<sup>69</sup> Algunos críticos señalan que la teoría tiene una utilidad limitada y dicen que sus predicciones son más válidas en las situaciones en que el individuo percibe claramente los vínculos entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensa.<sup>70</sup> Como pocas personas detectan una correlación elevada entre el desempeño y las recompensas del trabajo, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones recompensaran a los individuos por su desempeño más que según criterios de antigüedad, esfuerzo, habilidades y dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería considerablemente mayor. Sin embargo, más que invalidar la teoría, estas críticas la respaldan, dado que explica

por qué un segmento importante de la fuerza de trabajo se esfuerza tan poco al desempeñar sus responsabilidades laborales.

### No olvidemos las capacidades y las oportunidades

Hace un par de años, Robin y Chris obtuvieron su título en pedagogía en la misma universidad. Los dos empezaron a trabajar como maestros de primaria pero en distintos distritos escolares. Robin enfrentó de inmediato numerosos obstáculos: un grupo numeroso (42 alumnos), un salón pequeño y sucio y material inadecuado. La situación de Chris no podía ser más diferente. Sólo tenía 15 alumnos y contaba con un asistente que trabajaba 15 horas por semana. Su salón era moderno e iluminado, tenía un armario bien surtido de material, seis computadoras para el uso de los estudiantes y el director le brindaba todo su apoyo. No es de sorprender que al cabo del primer año, Chris tuvo mejores resultados docentes que Robin.

Este episodio ilustra un hecho obvio pero que se pasa por alto. Contar o no contar con los recursos facilita o entorpece la culminación de un trabajo.

Una manera común de pensar en el desempeño de los empleados, aunque simplista, es considerarlo una función ( $f$ ) de la interacción de capacidad ( $C$ ) y motivación ( $M$ ); es decir, el desempeño =  $f(A \times M)$ . Si cualquiera de los dos factores es inadecuado, el desempeño resentirá un efecto negativo. Con esto se explica, por ejemplo, al deportista esforzado o al estudiante de modestas capacidades que continuamente superan a sus contrarios más dotados, pero flojos. Así, como señalamos en el capítulo 2, la inteligencia y las habilidades de un individuo (reunidas bajo el concepto de *capacidad*) deben considerarse además de la motivación para explicar y pronosticar el desempeño de los empleados. Pero todavía nos falta una pieza del rompecabezas. Tenemos que añadir la **oportunidad de desempeñarse** ( $O$ ) a nuestra ecuación del desempeño =  $f(A \times M \times O)$ .<sup>71</sup> Aunque un individuo sea capaz y bien dispuesto, puede haber obstáculos que restrinjan su desempeño, como se muestra en la figura 6.9.

Cuando se trata de evaluar por qué un empleado no se desempeña al nivel de que es capaz, conviene echar una ojeada para saber si su ambiente lo apoya. ¿Tiene herramientas adecuadas, equipo, materiales y suministros? ¿Goza de unas condiciones de trabajo favorables, compañeros solícitos, normas y procedimientos que ayuden, información suficiente para tomar decisiones relacionadas con el puesto, tiempo adecuado para hacer el trabajo, etc.? Cuando no es así, el desempeño mengua.



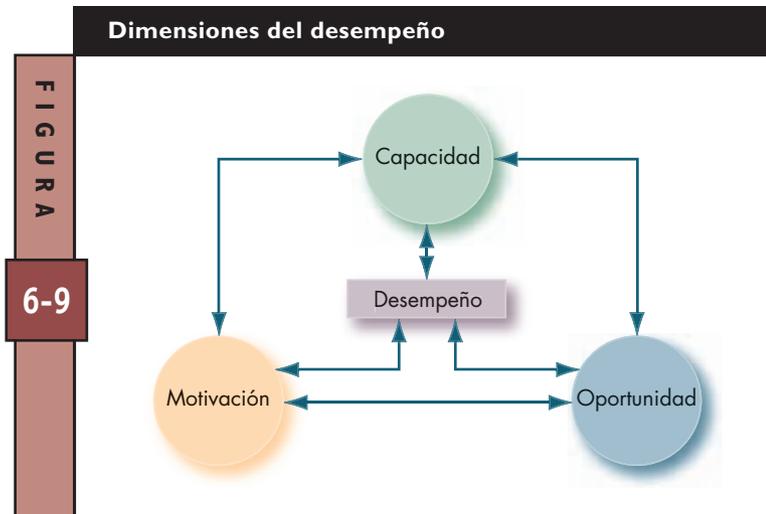
Earl Berg (derecha) es gerente en la división Trane del fabricante de artículos de fontanería y sanitarios American Standard, y aplica la teoría de las expectativas con el líder del equipo Perry Gilbert, quien le manifestó su deseo de conseguir un ascenso. Berg, como se muestra en esta foto, le aclara a Gilbert las expectativas del desempeño que lo llevará a su recompensa.

### oportunidad de desempeñarse

Los niveles elevados de desempeño dependen en parte de que no haya obstáculos que restrinjan al empleado.

## INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

En este capítulo repasamos muchas teorías de la motivación. El hecho de que varias de ellas encuentren respaldo en los estudios complica el panorama. Qué fácil habría sido si, después de postular varias teorías, sólo una hubiera sido válida.



Fuente: Adaptado de M. Blumberg y C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 565.

Pero las teorías no están todas en competencia unas con otras. La validez de una no invalida automáticamente las otras. En realidad, muchas se complementan. Así, la nueva dificultad está en articularlas para comprender sus relaciones recíprocas.<sup>72</sup>

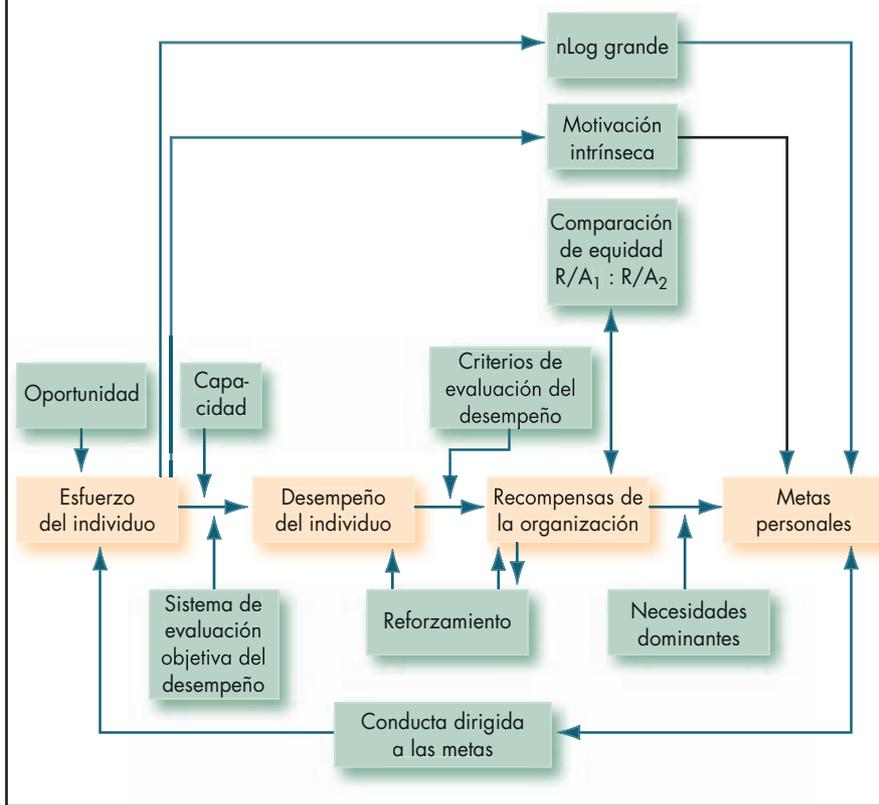
En la figura 6.10 se presenta un modelo que integra buena parte de lo que sabemos sobre la motivación. Su fundamento es el modelo de las expectativas ilustrado en la figura 6.8. Concentrémonos en la figura 6.10.

Para empezar, hay que reconocer de manera explícita que las oportunidades fomentan o entorpecen el esfuerzo de los individuos. En el recuadro que corresponde a este esfuerzo desemboca otra flecha, la que viene de las metas de la persona. En concordancia con la teoría de la fijación de metas, este rizo de metas y esfuerzo pretende recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá mayor esfuerzo si percibe que hay una relación sólida entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas personales. Estas relaciones sufren a su vez el influjo de otros factores. Para que el esfuerzo lleve a un buen desempeño, el individuo debe poseer la capacidad necesaria y debe pensar que el sistema de evaluación que mide su desempeño es justo y objetivo. La relación entre desempeño y recompensa será intensa si el individuo percibe que es su desempeño lo que se recompensa, no la antigüedad, favoritismos personales u otros criterios. Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuera totalmente válida en el ambiente de trabajo actual, pronosticaríamos que basar las recompensas en el desempeño disminuiría la motivación intrínseca del individuo. El último vínculo de la teoría de las expectativas es la relación entre recompensas y metas. La teoría ERC viene a cuento en este punto. La motivación depende del grado en que las recompensas que se entregan al individuo por su buen desempeño satisfacen las necesidades dominantes que corresponden a sus metas.

Un examen más atento de la figura 6.10 revela también que en el modelo se contemplan la necesidad de logro, la motivación intrínseca y las teorías del reforzamiento y la equidad. El gran realizador no está motivado por la evaluación que hace la organización de su desempeño ni por las recompensas que le da, lo que explica el salto del esfuerzo a las metas personales entre quienes tienen mayor necesidad de logro. Recuerde que los grandes realizadores obedecen a motivaciones internas

## Integración de las teorías contemporáneas de la motivación



FIGURA

6-10

siempre que el puesto que ocupen les conceda responsabilidades, les dé retroalimentación y los haga correr riesgos moderados. No les interesan los vínculos entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa ni recompensa y metas. Del mismo modo, si las tareas generan una motivación intrínseca como resultado de los factores de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso, el esfuerzo del individuo sigue un impulso interno hacia las metas.

La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha preparado un sistema de recompensas que a los empleados les parece que premia el buen desempeño, las recompensas van a reforzar y alentar la continuación de ese buen desempeño. Las recompensas también cumplen una función importante en la teoría de la equidad. Los individuos comparan sus recompensas (resultados) y las aportaciones que hacen con la relación entre resultados y aportaciones de otras personas pertinentes ( $R/A_1 : R/A_2$ ) y las desigualdades repercuten en el esfuerzo aplicado.

### CAVEAT EMPTOR: LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN ESTÁN VINCULADAS A LA CULTURA

En nuestra exposición de la fijación de metas dijimos que hay que tener cuidado al aplicar la teoría porque presupone características culturales que no son universales. Esto también vale para otras teorías presentadas en este capítulo. Las teorías



La motivación está vinculada a la cultura. Por ejemplo, las necesidades sociales de Maslow estarían en la cumbre de la jerarquía en Holanda, mientras que la autorrealización está en primer lugar en Estados Unidos.

de la motivación más actuales se formularon en Estados Unidos y tratan sobre los estadounidenses.<sup>73</sup> Quizá la característica localista más conspicua de las teorías es su énfasis en lo que en el capítulo 3 definimos como individualismo y cantidad de vida. Por ejemplo, la teoría de la fijación de metas y la teoría de las expectativas subrayan la consecución de las metas así como el racionalismo y el individualismo. Repasemos varias teorías de la motivación para considerar cuánto se transfieren a otras culturas.

La jerarquía de necesidades de Maslow afirma que las personas parten del plano fisiológico y ascienden gradualmente en este orden: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Esta jerarquía, si alguna aplicación tiene, corresponde a la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia o México, donde las características de evasión de la incertidumbre están arraigadas, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía. Por su parte, los países con una calificación elevada en las características de calidad de vida (Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia) pondrían en el vértice las necesidades sociales.<sup>74</sup> Por ejemplo, pronosticaríamos que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados de países cuya cultura tiene una calificación elevada en el criterio de calidad.

Otro concepto de motivación que es claro que tiene una filiación estadounidense es la necesidad de logro. La idea de que una necesidad de logro muy acusada hace las veces de motivador intrínseco presupone dos características culturales: la disposición a aceptar un grado moderado de riesgos (lo que excluye a los países que prefieren evadir la incertidumbre) y una preocupación por el desempeño (lo que se aplica casi en exclusiva a naciones con fuertes características de cantidad de vida). Esta combinación se encuentra en los países sajones, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra.<sup>75</sup> Por otro lado, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad se ha ganado un grupo sólido de seguidores en Estados Unidos. No es de sorprender, ya que los sistemas de remuneración al estilo estadounidense se basan en la premisa de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad cuando se trata de distribuir las recompensas. Además, en Estados Unidos “equidad” significa vincular el sueldo al desempeño. Sin embargo, en pruebas recientes se indica que en las culturas colectivistas, particularmente en los países ex comunistas del centro y el este de Europa, los empleados esperan que las retribuciones respondan a sus necesidades individuales además del desempeño.<sup>76</sup> Más aún, y en concordancia con la herencia del comunismo y las economías centralizadas, los empleados exhiben una actitud de tener derechos; es decir, quieren que los resultados sean mayores que sus aportaciones.<sup>77</sup> Estos descubrimientos apuntan a que los sistemas de pago al estilo estadounidense requieren modificaciones, sobre todo en Rusia y los demás países del ex bloque comunista, para que los empleados los consideren justos.

Pero no supongamos que no hay elementos constantes entre las culturas. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante parece importante para casi todos los empleados, cualquiera que sea su cultura nacional. En un estudio de siete países, empleados de Bélgica, Inglaterra, Israel y Estados Unidos calificaron al “trabajo interesante” como la primera de 11 metas laborales, y fue segundo o tercero en Japón, Holanda y Alemania.<sup>78</sup> Del mismo modo, en un estudio en el que se compararon los resultados de la preferencia de ocupación entre estudiantes de posgrado de Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, calificaron en los tres primeros lugares el crecimiento, logros y responsabilidad y con las mismas puntuaciones.<sup>79</sup> En estos dos estudios se indica que hay algún carácter universal en la importancia de los factores intrínsecos de la teoría de los dos factores.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Las teorías que estudiamos en este capítulo abordan diversas variables de los resultados. Algunas, por ejemplo, se dirigen a explicar la rotación en tanto que otras subrayan la productividad. Las teorías también difieren en su fuerza de pronóstico. En esta sección vamos a 1) repasar las teorías de la motivación más establecidas para determinar su relevancia al explicar nuestras variables dependientes, y 2) evaluar la capacidad de predicción de cada una.<sup>80</sup>

**Teorías de necesidades** Presentamos cuatro teorías que se centran en las necesidades: la jerarquía de Maslow, la de los dos factores, la de ERC y la de McClelland. La más sólida es quizá la última, particularmente en lo que atañe a la relación entre logros y productividad. Si las otras tres tienen algún valor, se relaciona con la explicación y la predicción de la satisfacción laboral.

**Teoría de la fijación de metas** En general no se discute que las metas claras y difíciles aumentan la productividad de los empleados. Este hecho lleva a concluir que la teoría de la fijación de metas ofrece una de las explicaciones más convincentes de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no aborda el ausentismo, rotación ni satisfacción.

**Teoría del reforzamiento** Esta teoría tiene una marca impresionante de factores de predicción, como cantidad y calidad del trabajo, constancia del esfuerzo, ausentismo, retardos y tasas de accidentes. No arroja muchas luces a la satisfacción de los empleados ni a la decisión de renunciar.

**Teoría de la equidad** La teoría de la equidad se ocupa de las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es más sólida cuando pronostica el ausentismo y la rotación e imprecisa cuando predice diferencias en la productividad de los empleados.

**Teoría de las expectativas** La última de nuestras teorías se centra en las variables del desempeño. Ha demostrado que ofrece una explicación relativamente convincente de la productividad de los empleados, ausentismo y rotación. Pero la teoría de las expectativas supone que los empleados tienen pocas restricciones sobre su libertad de elegir. Adopta muchas de las premisas del modelo racional sobre la toma individual de decisiones (véase el capítulo 5), lo que restringe su aplicabilidad.

En cuanto a las decisiones más importantes, como aceptar o renunciar a un puesto, la teoría de las expectativas funciona bien porque las personas no se apresuran en las decisiones de esta índole, sino que son más proclives a tomarse su tiempo para considerar atentamente los costos y los beneficios de todas las alternativas. Sin embargo, la teoría de las expectativas no da una muy buena explicación de otras formas características de comportamiento en el trabajo, en particular de los individuos que ocupan los puestos de nivel más bajo, porque estos puestos tienen el cúmulo de limitaciones que les imponen los métodos, supervisores y normas de la compañía. Por tanto, concluimos que el poder de la teoría de las expectativas para explicar la productividad de los trabajadores aumenta cuando los puestos son más complejos y elevados en la organización (porque hay más libertad).

### El dinero motiva

**L**os científicos que estudian el comportamiento acostumburan desestimar el valor del dinero como motivador y prefieren subrayar la importancia de un trabajo estimulante, metas, toma participativa de decisiones, retroalimentación, equipos de trabajo unidos y otros factores no pecuniarios. Aquí postulo un argumento en contra, a saber, que el dinero es el incentivo fundamental para motivar en el trabajo.

El dinero es importante para los empleados porque es un medio de intercambio. Puede ser que las personas no trabajen *sólo* por el dinero, pero si quitamos el dinero, ¿cuántos vendrían a trabajar? En un estudio de casi 2,500 empleados se encontró que aunque no coincidieron en cuál fuera su motivador principal, todos escogieron el dinero como el segundo.<sup>a</sup>

Como se indica en la teoría de la equidad, el dinero tiene un valor simbólico aparte de su valor de intercambio. Tomamos el salario como el principal resultado con el cual comparar nuestras aportaciones y decidir si fuimos tratados con justicia. Que una organización pague a un ejecutivo 80,000 dólares al año y a otro 95,000 significa más que éste gana 15,000 dólares más. Es un mensaje que transmite la organización a los dos empleados sobre cuánto valora la contribución de cada uno.

Además de la teoría de la equidad, las teorías del reforzamiento y de las expectativas dan fe del valor del dinero como motivador.<sup>b</sup> En la primera, si el salario depende del desempeño, alentará a los empleados para que generen un mayor esfuerzo. De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motiva en la medida en que se considera capaz de satisfacer las metas del individuo y se piensa que está vinculado a criterios de desempeño.

Sin embargo, quizá la mejor defensa del argumento del dinero consista en revisar estudios en que se investigaron cuatro métodos de estimular el desempeño de los empleados: dinero, fijación de metas, toma participativa de decisiones y rediseño de los puestos para dar a los trabajadores más desafíos y responsabilidades. El mejoramiento promedio impulsado por el dinero fue constantemente mayor que con los otros métodos.<sup>c</sup>

<sup>a</sup>S. Caudron, "Motivation? Money's Only No. 2", en *Industry Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 33.

<sup>b</sup>T.R. Mitchell y A.E. Mickel, "The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective", en *Academy of Management Review*, julio de 1999, p. 570.

<sup>c</sup>E.A. Locke *et al.*, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", en K.D. Duncan, M.M. Gruenberg y D. Wallis (comps.), *Changes in Working Life*, Londres, Wiley, 1980, pp. 363-83.

**E**l dinero motiva a *algunas* personas en *determinadas* circunstancias, así que el punto no es si el dinero motiva o no motiva, pues la respuesta es afirmativa. La pregunta pertinente es si el dinero motiva a la mayoría de los trabajadores de la actualidad. Según defenderé, la respuesta a esta pregunta es negativa.

Hay que cumplir con ciertas condiciones para que el dinero motive a las personas. En primer lugar, el dinero debe ser importante para el individuo; pero el dinero no es importante para todos. Por ejemplo, los mejores trabajadores poseen una motivación intrínseca y el dinero tendría poco efecto en ellos.

En segundo lugar, el individuo debe percibir el dinero como la remuneración directa por su desempeño. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones la relación entre el dinero y el desempeño es vaga. Lo más frecuente es que los aumentos de salario estén dictados por factores que no conciernen al desempeño, como la experiencia, niveles salariales del lugar o rentabilidad de la empresa.

En tercer lugar, la suma marginal que se ofrece por el desempeño debe parecerle significativa al individuo. En las investigaciones se indica que los aumentos por méritos deben ser de por lo menos siete por ciento del salario base para que los empleados lo reciban como un aliciente. Según datos recientes, el promedio de los aumentos por méritos oscila entre 3.9 y 4.4 por ciento.<sup>d</sup>

Por último, la administración debe tener la libertad de premiar a los mejores trabajadores con más dinero, pero los sindicatos y las normas de compensaciones de la empresa restringen esta facultad. Donde hay sindicatos, tal libertad casi no existe y en los medios no sindicalizados el limitado escalafón salarial tradicional impone restricciones graves al aumento de salarios. Por ejemplo, en una organización el salario de un analista de sistemas de nivel IV va de 4,775 a 5,500 dólares mensuales. No importa qué tan bueno sea el trabajo de un analista, su jefe no puede pagarle más de 5,500 dólares. Asimismo, por mal que se desempeñe no ganará menos de 4,775. Así, aunque en teoría el dinero pueda estimular el desempeño de los empleados, los administradores no tienen suficiente flexibilidad para aprovecharlo.

<sup>d</sup>A. Mitra, N. Gupta y G.D. Jenkins, Jr., "The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises", en *Compensation & Benefits Review*, mayo-junio de 1995, pp. 71-76, y la encuesta salarial de Hewitt Associates, 2000.

## Preguntas de repaso

1. ¿La motivación procede de la propia persona o es resultado de la situación? Explique.
2. ¿Cuáles son las implicaciones para los programas de motivación de las teorías X y Y?
3. Compare la jerarquía de necesidades de Maslow, con *a*) la teoría ERC de Alderfer y *b*) la teoría de los dos factores de Herzberg.
4. Describa las tres necesidades delimitadas por McClelland. ¿Cuál es su relación con el comportamiento de los trabajadores?
5. Explique la teoría de la evaluación cognoscitiva. ¿Cuánto se aplica al ejercicio de la administración?
6. ¿Cuál es la función de la eficacia personal en la fijación de metas?
7. Compare la justicia distributiva y la de procedimientos. ¿Qué implicaciones tienen para la elaboración de sistemas salariales en diversos países?
8. Identifique las variables de la teoría de las expectativas.
9. Explique la fórmula:  $\text{Desempeño} = f(A \times M \times O)$  y dé un ejemplo.
10. ¿Qué elementos de los conceptos de la motivación, si los hay, se aplican a muchas culturas?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. "La teoría de la evaluación cognoscitiva contradice las teorías del reforzamiento y de las expectativas." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
2. "Los administradores deben estar en posición, mediante una selección y un diseño de puestos apropiados, de hacer que todos sus empleados experimenten el flujo en su trabajo." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
3. Analice la aplicación de las teorías de Maslow y Herzberg a una nación africana o caribeña donde más de un cuarto de la población está desempleada.
4. ¿Es posible que un empleado esté tan motivado que su desempeño se reduzca por el exceso de esfuerzo? Analice.
5. Señale tres actividades que le gusten mucho (por ejemplo, jugar tenis, leer una novela, ir de compras). Luego, señale tres actividades que no le gusten (como ir al dentista, limpiar la casa o ponerse a dieta). Analice con el modelo de las expectativas todas sus respuestas para investigar por qué algunas actividades estimulan sus esfuerzos y otras no.

## Ejercicio en equipo

### ¿Qué quiere la gente en su trabajo?

Primero, todos los estudiantes completen el siguiente cuestionario.

Califique los siguientes 12 factores laborales por la importancia que les concede. Anote en la línea, junto a cada factor, un número del 1 al 5.

Mucha importancia	Alguna importancia	Sin importancia			
5	4	3	2	1	
_____					1. Un trabajo interesante
_____					2. Un buen jefe
_____					3. Reconocimiento y aprecio por el trabajo que hago
_____					4. Oportunidad de progresar
_____					5. Una vida personal satisfactoria
_____					6. Un puesto de prestigio
_____					7. Responsabilidad por el trabajo que se realiza
_____					8. Buenas condiciones laborales
_____					9. Reglas, normas, políticas y procedimientos inteligentes
_____					10. Oportunidad de crecer a través del aprendizaje
_____					11. Un trabajo que pueda hacer bien y con éxito
_____					12. Seguridad laboral

Este cuestionario aprovecha las dimensiones de la teoría de los dos factores de Herzberg. Para determinar si los factores de higiene o de motivación son los importantes para usted, anote abajo los números correspondientes, del 1 al 5, que representen sus respuestas.

Puntuación de factores de higiene	Puntuación de factores de motivación
2. _____	1. _____
5. _____	3. _____
6. _____	4. _____
8. _____	7. _____
9. _____	10. _____
12. _____	11. _____
Total _____	Total _____

Sume cada columna. ¿Elegió factores de higiene o de motivación como los más importantes?

Ahora forme con sus compañeros equipos de cinco o seis y comparen sus resultados. a) ¿Son muy semejantes sus puntuaciones? b) ¿Cuánto se acercan sus resultados a los de Herzberg? c) ¿Qué implicaciones para la motivación se desprenden de su análisis?

*Fuente:* Este ejercicio se basa en R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, Homewood, IL, Irwin, 2a. ed., 1993. Reimpreso con autorización.

## Incidente

## ¿Qué impulsa a los empleados de Microsoft?

La realidad del desarrollo de software en una compañía inmensa como Microsoft (tiene más de 48,000 empleados) es que muy buena parte del trabajo consiste en días de aburrimiento salpicados de horas tediosas. Se pasa el tiempo en una oficina aislada; se escribe código y se participa en juntas donde se buscan y evalúan cientos de errores reales y potenciales. Con todo, Microsoft no tiene problemas para encontrar y retener programadores de software que trabajan larguísimas horas y se obsesionan con la meta de despachar el producto.

Desde el día en que los nuevos empleados comienzan a trabajar en Microsoft, saben que son especiales y que su compañía es especial. Todos los nuevos tienen algo en común: son inteligentes. La compañía se enorgullece de someter a todos sus candidatos a agotadoras "entrevistas recurrentes" durante las cuales enfrentan un bombardeo de rompecabezas de parte de sus futuros colegas, para ver cómo piensan. Sólo los mejores y los más brillantes sobreviven y se convierten en empleados. La compañía lo hace porque sus trabajadores realmente creen que es especial. Por ejemplo, hay una gran tolerancia a la inconformidad. ¿Cree usted que un probador de software llega a trabajar todos los días vestido con un extravagante atuendo victoriano? El hilo que une a los miembros de Microsoft es la convicción de

que la empresa tiene el destino manifiesto de cambiar al mundo. La mínima decisión de un programador puede tener una importancia desmesurada si tiene efecto en un nuevo lanzamiento que llegarán a usar 50 millones de personas.

Los empleados de Microsoft son famosos por esforzarse horas extras. Un gerente de programas recordó: "En mis primeros cinco años era el prototipo de Microsoft. Vivía de cafeína, hamburguesas de máquina, cerveza gratis y 20 horas de trabajo al día [...] No tenía una vida privada [...] Consideraba que todo lo que quedaba fuera de las instalaciones era necesariamente malo". Últimamente las cosas han cambiado. Todavía hay muchas personas que trabajan 80 horas por semana, pero lo más común es de 60 a 70 y algunos incluso hacen su trabajo en 40 horas.

Ningún análisis de la vida de los empleados de Microsoft estaría completo sin mencionar su lucrativo programa de opciones accionarias. Microsoft ha creado más empleados millonarios, y más rápidamente, que cualquier otra compañía de la historia estadounidense: más de 10,000 a finales de la década de 1990. Desde luego, la compañía es más que un lugar para hacerse rico, pero los ejecutivos no se olvidan de que el dinero importa. Un ex administrador asevera que el departamento de

recursos humanos lleva una gráfica continua de la satisfacción de los empleados comparada con el precio de las acciones de la compañía. “Cuando las acciones estaban al alza, en recursos humanos podíamos apagar los ventiladores y todos decían que estaban contentos. Cuando las acciones bajaban, podíamos darles masajes a los empleados y se quejaban de que eran demasiado bruscos.” En los alegres años de la década de 1990, cuando el precio de las acciones de Microsoft se duplicaba cada pocos meses y eran predecibles las particiones accionarias anuales, los empleados no sólo participaban en el destino manifiesto de Microsoft, sino que entre tanto podían hacerse ricos. En la primavera de 2002, con el mundo en una recesión, los precios de las acciones a la baja y la desaceleración del crecimiento de los productos de Microsoft, no estaba claro qué impulsaba a los empleados a continuar el dominio de la compañía sobre el sector del software.

## Preguntas

1. Si fuera programador, ¿le gustaría trabajar en Microsoft? ¿Por qué?
2. ¿Cuántas actividades de este caso puede vincular con teorías específicas de la motivación? Anote las actividades, las teorías de la motivación y explique cómo se aplican.
3. Conforme aumenta el tamaño de Microsoft y se reduce su ritmo de crecimiento, ¿cree usted que la administración tendrá que modificar sus esquemas de motivación? Profundice.

Fuente: Basado en M. Gimein, “Smart Is Not Enough!”, en *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 124-36.

## Notas

1. Citado en D. Jones, “Firms Spend Billions to Fire Up Workers—With Little Luck”, en *USA Today*, 10 mayo de 2001, p. 1A.
2. *Loc. cit.*
3. C.A. O’Reilly, III, “Organizational Behavior: Where We’ve Been, Where We’re Going”, en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 42, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, Inc., 1991, p. 431. Véase también M.L. Ambrose y C.T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, en *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 231-92.
4. Véase, por ejemplo, T.R. Mitchell, “Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, 1997, pp. 60-62.
5. A. Maslow, *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
6. Véase, por ejemplo, E.E. Lawler III y J.L. Suttle, “A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-87; D.T. Hall y K.E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35, y J. Rauschenberger, N. Schmitt y J.E. Hunter, “A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model on Change in Need Strength”, en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1980, pp. 654-70.
7. A.K. Korman, J.H. Greenhaus e I.J. Badin, “Personnel Attitudes and Motivation”, en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, Cal., Annual Reviews, 1977, pp. 178-79.
8. M.A. Wahba y L.G. Bridwell, “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1976, pp. 212-40.
9. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960. Para un análisis actualizado de los constructos de la teoría X y la teoría Y, véase R.J. Summers y S.F. Cronshaw, “A Study of McGregor’s Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance”, en S.L. McShane (comp.), *Organizational Behavior, ASAC 1988 Conference Proceedings*, vol. 9, parte 5, Halifax, Nueva Escocia, 1988, pp. 115-23.
10. Véase, por ejemplo, E.E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations*, Belmont, Cal., Brooks/Cole, 1973; B. Weiner, *Human Motivation*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1980, y K.W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2000.
11. Véase, por ejemplo, K.A. Kovach, “What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers”, en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1987, p. 61. Esta investigación se actualizó en 1995 y se publicó en un trabajo de K.A. Kovach, “Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance”, Fairfax, VA, George Mason University.
12. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York, Wiley, 1959.
13. R.J. House y L.A. Wigdor, “Herzberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism”, en *Personnel Psychology*, invierno de 1967, pp. 369-89; D.P. Schwab y L.L. Cummings, “Theories of Performance and Satisfaction: A Review”, en *Industrial*

- Relations*, octubre de 1970, pp. 403-30, R.J. Caston y R. Braito, "A Specification Issue In Job Satisfaction Research", en *Sociological Perspectives*, abril de 1985, pp. 175-97, y J. Phillipchuk y J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory", en *Engineering Management Journal*, vol. 8, 1996, pp. 15-20.
14. C.P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", en *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1969, pp. 142-75.
  15. M. Haire, E.E. Ghiselli y L.W. Porter, "Cultural Patterns in the Role of the Manager", en *Industrial Relations*, febrero de 1963, pp. 95-117.
  16. C.P. Schneider y C.P. Alderfer, "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1973, pp. 489-505, e I. Borg, y M. Braun, "Work Values in East and West Germany: Different Weights, But Identical Structures", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, número especial, 1996, pp. 541-55.
  17. J.P. Wanous y A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", en *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1977, pp. 78-97.
  18. D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1961; J.W. Atkinson y J.O. Raynor, *Motivation and Achievement*, Washington, D.C., Winston, 1974; D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience*, Nueva York, Irvington, 1975, y M.J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*, Nueva York, Praeger, 1986.
  19. McClelland, *The Achieving Society*.
  20. Véase, por ejemplo, A. Mehrabian, "Measures of Achieving Tendency", en *Educational and Psychological Measurement*, verano de 1969, pp. 445-51; H.J.M. Hermans, "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1970, pp. 353-63, y J.M. Smith, "A Quick Measure of Achievement Motivation", en *British Journal of Social and Clinical Psychology*, junio de 1973, pp. 137-43.
  21. Véase W.D. Spangler, "Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses", en *Psychological Bulletin*, julio de 1992, pp. 140-54.
  22. D.C. McClelland y D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Nueva York, Free Press, 1969, y J.B. Miner, N.R. Smith y J.S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-Up Data", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 627-30.
  23. D.C. McClelland, *Power*; D.C. McClelland y D.H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1976, pp. 100-10, y R.E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job", en D.A. Kolb, I.M. Rubin y J.M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1984, pp. 81-86.
  24. D.G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation", en R.E. Riggio, S.E. Murphy y F.J. Pirozzolo (comps.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002, pp. 119-38.
  25. J.B. Miner, *Studies in Management Education*, Nueva York, Springer, 1965.
  26. D. Kipnis, "The Powerholder", en J.T. Tedeschi (comp.), *Perspectives in Social Power*, Chicago, Aldine, 1974, pp. 82-123.
  27. D. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition", en *American Psychologist*, mayo de 1965, pp. 321-33, y D. Miron y D.C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses", en *California Management Review*, verano de 1979, pp. 13-28.
  28. R. de Charms, *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, Nueva York, Academic Press, 1968.
  29. E.L. Deci, *Intrinsic Motivation*, Nueva York, Plenum, 1975; J. Cameron y W.D. Pierce, "Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis", en *Review of Educational Research*, otoño de 1994, pp. 363-423, y S. Tang y V.C. Hall, "The Overjustification Effect: A Meta-Analysis", en *Applied Cognitive Psychology*, octubre de 1995, pp. 365-404.
  30. W.E. Scott, "The Effects of Extrinsic Rewards on 'Intrinsic Motivation': A Critique", en *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1976, pp. 117-19; B.J. Calder y B.M. Staw, "Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes", en *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1975, pp. 76-80, y K.B. Boal y L.L. Cummings, "Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes", en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1981, pp. 289-310.
  31. G.R. Salancik, "Interaction Effect of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation", en *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1975, pp. 339-51, y F. Luthans, M. Martinko y T. Kess, "An Analysis of the Impact of Contingency Monetary Rewards on Intrinsic Motivation", en *Proceedings of the Nineteenth Annual Midwest Academy of Management*, St. Louis, 1976, pp. 209-21.
  32. J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL, Dryden Press, 1980, p. 157.
  33. H.J. Arnold, "Effects of Performance Feedback and Extrinsic reward upon High Intrinsic Motivation", en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1976, pp. 275-88.
  34. B.M. Staw, "Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection", en B.M. Staw y G.R. Salancik (comps.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair, 1977, pp. 76.
  35. B.J. Calder y B.M. Staw, "Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation", en *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 1975, pp. 599-605.
  36. E.A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", en *Organizational Motivation and Human Performance*, mayo de 1968, pp. 157-89.
  37. P.C. Earley, P. Wojnaroski y W. Prest, "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 107-14.
  38. G.P. Latham y G.A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1975, pp. 824-45;

- E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari y G.P. Latham, "Goal Setting and Task Performance", en *Psychological Bulletin*, enero de 1981, pp. 125-52; A.J. Mento, R.P. Steel y R.J. Karren, "A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1987, pp. 52-83; M.E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 474-83; E.A. Locke y G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1990; J.C. Wofford, V.L. Goodwin y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", en *Journal of Management*, vol. 18, núm. 3, 1992, pp. 595-615, y E.A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting", en *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, 1996, pp. 117-24.
39. J.M. Ivancevich y J.T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", en *Academy of Management Journal*, junio de 1982, pp. 359-72, y E.A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting".
  40. Véase, por ejemplo, G.P. Latham, M. Erez y E.A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 753-72; T.D. Ludwig y E.S. Geller, "Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 253-61, y S.G. Harkins y M.D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", en *Journal of Applied Social Psychology*, enero de 2000, pp. 1-40.
  41. M. Erez, P.C. Earley y C.L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1985, pp. 50-66.
  42. J.R. Hollenbeck, C.R. Williams y H.J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 18-23. Véase también J.C. Wofford, V.L. Goodwin y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", en *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 595-615, y M.E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 86-97.
  43. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Nueva York, Freeman, 1997.
  44. E.A. Locke, E. Frederick, C. Lee y P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1984, pp. 241-51; M.E. Gist y T.R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability", en *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 182-211, y A.D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 240-61.
  45. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92-113.
  46. Véase R.E. Wood, A.J. Mento y E.A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 416-25; R. Kanfer y P.L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", en *Journal of Applied Psychology*, número monográfico, vol. 74, 1989, pp. 657-90; T.R. Mitchell y W.S. Silver, "Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 185-93, y A.M. O'Leary-Kelly, J.J. Martocchio y D.D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1994, pp. 1285-301.
  47. Véase J.C. Anderson y C.A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance", en *Human Relations*, junio de 1981, pp. 491-501, y J.P. Meyer, B. Schacht-Cole e I.R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanism by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance", en *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18, núm. 5, 1988, pp. 390-408.
  48. J.L. Komaki, T. Coombs y S. Schepman, "Motivational Implications of Reinforcement Theory", en R.M. Steers, L.W. Porter y G. Bigley (comps.), *Motivation and Work Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 6a. ed., 1996, pp. 87-107.
  49. E.A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1980, pp. 16-23.
  50. M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, HarperCollins, 1990; M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow*, Nueva York, (Basic Books, 1997), y C. Mainemelis, "When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations", en *Academy of Management Review*, octubre de 2001, pp. 548-65.
  51. Esta sección se basa en K.W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work*, y K.W. Thomas "Intrinsic Motivation and How It Works", en *Training*, octubre de 2000, pp. 130-35.
  52. Según se informa en K.W. Thomas y W.G. Tymon, Jr., "Bridging the Motivation Gap in Total Quality", en *Quality Management Journal*, vol. 4, núm. 2, 1997, p. 89.
  53. K.W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work*, p. 79.
  54. J.S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York, Academic Press, 1965, pp. 267-300.
  55. P.S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170-95; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", en *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333-46; R.W. Scholl, E.A. Cooper y J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", en *Personnel Psychology*, primavera de 1987, pp. 113-27, y T.P. Summers y A.S. DeNisi, "In Search of Adams' Other:

- Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay”, en *Human Relations*, junio de 1990, pp. 497-511.
56. C.T. Kulik y M.L. Ambrose, “Personal and Situational Determinants of Referent Choice”, en *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212-37.
  57. Véase, por ejemplo, E. Walster, G.W. Walster y W.G. Scott, *Equity: Theory and Research*, Boston, Allyn & Bacon, 1978, y J. Greenberg, “Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”, en *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-84.
  58. P.S. Goodman y A. Friedman, “An Examination of Adams’ Theory of Inequity”, en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271-88; R.P. Vecchio, “An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 470-81; J. Greenberg, “Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations”, en J. Greenberg y R.L. Cohen (comps.), *Equity and Justice in Social Behavior*, Nueva York, Academic Press, 1982, pp. 389-435; R.T. Mowday, “Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations”, en R. Steers, L.W. Porter y G. Bigley (comps.), *Motivation and Work Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 6a. ed., 1996, pp. 111-31; S. Werner y N.P. Mero, “Fair or Foul? The Effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of Major League Baseball Players”, en *Human Relations*, octubre de 1999, pp. 1291-1312, y R.W. Griffith y S. Gaertner, “A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test”, en *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2001, pp. 1017-37.
  59. Véase, por ejemplo, K.S. Sauley y A.G. Bedeian, “Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties”, en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 5, 2000, pp. 885-910, y M.N. Bing y S.M. Burroughs, “The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organizations”, en *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 271-90.
  60. J. Greenberg y S. Ornstein, “High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory”, en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1983, pp. 285-97, y J. Greenberg, “Equity and Workplace Status: A Field Experiment”, en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 606-13.
  61. Véase, por ejemplo, J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1996; R. Cropanzano y J. Greenberg, “Progress in Organizational Justice: Tuning through the Maze”, en C.L. Cooper e I.T. Robertson (comps.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, Nueva York, Wiley, 1997, y J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter y K.Y. Ng, “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research”, en *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 425-45.
  62. Véase, por ejemplo, R.C. Dailey y D.J. Kirk, “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, en *Human Relations*, marzo de 1992, pp. 305-16; D.B. McFarlin y P.D. Sweeney, “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, en *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, pp. 626-37, y M.A. Konovsky, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 489-511.
  63. R.H. Moorman, “Relationship between Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1991, pp. 845-55.
  64. P.S. Goodman, “Social Comparisons Process in Organizations”, en B.M. Staw y G.R. Salancik (comps.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair, 1977, pp. 97-132, y J. Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, en *Academy of Management Review*, enero de 1987, pp. 9-22.
  65. V.H. Vroom, *Work and Motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.
  66. Véase, por ejemplo, H.G. Heneman III y D.P. Schwab, “Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance”, en *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9; T.R. Mitchell, “Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal”, en *Psychological Bulletin*, noviembre de 1974, pp. 1053-77, y L. Reinharth y M.A. Wahba, “Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance”, en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 502-37.
  67. Véase, por ejemplo, L.W. Porter y E.E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL, Irwin, 1968; D.F. Parker y L. Dyer, “Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1976, pp. 97-117; H.J. Arnold, “A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation”, en *Academy of Management Journal*, abril de 1981, pp. 128-41, y W. Van Eerde y H. Thierry, “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis”, en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1996, pp. 575-86.
  68. Vroom se refiere a estas tres variables como expectativa, instrumentalidad y valencia, respectivamente.
  69. P.M. Muchinsky, “A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort”, en *Academy of Management Journal*, marzo de 1977, pp. 154-58.
  70. R.J. House, H.J. Shapiro y M.A. Wahba, “Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence”, en *Decision Sciences*, enero de 1974, pp. 481-506.
  71. L.H. Peters, E.J. O’Connor y C.J. Rudolf, “The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1980, pp. 76-96; M. Blumberg y C.D. Pringle, “The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance”, en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, pp. 560-69; D.A. Waldman y W.D. Spangler, “Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance”, en *Human Performance*, vol. 2, 1989, pp. 29-59, y J. Hall, “Americans Know How to Be

- Productive If Managers Will Let Them”, en *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 33-46.
72. Para otros ejemplos de modelos en los que se pretende integrar las teorías de la motivación, véase H.J. Klein, “An Integrated Control Theory Model of Work Motivation”, en *Academy of Management Review*, abril de 1989, pp. 150-72; E.A. Locke, “The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core”, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1991, pp. 288-99, y T.R. Mitchell, “Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”, en *Research in Organizational Behavior*.
73. N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH, Southwestern, 4a. ed., 2002, p. 174.
74. G. Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, en *Organizational Dynamics*, verano de 1980, p. 55.
75. *Loc. cit.*
76. J.K. Giacobbe-Miller, D.J. Miller y V.I. Victorov, “A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity under Different Payment Conditions”, en *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 137-63.
77. S.L. Mueller y L.D. Clarke, “Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1998, pp. 319-29.
78. I. Harpaz, “The Importance of Work Goals: An International Perspective”, en *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
79. G.E. Popp, H.J. Davis y T.T. Herbert, “An International Study of Intrinsic Motivation Composition”, en *Management International Review*, enero de 1986, pp. 28-35.
80. Esta sección se basa en F.J. Landy y W.S. Becker, “Motivation Theory Reconsidered”, en L.L. Cummings and B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 1987, pp. 24-35.

*Cuando alguien dice que no actúa por dinero sino por principios, es por dinero.*

—Anónimo

## SEGUNDA PARTE

### EL INDIVIDUO



**E**n 1983, cuando el padre de Ricardo Semler le cedió el control de la pequeña empresa familiar en Brasil, Semco, fabricante de maquinaria industrial, el negocio se encontraba al borde de la quiebra.<sup>1</sup> Aunque tenía 22 años y poca experiencia, Semler (véase la foto) entendió que tenía que tomar medidas drásticas para salvar la compañía. Irónicamente, su juventud e ingenuidad resultaron una ventaja, pues no estaba abrumado de nociones tradicionales sobre cómo se administra un negocio.

Lo que Semler se dispuso a hacer era del todo radical para su época. Despidió a casi todos los directivos de la compañía, recortó casi todos los gastos generales burocráticos y eliminó casi todos los títulos de los puestos. En lugar de la estructura jerárquica, básicamente entregó la compañía a sus empleados. Les pidió que entrevistaran y eligieran a sus propios compañeros. Les dijo que se fijaran sus propios salarios y horarios. Abrió los libros de la compañía y alentó a los trabajadores para que aprendieran a leer los estados financieros. Además, permitió que escogieran por votación a sus gerentes, que los evaluaran periódicamente y que hicieran públicas las evaluaciones en tableros de avisos a la vista de todos. En la actualidad, aunque Semler es el dueño de la compañía, le gusta presumir que no ha tomado una decisión en 10 años y que en 14 no ha tenido una oficina para él mismo. El puesto de director ejecutivo de Semco es transitorio: media docena de administradores se intercambian el título cada seis meses.

El método radical de Semler ha tenido un éxito arrollador. En los 20 años que han pasado desde que asumió el mando, las ventas han crecido a una tasa anual de 24 por ciento. Sólo desde 1996, las utilidades se han triplicado y los puestos de trabajo han aumentado de 350 a 2,500. La tasa de rotación anual de los empleados es de menos de uno por ciento (el promedio del sector es de cerca de 20 por ciento). Cuando se pregunta a Semler a qué atribuye el éxito de Semco, responde de inmediato que impidió que los directivos dirigieran la compañía. Hizo participar a los empleados para estimular la motivación y hacer un lugar al que la gente

# Motivación: de los conceptos a las aplicaciones

quisiera ir a trabajar todas las mañanas. “Es difícil que nos quiten a los trabajadores —explica—. Si pueden decidir cuándo son sus vacaciones, irse a la playa un miércoles si así lo desean y tomar parte en las decisiones sobre el presupuesto de la compañía, ¿por qué se irían a un trabajo de nueve a cinco y 20 por ciento más?”

**E**n este capítulo queremos centrarnos en cómo aplicar los conceptos de motivación. Queremos vincular las teorías a los aspectos prácticos como la participación de los empleados, dado que una cosa es ser capaz de recitar teorías de la motivación y otra es ver, en calidad de gerente, cómo aplicarlas.

En las páginas que siguen vamos a revisar varias técnicas y programas de motivación que tienen diversos grados de aceptación en la práctica. En cada caso, abordaremos específicamente la manera en que se basan en una o más de las teorías de la motivación que estudiamos en el capítulo anterior.

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La teoría de la fijación de metas tiene un impresionante apoyo en las investigaciones. Ahora bien, en funciones de administrador, ¿cómo se lleva la teoría a la práctica? La mejor respuesta es: instituyendo un programa de administración por objetivos (APO). MTW Corp., proveedor de servicios de software principalmente para aseguradoras y dependencias gubernamentales, tiene un programa de APO.<sup>2</sup> La dirección imputa al programa haber liberado el potencial de los trabajadores, ayudado a que la compañía promediara una asombrosa tasa de crecimiento de 50 por ciento anual entre 1996 y 2001 y disminuido la rotación laboral a un quinto de la norma del sector.

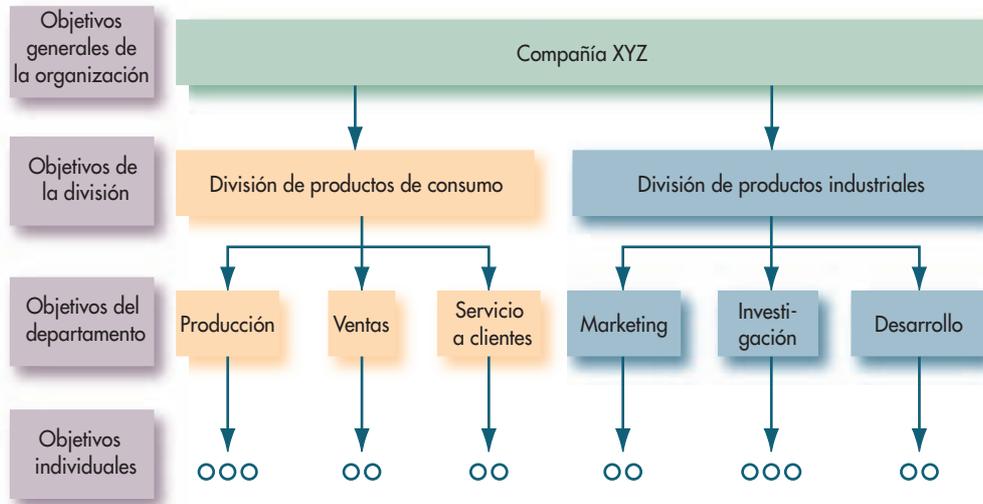
### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Identificar los cuatro elementos comunes de los programas de APO.
2. Explicar por qué los administradores podrían decidir utilizar programas de participación de los trabajadores.
3. Comparar la administración participativa con la participación de los empleados.
4. Definir los círculos de calidad.
5. Explicar cómo los PPAE pueden aumentar la motivación.
6. Comparar las ganancias compartidas con el reparto de utilidades.
7. Describir el vínculo entre planes de pago por capacidad y las teorías de la motivación.
8. Explicar por qué los planes flexibles hacen que las prestaciones se conviertan en motivadores.
9. Comparar los retos de motivar a empleados profesionistas y a trabajadores no calificados.

## Concatenación de objetivos

FIGURA

7-1



### administración por objetivos (APO)

Programa que abarca metas fijadas en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances.

### ¿Qué es la APO?

En la **administración por objetivos** se insiste en fijar de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y medibles. La idea no es nueva. De hecho, fue propuesta hace 50 años como medio de aprovechar las metas para motivar a las personas más que para controlarlas.<sup>3</sup> En la actualidad, ninguna introducción a los conceptos básicos de la administración estaría completa sin una exposición de la APO.

Sin duda, el atractivo de la APO radica en que pretende convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus unidades e integrantes. La APO, para articular el concepto de objetivos, diseña un proceso en el que éstos se concatenan y difunden en la organización. Como se observa en la figura 7.1, los objetivos generales se convierten en objetivos específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental, individual) dentro de la organización. Pero además de este flujo “descendente”, la APO también funciona en sentido “ascendente”, pues los administradores de las unidades menores participan en la fijación de sus metas. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. En cuanto a los empleados en lo individual, la APO provee objetivos específicos de desempeño personal.

Hay cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: especificidad de las metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.<sup>4</sup>

Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr. Por ejemplo, no es adecuado declarar un mero deseo de recortar los costos, mejorar el servicio o aumentar la calidad. Estos deseos tienen que convertirse en objetivos tangibles que se puedan medir y evaluar. Éstos son ejemplos de objetivos específicos: recortar *siete por ciento* los costos del departamento, mejorar el servicio de modo que todos los pedidos por teléfono se procesen *en el plazo de 24 horas de recibidos* o aumentar la calidad *manteniendo las devoluciones en menos de uno por ciento de las ventas*.

Los objetivos de la APO no los decide unilateralmente el jefe y luego los impone a los empleados. La APO sustituye las metas impuestas con otras determinadas en forma colectiva. El gerente y los empleados las escogen juntos y se ponen de acuerdo sobre cómo van a medirlas.

Cada objetivo debe alcanzarse en un plazo definido, que por lo regular es de un trimestre, un semestre o un año. Así, gerentes y empleados tienen objetivos específicos y plazos estipulados para cumplirlos.

El último ingrediente de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO pretende dar una retroalimentación continua acerca del progreso hacia las metas. En términos ideales, se consigue haciendo comentarios constantes a los individuos para que vigilen y corrijan sus propios actos. Como complemento, los administradores hacen evaluaciones periódicas, cuando se revisan los avances.

### **APO y teoría de la fijación de metas**

La teoría de la fijación de metas demuestra que las metas difíciles dan por resultado un nivel más alto de desempeño individual que las metas fáciles, que las metas difíciles específicas traen un mayor desempeño que la falta de metas o la meta generalizada de “hacer el mejor papel” y que la retroalimentación sobre el desempeño propio hace que éste sea más alto. Comparemos estos resultados con la APO.

La APO propone fijar metas específicas y dar retroalimentación. La APO implica, más que dictar, que las metas deben parecer asequibles. En concordancia con la teoría de la fijación de metas, la APO será más eficaz si las metas tienen una dificultad tal que obligan a la persona a esforzarse.

El único ámbito de posible desacuerdo entre la APO y la teoría de la fijación de metas se relaciona con el tema de la participación: la APO la recomienda, pero en la teoría de la fijación de metas se demuestra que, muchas veces, las metas asignadas a los subordinados funcionan igualmente bien. El principal beneficio de la participación es que estimula a los individuos para que establezcan metas más difíciles.

### **La APO en la práctica**

¿Qué tan difundida está la APO? En las revisiones de los estudios realizadas para dar con la respuesta se indica que es una técnica popular. Hay programas de APO en muchas empresas, en organizaciones de atención médica, educativas, gubernamentales y no lucrativas.<sup>5</sup>

La popularidad de la APO no debe tomarse como prueba de que siempre funciona. Hay varios casos documentados en los que se ha instituido pero no ha cumplido las expectativas de la dirección.<sup>6</sup> Ahora bien, si se examinan estos casos se advierte que los problemas casi nunca radican en los componentes básicos de la APO, sino que la culpa es de factores como expectativas irreales sobre los resultados, falta de compromiso de la directiva y la incapacidad o indisposición de la administración para asignar las recompensas de acuerdo con la consecución de las metas. Los fracasos también obedecen a incompatibilidades culturales, como vimos en el capítulo anterior. Por ejemplo, Fujitsu acaba de descartar su programa de estilo APO porque la dirección concluyó que no coincidía con el acento que pone la cultura japonesa en aminorar los riesgos y en las metas a largo plazo.

---

## **PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS**

Laura Schendell gana muy poco por hora de trabajo en un local de comida rápida en Pensacola, Florida, y sus labores no son muy estimulantes ni interesantes. Sin embargo, Laura habla con entusiasmo de su trabajo, su jefe y su compañía. “Lo que me gusta es que Guy [su supervisor] aprecia mi esfuerzo. Me felicita enfrente de los compañeros de mi turno y en este semestre me eligieron dos veces ‘Empleada del mes’. ¿Ya vieron mi foto colgada de la pared?”

Las organizaciones se han dado cuenta de lo que sabe Laura: que el reconocimiento es un motivador potente.

### **¿Qué son los programas de reconocimiento a los empleados?**

Los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.<sup>7</sup> Adoptan numerosas formas. Por ejemplo, Nichols Foods Ltd., embotellador inglés de refrescos y mieles, tiene un extenso programa de reconocimientos.<sup>8</sup> El pasillo central del área de producción está tapizado con “pizarrones de alardes” donde se actualizan constantemente las realizaciones de individuos y equipos. Se entregan premios mensuales a los empleados, nominados por sus compañeros, que destacaron por un esfuerzo extraordinario en el trabajo. Además, los ganadores mensuales son candidatos para nuevos reconocimientos en la reunión anual de todos los empleados, que se celebra fuera de las instalaciones. En contraste, la mayoría de los administradores recurren a un método mucho más informal. Por citar un ejemplo, Julia Stewart, presidente de los restaurantes Applebee, acostumbra dejar notas selladas en los lugares de los empleados cuando ya se fueron a casa,<sup>9</sup> y ahí les manifiesta la gran importancia que tiene su trabajo o cuánto aprecia que hayan culminado un proyecto reciente. Stewart también deja mensajes grabados después de las horas hábiles para indicar a los empleados cuánto valora un trabajo bien hecho.

### **El vínculo entre los programas de reconocimiento y la teoría del reforzamiento**

Hace unos años se realizó una encuesta entre 1,500 empleados de diversos entornos laborales para averiguar cuál les parecía el motivador más fuerte de su trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento.<sup>10</sup>

En concordancia con la teoría del reforzamiento, premiar inmediatamente una conducta con un elogio estimula su repetición. Los reconocimientos tienen muchas formas. Se puede felicitar a un empleado en privado y en persona por un buen trabajo o bien enviarle una nota manuscrita o un correo electrónico señalando algo positivo que haya hecho. Para los empleados que tienen una gran necesidad de aceptación social, se pueden reconocer en público sus logros. Para mejorar la cohesión y la motivación de un grupo, se pueden organizar fiestas para celebrar sus éxitos. También, como se ilustra en la figura 7.3, se puede pedir a los clientes que hagan los reconocimientos.

### **Los programas de reconocimiento en la práctica**

En la economía global tan competitiva de la actualidad, la mayoría de las organizaciones están sometidas a presiones intensas de costos, lo que hace particularmente atractivos los programas de reconocimientos. A diferencia de los demás motivadores, reconocer el desempeño superior de un empleado cuesta poco o nada.<sup>11</sup> Quizá por esta razón en un estudio reciente del Conference Board se encontró que 85 por ciento de las compañías encuestadas contestó que tienen programas de reconocimiento para premiar y motivar a los empleados y que ahora acentúan el desempeño laboral más que el criterio antiguo de los hitos profesionales (como cumplir 20 años de servicios).<sup>12</sup>

Uno de los más conocidos y usados medios de reconocimiento es el sistema de sugerencias. Los empleados ofrecen ideas para mejorar los procesos o recortar los costos y son premiados con pequeñas recompensas en efectivo. Los japoneses han logrado hacer que el sistema de sugerencias funcione bien. Por ejemplo, una planta japonesa de buen rendimiento en el sector de las refacciones automovilísticas genera 47 sugerencias por empleado al año y paga aproximadamente el equivalente a 35 dólares por cada una. En cambio, una fábrica equivalente en Occidente genera más o menos una sugerencia por empleado al año y paga por ella 90 dólares.<sup>13</sup>



FIGURA

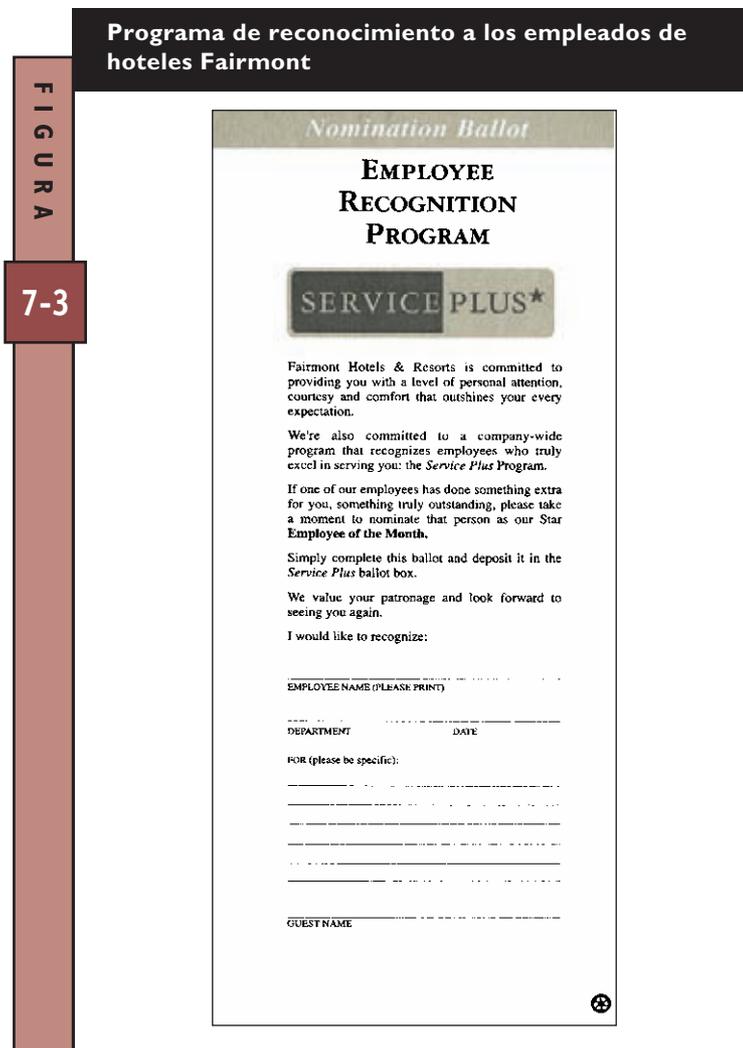
7-2

Fuente: S. Adams, *Share the Whales*, p. 66.

## PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

En la planta de la Bic Corporation de Milford, Connecticut, donde se fabrican plumas, rastrillos de rasurar y encendedores de cigarrillos, los empleados de producción se reúnen cada semana para revisar las ideas de la urna de sugerencias. Cuando un grupo manifiesta su apoyo a una propuesta, se transmite de inmediato al supervisor correspondiente, quien tiene 10 días para instituir el cambio.<sup>14</sup> En la planta de armado de motores de avión de General Electric en Durham, Carolina del Norte, los 170 empleados de la compañía, para todos los efectos prácticos, se gobiernan solos. Nueve equipos producen los motores de chorro y los miembros tienen una sola instrucción: la fecha en que su siguiente motor debe cargarse en el camión. Todas las demás decisiones son internas. Childress Buick, distribuidor de autos de Phoenix, permite que sus vendedores negocien y cierren los tratos con los clientes sin que requieran autorización de la gerencia. Las leyes de Alemania, Francia, Dinamarca, Suecia y Austria exigen a las compañías que elijan entre grupos de empleados representantes que formen parte de sus consejos directivos.

El hilo común de los ejemplos anteriores es que ilustran los programas de participación de los empleados. En esta sección vamos a aclarar lo que se entiende por participación de los empleados y describiremos algunas de sus formas, consideraremos sus implicaciones para la motivación y mostraremos algunas de sus aplicaciones.



FIGURA

7-3

Programa de reconocimiento a los empleados de hoteles Fairmont

### ¿Qué es la participación de los empleados?

La “participación de los empleados” se ha convertido en una frase comodín que abarca diversas técnicas.<sup>15</sup> Por ejemplo, comprende ideas populares de participación de los empleados como la administración participativa, democracia en el trabajo, facultamiento y propiedad de los empleados. Nuestra postura es que, si bien estos conceptos tienen peculiaridades propias, tienen también un eje común: la participación de los empleados.

¿Qué se entiende en concreto por **participación de los empleados**? La definimos como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.<sup>16</sup> El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.<sup>17</sup>

La participación de los empleados forma parte del concepto general de compromiso laboral. Todas las formas de compromiso con la organización comprenden

#### programa de participación de los empleados

Proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

alguna clase de participación de los empleados, aunque el concepto de *participación*, por sí mismo, es más estrecho y limitado.

## Ejemplos de programas de participación de los empleados

En esta sección revisamos cuatro formas de participación de los empleados: administración participativa, participación representativa, círculos de calidad y planes de propiedad de acciones para los empleados.

**Administración participativa** La característica que distingue a todos los programas de **administración participativa** es la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.

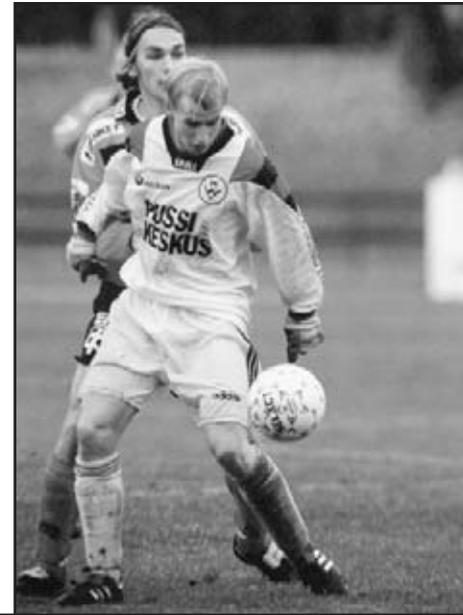
En ocasiones se promueve la administración participativa como una panacea para levantar la satisfacción y aumentar la productividad. Algunos escritores incluso han aseverado que la administración participativa es un imperativo moral.<sup>18</sup> Pero no es apropiada para todas las organizaciones ni todas las unidades de trabajo. Para que funcione, los temas en los que participan los empleados deben ser relevantes para sus intereses, los empleados deben ser competentes y tener conocimientos de modo que hagan contribuciones útiles y debe haber confianza entre todas las partes.<sup>19</sup>

¿Para qué comparte la administración con los subordinados el poder de tomar decisiones? Hay varias buenas razones. A medida que los trabajos se hacen más complicados, los gerentes ya no saben todo lo que saben sus empleados. Así, mediante la participación se consiguen las aportaciones de los que saben más y el resultado es que se toman mejores decisiones. La interdependencia contemporánea de las tareas que realizan los empleados exige también que consulten con integrantes de otros departamentos y unidades, lo que acentúa la necesidad de que se reúnan los equipos, comisiones y grupos para resolver los asuntos que conciernen a todos. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas socaven una decisión a la hora de ponerla en práctica si la tomaron junto con la administración. Por último, la participación ofrece a los empleados una recompensa intrínseca; hace que su trabajo sea más interesante y significativo.

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación entre participación y desempeño. Los resultados son contradictorios.<sup>20</sup> Cuando se revisan atentamente las investigaciones, resulta que la participación tiene una influencia menor en variables como la productividad de los empleados, la motivación y la satisfacción laboral. Desde luego, eso no quiere decir que la administración participativa sea benéfica en todas las situaciones, sino que no es un medio infalible de mejorar el desempeño de los empleados.

**Participación representativa** Casi todos los países de Europa occidental tienen leyes que exigen a las compañías practicar la **participación representativa**. Es decir, en lugar de que los trabajadores participen directamente en la toma de decisiones, son representados por un grupo pequeño de empleados que son los que participan. Se dice que la participación representativa es “la forma más legislada de participación de los empleados en todo el mundo”.<sup>21</sup>

La finalidad de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización de modo que los trabajadores estén en pie de igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.



En Helsinki, un equipo de fútbol amateur permite que 300 de sus seguidores aporten comentarios sobre algunos de sus partidos a través de mensajes de telefonía celular. El propietario Jussi Rautavirta y el entrenador Janne Viljamaa limitan las decisiones compartidas a las más simples y ofrecen pocas opciones, porque los aficionados no conocen tan bien el deporte ni la estrategia del equipo. El equipo terminó en primer lugar de su división después de echar a andar la nueva política.

### **administración participativa**

Proceso por el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.

### **participación representativa**

Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes.

## consejos laborales

Grupos de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal.

## consejo de representantes

Forma de participación representativa. Algunos empleados tienen un lugar en el consejo de directivos y representan los intereses de los trabajadores.

## círculo de calidad

Grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.

Las dos formas más comunes de participación representativa son los consejos laborales y los consejos de representantes.<sup>22</sup> Los **consejos laborales** sirven de enlace entre los trabajadores y la administración. Se eligen o nombran grupos de empleados a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal. Por ejemplo, cuando en Holanda una compañía nacional es comprada por otra, su consejo laboral debe ser informado en las primeras fases de la compra y, si la objeto, cuenta con 30 días para conseguir una orden judicial que detenga la adquisición.<sup>23</sup> Los **consejos de representantes** están formados por empleados que tienen un lugar en el consejo de directivos y representan los intereses de los trabajadores. En algunos países las leyes exigen que en las compañías grandes haya tantos asientos de representantes de los empleados como de representantes de los accionistas.

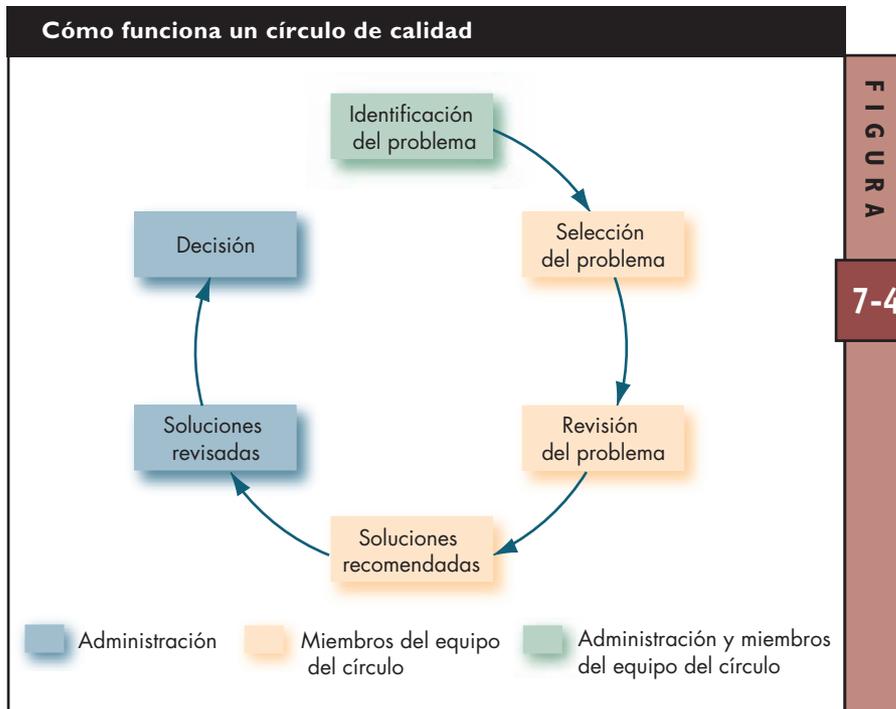
La influencia general de la participación representativa en los trabajadores parece ser mínima.<sup>24</sup> Por ejemplo, hay pruebas de que los consejos laborales están dominados por la administración y tienen poco efecto en los empleados o la organización. Aunque esta forma de participación de los empleados aumente la motivación y la satisfacción de los representantes, hay pocas pruebas de que éstas se difundan a los trabajadores representados. En conjunto, “el principal valor de la participación representativa es simbólico. Si uno se interesa en cambiar las actitudes de los empleados o en mejorar el desempeño de la organización, la participación representativa no sería la mejor opción”.<sup>25</sup>

**Círculos de calidad** El concepto de círculos de calidad se menciona a menudo como una de las técnicas que aplican las empresas japonesas y con la que fabrican productos de gran calidad a bajo costo. Los círculos de calidad surgieron en Estados Unidos y pasaron a Japón en la década de 1950, se hicieron populares en toda Norteamérica y Europa durante la década de 1980.<sup>26</sup>

¿Qué es un **círculo de calidad**? Es un grupo de ocho a 10 empleados y supervisores que comparten una responsabilidad. Se reúnen periódicamente, por lo regular cada semana en horario de trabajo y en las instalaciones de la compañía, para discutir los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver estos problemas y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración retiene el control sobre la decisión final de implantar o no las soluciones propuestas. Desde luego, no se supone que los empleados posean la capacidad de analizar y solucionar problemas de calidad; por ende, parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñarles las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas. En la figura 7.4 se halla un esquema del proceso ordinario de un círculo de calidad.

¿Mejoran los círculos de calidad la productividad y la satisfacción de los empleados? En una revisión de las pruebas se observa que tienen más probabilidades de repercutir en la productividad, pues muestran pocos efectos, si acaso, en la satisfacción. Pero aunque en muchos estudios se publican resultados positivos en la productividad, éstos no están garantizados de ninguna manera.<sup>27</sup> La incapacidad de numerosos programas de círculos de calidad para arrojar beneficios medibles ha hecho que muchos de ellos se descontinúen.

Un escritor ha dicho incluso que aunque los círculos de calidad fueron la moda administrativa de la década de 1980, “fueron un chasco”.<sup>28</sup> A continuación, propone dos explicaciones posibles de los resultados descorazonadores. La primera es el escaso tiempo que se confiere en efecto a la participación de los empleados. “Cuando más, estos programas operan una hora por semana, en tanto que las otras 39 quedan inalteradas. ¿Qué efecto pueden tener los cambios en 2.5 por ciento del trabajo de una persona?”<sup>29</sup> En segundo lugar, la facilidad de establecer círculos de calidad va muchas veces en su contra. Eran vistos como simples medios que pueden sumarse a la organización con pocos cambios aparte del propio programa. En muchos casos, la única participación significativa de la administración es la provisión de los fondos para el



FIGURA

7-4

programa. Por eso los círculos de calidad se convirtieron para la dirección en una manera sencilla de treparse al tren de la partición de los empleados. Por desgracia, su falta de planeación y compromiso hicieron su parte para que fracasaran los círculos.

**Planes de propiedad de acciones para los empleados** El último método de participación que abordaremos lo constituyen los **planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)**, conocidos en inglés como ESOPs (Employee Stock Ownership Plans).<sup>30</sup>

La propiedad de los empleados puede significar muchas cosas, desde que los trabajadores posean acciones de la compañía para la que trabajan hasta que los individuos que laboran en la empresa sean sus dueños y la dirijan personalmente. Los planes de propiedad de acciones son prestaciones establecidas por la organización y consisten en que los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones. En la actualidad, compañías tan variadas como United Airlines, Publix Supermarkets, Graybar Electric y W.L. Gore & Associates pertenecen a sus trabajadores en más del 50 por ciento.<sup>31</sup>

En un PPAE característico, se crea un fideicomiso de propiedad de acciones para los empleados. La compañía aporta al fideicomiso acciones o dinero para comprarlas y las entrega a los trabajadores. Los empleados son dueños de las acciones de su compañía, pero no pueden tomar posesión física de su participación ni venderla mientras trabajen para la empresa.

En la investigación sobre los PPAE se indica que aumentan la satisfacción de los trabajadores.<sup>32</sup> Pero su efecto en el desempeño es menos claro. Por ejemplo, en un estudio se compararon 45 empresas con PPAE y 238 convencionales.<sup>33</sup> Las primeras sobrepasaron a las convencionales en cuanto al crecimiento del empleo y las ventas. En otro estudio se encontró que empresas con estos programas tuvieron un total de utilidades para los accionistas de, en promedio, 6.9 por ciento superior en los primeros cuatro años de la prestación de los PPAE a las utilidades bursátiles de compañías equivalentes sin esos programas.<sup>34</sup> Pero otros estudios han mostrado resultados desalentadores.<sup>35</sup>

**planes de propiedad de acciones para empleados (PPAE)**

Planes de prestaciones de la compañía por los que los empleados adquieren acciones como parte de su paquete.

Los PPAE tienen el potencial de aumentar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, pero para que se materialice, los empleados deben de pasar por la experiencia psicológica de la propiedad.<sup>36</sup> Es decir, además de tener una participación económica en la empresa, los trabajadores deben ser informados regularmente del estado de los negocios y deben tener también la posibilidad de ejercer una influencia en ellos. Las pruebas consistentemente indican que se requiere propiedad y un estilo participativo de administración para conseguir mejoras sustanciales en el desempeño de la organización.<sup>37</sup>

### **El vínculo entre los programas de participación de empleados y las teorías de la motivación**

La participación de los empleados se funda en varias de las teorías de la motivación que estudiamos en el capítulo anterior. Por ejemplo, la teoría Y corresponde a la administración participativa, en tanto que la teoría X concuerda con un estilo más autocrático de manejar a los empleados. En términos de la teoría de los dos factores, los programas de participación de los empleados pueden darles una motivación intrínseca al aumentar sus posibilidades de crecimiento, responsabilidades y participación en el trabajo en sí. Del mismo modo, la posibilidad de tomar y ejecutar decisiones y luego verlas en funciones satisface necesidades de responsabilidad, logros, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima. Por tanto, la participación de los empleados es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos por estimular la necesidad de logro. Los programas extensos de participación tienen sin duda el potencial de aumentar la motivación intrínseca de los trabajadores en las faenas del trabajo y de crear una experiencia de flujo.

### **Los programas de participación de los empleados en la práctica**

Alemania, Francia, Holanda y los países escandinavos han establecido firmemente el principio de la democracia industrial en Europa, y otras naciones, entre ellas Japón e Israel, practican alguna forma de participación representativa desde hace décadas. La administración participativa y la participación representativa ganaron terreno mucho más lentamente en las organizaciones de Norteamérica, pero en nuestros días los programas que destacan la participación se han convertido en la norma.

En un estudio en el que se comparó la aceptación de los programas de participación de los empleados en cuatro países, incluyendo Estados Unidos y la India, se confirmó la importancia de modificar las prácticas para reflejar la cultura nacional.<sup>38</sup> En particular, al tiempo que los empleados estadounidenses aceptaron de buena gana los programas, los gerentes hindúes que trataron de facultar a sus empleados recibieron de éstos malas calificaciones, además de que el facultamiento hizo menguar su satisfacción. Estas reacciones concuerdan con la cultura hindú de gran distancia al poder, en la que se aceptan y esperan diferencias de autoridad.

¿Qué podemos decir de los círculos de calidad? ¿Qué tan populares son en la práctica? La lista de las compañías que han formado círculos de calidad parece el *Quién es quién en las corporaciones estadounidenses*: Hewlett-Packard, General Electric, Texas Instruments, Inland Steel, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Control Data, General Motors, Ford, IBM, Motorola, American Airlines y TRW.<sup>39</sup> Pero como dijimos, el éxito de los círculos ha estado lejos de ser arrollador. Fueron populares en la década de 1980, sobre todo porque son fáciles de instituir. En años más recientes, muchas organizaciones los han reemplazado con estructuras más generales articuladas en equipos (como veremos en el capítulo 8).

¿Y las empresas con PPAE? Crecieron de ser un puñado a mediados de la década de 1970 a unas 11,500 en la actualidad, que abarcan a unos 10 millones de empleados.<sup>40</sup> Muchas compañías grandes han echado a andar PPAE, pero en general se trata de empresas pequeñas y privadas, que es probable que aumenten debido a un cambio reciente en la legislación estadounidense que permite que las corporaciones S (que comprenden pequeñas empresas) establezcan PPAE.<sup>41</sup>

---

## PROGRAMAS DE PAGO VARIABLE

“¿Por qué tengo que esforzarme más en este trabajo? —se pregunta Anne García, maestra de cuarto de primaria en Denver, Colorado—. Puedo destacar o puedo hacer lo mínimo aceptable sin que tenga importancia, pues me pagan lo mismo. ¿Qué caso tiene hacer más que lo indispensable para salir adelante?”

Durante décadas los maestros han expresado comentarios como el de Anne, porque los aumentos de salario están ligados a la antigüedad. Pero recientemente varios distritos escolares han comenzado a rediseñar sus sistemas de compensación para motivar a las personas como Anne, a que luchen por la excelencia en su trabajo.<sup>42</sup> Por ejemplo, el sueldo de los maestros de varias ciudades estadounidenses, como Denver, Minneapolis y Columbus, se ha vinculado al desempeño de los estudiantes en el aula. Así, en Denver los maestros cuyos estudiantes mejoran en los exámenes estandarizados pueden ganarse un aumento de 1,500 dólares en su salario.

Numerosas organizaciones, lo mismo empresas que escuelas o dependencias gubernamentales, dejan los pagos basados únicamente en los títulos o los años de servicio y optan por programas de pago variable.

### ¿Qué son los programas de pago variable?

Los planes a destajo, incentivos salariales, participación de utilidades, bonos y utilidades compartidas son formas de **programas de pago variable** (también conocidos como programas de compensación flexible). Lo que distingue a estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que en lugar de pagar por tiempo o por antigüedad, una parte del sueldo se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño. A diferencia de los programas tradicionales, el pago variable no es una renta ni hay ninguna garantía de que si alguien ganó 60,000 dólares el año pasado vaya a recibir lo mismo este año. Con el pago variable, las ganancias suben y bajan con la medición del desempeño.<sup>43</sup>

Es precisamente la fluctuación del pago variable lo que hace que estos programas sean atractivos para la administración. Parte de los costos fijos de mano de obra se convierten en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño mengua. Así, cuando la economía estadounidense entró en recesión en la primavera de 2001, las compañías con planes de pago variable pudieron reducir sus costos de mano de obra mucho más rápido que aquellas que habían conservado sistemas de compensación que no se basaban en el desempeño.<sup>44</sup> Además, al vincular el pago al desempeño, los ingresos ya no aparecen como una especie de derecho, sino como reconocimiento a las aportaciones. Con el tiempo, los que no rinden descubren que su salario se estanca en tanto que los grandes realizadores gozan de aumentos proporcionados a sus contribuciones.

Cuatro programas de pago variable muy usados son: pago a destajo, bonos, participación de utilidades y ganancias compartidas.

El pago a destajo tiene alrededor de un siglo de existencia y ha sido muy popular como medio para compensar a los obreros. En los **planes de pago a destajo**, se paga a los trabajadores una suma fija por cada unidad de producción terminada. Cuando un empleado no recibe un salario base y cobra sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro. Quienes venden cacahuates y refrescos en los estadios deportivos trabajan con este sistema. Digamos que se quedan con 75 centavos de dólar por cada bolsa de cacahuates que venden. Si venden 200 bolsas en un partido, ganan 150 dólares. Si sólo venden 40, su parte es de apenas 30. Cuanto más trabajen y más cacahuates vendan, más ganan. Muchas organizaciones tienen un plan modificado de pago a destajo en el que los empleados tienen un salario base por hora más una tarifa diferencial por pieza terminada. Así, digamos que un capturista médico gana siete dólares por hora más 20 centavos por página. Estos planes modificados ponen un límite inferior a las ganancias de los empleados sin dejar de ofrecerles un incentivo por su productividad.

Los bonos pueden pagarse exclusivamente a los ejecutivos o a todos los empleados. Por ejemplo, no es extraño que se paguen bonos anuales por millones de dóla-

### programas de pago variable

Parte del pago de un empleado se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño.

### planes de pago a destajo

Forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.



Los vendedores de cacahuates y refrescos en los partidos de beisbol no tienen un salario base, sino que ganan un porcentaje de lo que venden. Se trata de un plan de pago a destajo.

### planes de participación de utilidades

Programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno de las ganancias de la compañía.

### ganancias compartidas

Plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.

duda el de **ganancias compartidas**,<sup>47</sup> un plan de incentivos definidos por una fórmula, en el que las mejoras en la productividad del grupo (de un periodo a otro) determinan la cantidad total de dinero que será asignada. La repartición de los ahorros por productividad entre la compañía y los empleados puede hacerse de varias maneras, pero lo más común es dividir en mitades.

¿Las ganancias compartidas no son acaso lo mismo que la repartición de utilidades? Son semejantes, pero no iguales. Al centrarse en las ganancias por productividad más que en las utilidades, con las ganancias compartidas se recompensan comportamientos específicos que sufren menos la influencia de factores externos. Los empleados que participan en estos planes pueden recibir incentivos incluso si la organización no obtiene utilidades.

¿Funcionan los programas de pago variable? ¿Incrementan la motivación y la productividad? La respuesta es afirmativa pero con reservas. Por ejemplo, en los estudios aparece que las organizaciones con planes de reparto de utilidades son más rentables que otras.<sup>48</sup> Del mismo modo, se ha descubierto que las ganancias compartidas incrementan la productividad en la mayoría de los casos y muchas veces tienen un efecto positivo en las actitudes de los empleados.<sup>49</sup> En un estudio de la Asociación Estadounidense de Administración con 83 compañías que seguían programas de ganancias compartidas, se encontró que, en promedio, las quejas se redujeron 83 por ciento, las ausencias 84 por ciento y los accidentes con pérdida de tiempo 69 por ciento.<sup>50</sup> El inconveniente de los pagos variables, desde el punto de vista de los empleados, es su carácter impredecible. Con un salario base fijo, los empleados saben cuánto ganarán. Si suman los aumentos por méritos y por el ajuste del costo de la vida, pueden hacer proyecciones bastante exactas de lo que van a ganar el año que viene y el siguiente. Pueden estructurar pagos parciales de coches y casas fundados en suposiciones razonablemente sólidas. Todo esto es más difícil de hacer con los planes de pago variable. El desempeño del grupo en el que uno trabaja puede bajar este año o una recesión puede minar las utilidades de la compañía. Dependiendo de cómo se determine el pago variable, estas situaciones pueden menguar los ingresos. Más aún, los empleados comienzan a dar por seguros sus bonos anuales por desempeño. Si durante tres años seguidos se recibe un bono de 15 o 20

res en las corporaciones estadounidenses. Así, el director ejecutivo de Apple Computer, Steve Jobs, recibió en 2000 un bono por 90 millones de dólares en premio por su éxito al devolverle la energía a la compañía.<sup>45</sup> Los planes de bonos extienden una red cada vez más larga en las organizaciones para incluir empleados de nivel inferior.<sup>46</sup> Ahora, muchas compañías recompensan de rutina a los empleados de producción con bonos por miles de dólares cuando mejoran sus utilidades.

Los **planes de participación de utilidades** son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno de las ganancias de la compañía. Consisten en desembolsos directos en efectivo o, sobre todo en el caso de los directivos, distribución de opciones accionarias. Cuando uno lee que ejecutivos como Sanford Weill, director ejecutivo de Citigroup, ganaron más de 200 millones en un año, casi toda esta suma procede de convertir en efectivo las opciones accionarias que les habían sido concedidas previamente por el desempeño de la compañía.

El programa de pago variable que más ha llamado la atención en los últimos años es sin

por ciento, el cuarto año también se espera que llegue. Si no se materializa, la administración se encontrará frente a frente con varios empleados disgustados.

### **El vínculo entre los programas de pago variable y la teoría de las expectativas**

El pago variable es más compatible con los pronósticos de la teoría de las expectativas. Específicamente, los individuos deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo la motivación. Si las compensaciones se distribuyen según factores que no remiten al desempeño, como la antigüedad o el nombre del puesto, es probable que los empleados se esfuercen menos.

Las pruebas respaldan la importancia de este vínculo, en particular para los empleados que trabajan según sistemas de pago a destajo. Por ejemplo, en un estudio de 400 empresas de manufactura se encontró que las que tenían planes de incentivos tenían una productividad de 43 a 64 por ciento mayor que las otras.<sup>51</sup>

Los incentivos a grupos y a todos los miembros de la organización refuerzan y alientan a los empleados para que sublimen sus metas personales en aras de los mejores intereses de su departamento o empresa. Los incentivos por el desempeño de los grupos también son una extensión natural en las organizaciones que tratan de forjar una sólida ética de equipo. Al vincular las recompensas con el desempeño del equipo, se incita a los empleados a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito.

### **Los programas de pago variable en la práctica**

El concepto de pago variable sustituye rápidamente al aumento anual por costo de la vida. Una razón que ya citamos es su poder de motivación, pero no olvidemos las implicaciones para los costos. Bonos, ganancias compartidas y otros programas de compensación variables evitan el gasto fijo de aumentos salariales permanentes. Por ejemplo, en 2001 y 2002 el pago variable permitió a la administración de muchas compañías proteger las utilidades (o reducir las pérdidas) en épocas de recesión económica.

El pago por desempeño tiene 10 años “de moda” como compensación para los administradores. La nueva tendencia extiende esta costumbre a los demás empleados. IBM, Wal-Mart, Pizza Hut, Cigna Corp. y John Deere son algunos ejemplos de compañías que dan pagos variables a sus empleados comunes.<sup>52</sup> En la actualidad, 78 por ciento de las compañías estadounidenses tienen alguna forma de plan de pago variable para los empleados que no son ejecutivos, en comparación con 47 por ciento de 1990.<sup>53</sup>

El pago variable también parece ganar popularidad en otras partes del mundo. Por ejemplo, en una encuesta reciente se encontró que 21.8 por ciento de las compañías japonesas recurren a estos sistemas de pago. En la década de 1980, la cifra era de menos de 10 por ciento.<sup>54</sup>

La popularidad de las ganancias compartidas se limita a las grandes compañías manufactureras sindicalizadas, como American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Hooker Chemical y Mead Paper. Por ejemplo, de las 1000 compañías de *Fortune*, aproximadamente 45 por ciento han instituido planes de ganancias compartidas.<sup>55</sup>

Entre las empresas que no han introducido programas de compensación por desempeño, afloran preocupaciones comunes.<sup>56</sup> Los administradores cavilan sobre qué debe constituir el desempeño y cómo ha de medirse. Tienen que superar el apego histórico a los ajustes por costo de la vida y a la idea de que están obligados a mantener el salario de sus empleados al paso de la inflación. Otras barreras son los escalafones salariales adaptados a la paga de la competencia, los sistemas tradicionales de compensación que dependen tanto de niveles salariales específicos y márgenes relativamente estrechos y de la costumbre de inflar la evaluación del desempeño y llenarla de expectativas de recompensas. Desde luego, desde el punto de vista de los empleados la principal preocupación es una posible caída de sus ingresos. El pago por desempeño significa que los empleados tienen que compartir los riesgos tanto como las recompensas de su empresa.

## El CO en las noticias

### Pago por desempeño en Siebel Systems

Los ejecutivos de Siebel Systems, la empresa de software de automatización de ventas con sede en San Mateo, California, saben que las remuneraciones moldean el comportamiento. Por eso, desecharon su sistema tradicional de remunerar a sus vendedores según qué tanto cumplieran sus objetivos de ventas y lo sustituyeron con un sistema de motivación en el que se extiende la definición del desempeño de ventas para que incluya el fomento de la satisfacción a largo plazo de los clientes.

Siebel considera que establecer relaciones de largo plazo con los clientes es su

prioridad. El vicepresidente de servicios técnicos de la compañía, Steve Mankoff, dice que si los representantes “cierran un contrato con un cliente, hacen el seguimiento y verifican que va bien, es probable que el cliente vuelva por más. En cualquier trimestre, 45 a 60 por ciento de nuestros negocios los hacemos con clientes repetidos”.

Por todo lo anterior, ahora 40 por ciento de los incentivos de los vendedores se basan en la satisfacción expresada por los clientes con el servicio y el aprovechamiento de los productos que compraron. Para determinar el desempeño de los vendedores, Siebel entrevista periódicamente a los clientes sobre la atención de su orga-

nización de ventas, la capacidad de los asesores de ventas de integrar las necesidades de los clientes con las soluciones de software de la empresa, el conocimiento de los representantes de los productos y el proyecto del cliente y la facilidad de comprar y firmar contratos.

Al ampliar el pago por desempeño de sólo generar ventas a la satisfacción de los clientes, Siebel consigue que su fuerza de ventas se concentre en las necesidades de sus compradores. “Funciona —afirma Mankoff—. Nuestra tasa de lealtad entre los clientes está entre 96 y 99 por ciento.”

Fuente: E. Zimmerman, “Quota Busters”, en *Sales & Marketing Management*, enero de 2001, pp. 59-63.

## PLANES DE PAGO BASADOS EN LAS CAPACIDADES

Las organizaciones contratan a las personas por sus capacidades, las colocan en puestos y les pagan de acuerdo con el título o la jerarquía del trabajo. Por ejemplo, digamos que el director de operaciones gana 180,000 dólares al año, los directores de operaciones regionales 125,000 y los gerentes de operación de las plantas 85,000. Pero si las organizaciones contratan a las personas por sus capacidades, ¿por qué no les pagan también de acuerdo a ellas? Algunas empresas lo hacen.<sup>57</sup> Por ejemplo, los trabajadores de producción y mantenimiento de JLG Industries de Pensilvania ganan 30 centavos de dólar más por hora por cada nueva habilidad que adquieren dentro de un grupo específico de actividades de trabajo. Los empleados de American Steel & Wire pueden aumentar sus salarios anuales hasta 12,480 dólares si aprenden hasta 10 habilidades. Frito-Lay Corporation vincula la compensación de los gerentes de línea a la asimilación de capacidades de liderazgo, desarrollo de personal y excelencia funcional.

### ¿Qué son los planes de pago basados en las capacidades?

El pago por capacidades es una alternativa al pago por puesto. En lugar de que el puesto de un individuo defina su categoría salarial, el **pago según las capacidades** (también llamado *pago por competencias* o *pago por conocimientos*) fija los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados o cuántas tareas pueden realizar.<sup>58</sup>

¿En qué radica el atractivo de los planes de pago según las capacidades? Desde la perspectiva de la administración, en la flexibilidad. Es más fácil cubrir las necesidades de personal si las habilidades de los empleados son intercambiables. Esto es cierto sobre todo hoy, cuando tantas organizaciones reducen el tamaño de su fuerza de trabajo. Las organizaciones reducidas necesitan más generalistas y menos especialistas. El pago según las capacidades estimula a los empleados para que aprendan una gama más amplia de destrezas, además de que trae otros beneficios. Facilita la comunicación en la organización porque las personas entienden mejor el trabajo de los demás. Disminuye el comportamiento anómalo de “protección del territorio”. Si hay un plan de pago

### pago según las capacidades

Niveles de pago basados en las capacidades que poseen los empleados o cuántas tareas pueden realizar.

según las capacidades, es menos probable que los empleados aleguen que cierta tarea no es parte de su trabajo. Asimismo, satisface necesidades de empleados ambiciosos que tienen pocas oportunidades de ascender y que pueden aumentar sus ganancias y conocimientos sin un ascenso en el título de su puesto. Por último, el pago según capacidades produce mejoras en el desempeño. En una extensa encuesta de las 1000 empresas de *Fortune* se encontró que 60 por ciento de las que tenían un plan de pago según capacidades lo calificaba de bueno o muy bueno para aumentar el desempeño de la organización, en tanto que sólo seis por ciento lo consideraba poco o nada exitoso.<sup>59</sup>

¿Qué puede decirse de los inconvenientes del pago según capacidades? Las personas pueden llegar al tope y aprender todas las habilidades que el programa les pide que adquirieran. Esto puede frustrar a empleados que han sido puestos a prueba por un ambiente de aprendizaje, crecimiento y aumentos de sueldo continuos. Las habilidades pueden volverse obsoletas. Cuando esto ocurre, ¿qué debe hacer la administración? ¿Reducir el pago de los empleados o seguir pagando por habilidades que ya no son relevantes? También está el problema creado al pagar a las personas por adquirir destrezas que quizá no necesiten. Eso fue lo que sucedió en IDS Financial Services.<sup>60</sup> La compañía pagaba más al personal aunque sus nuevas capacidades tenían poca aplicación inmediata. Al final, IDS suspendió este plan de pago y lo reemplazó con otro en que se equilibran las aportaciones del individuo y los aumentos en la productividad de los equipos. Por último, los planes basados en las capacidades no se ocupan del nivel de desempeño, sino sólo del tema de si alguien puede o no puede ejercer una destreza. En algunas tareas, como verificar la calidad o dirigir un equipo, el nivel de desempeño puede ser equívoco. Aunque es posible evaluar cómo ejercen los empleados sus destrezas y combinarlo en un plan de pago según las capacidades, no es ésta una parte inherente del sistema.



Frito-Lay, Corp., tiene un plan de pago según las capacidades para vincular la compensación de sus gerentes al grado en que adquieren capacidades de liderazgo, procesos de grupos y comunicación.

## El vínculo entre los planes de pago basados en las capacidades y las teorías de la motivación

Los planes de pago según las capacidades concuerdan con varias teorías de la motivación. Como estimulan a los empleados para que aprendan, amplíen sus capacidades y crezcan, son congruentes con la teoría ERC. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior están satisfechas en lo sustancial, la oportunidad de crecer puede ser un motivador.

Pagar a las personas para que amplíen sus habilidades también es congruente con las investigaciones sobre la necesidad de logro. Los grandes realizadores tienen el impulso irresistible por hacer las cosas mejor o con más eficiencia. Al aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya poseen, los grandes realizadores encuentran más estimulante su trabajo.

También hay una relación entre la teoría del reforzamiento y el pago por capacidades, pues incita a los empleados a fomentar su flexibilidad, a continuar aprendiendo, a capacitarse en otras áreas, a ser generalistas más que especialistas y a colaborar con los demás miembros de la organización. En la medida en que la administración quiera que los empleados manifiesten estas conductas, el pago según las capacidades debe actuar como reforzador.

Además, el pago por capacidades puede tener implicaciones en los temas de la equidad. Cuando los empleados comparan sus aportaciones con sus resultados, las habilidades son un criterio de contribución más justo para determinar el pago que factores como la antigüedad o la escolaridad. En cuanto los empleados consideren que las capacidades son la variable crucial del desempeño laboral, el recurso al pago por destrezas aumentará la impresión de equidad y hará óptima la motivación de los empleados.

### El pago según capacidades en la práctica

En varios estudios se han investigado el uso y la eficacia del pago según las capacidades. La conclusión general a la que se llega es que estos planes se difunden y que en general incrementan el desempeño de los empleados, la satisfacción y la impresión de que el sistema de remuneración es justo.<sup>61</sup>

En las investigaciones también se han identificado algunas tendencias interesantes. El mayor uso de las destrezas como base para el pago está acentuado particularmente en las organizaciones que enfrentan una competencia agresiva del extranjero y en las compañías con productos de ciclos de vida breves y con la necesidad de salir pronto al mercado.<sup>62</sup> Asimismo, el pago basado en las capacidades se ha extendido de las fábricas a las oficinas y en ocasiones ha llegado a las suites ejecutivas.<sup>63</sup>

Parece que a la idea del pago por destrezas le ha llegado su hora. Como señaló un experto, “lentos pero seguros, nos vamos convirtiendo en una sociedad fundada en las destrezas, en la que el valor de uno en el mercado se relaciona con lo que se sabe hacer y con cuáles sean sus habilidades. En este nuevo mundo en el que lo que cuenta son las destrezas y capacidades, no tiene sentido tratar a los empleados como trabajadores que ocupan un puesto, sino como personas con ciertas habilidades y pagarles por ellas”.<sup>64</sup>

---

## PRESTACIONES FLEXIBLES

Todd Evans y Allison Murphy trabajan para PepsiCo, pero tienen unas necesidades muy diversas en lo que respecta a sus prestaciones. Todd está casado, tiene tres niños y su esposa es ama de casa. Allison también está casada, pero su esposo tiene un puesto gubernamental con buen salario y no tienen hijos. A Todd le interesa tener un buen servicio médico y un seguro de vida grande para mantener a su familia si él llegara a faltar. En cambio, las necesidades médicas de Allison ya están cubiertas por el plan de gastos médicos de su esposo y un seguro de vida no es prioritario para ellos. Allison está más interesada en más vacaciones y prestaciones financieras a largo plazo, como planes de ahorro con impuestos diferidos.

Un paquete único de prestaciones para todos los empleados de PepsiCo no iba a satisfacer las necesidades primarias de Todd y Allison. En cambio, podrían hacerlo en la medida en que PepsiCo ofreciera prestaciones flexibles.

### ¿Qué son las prestaciones flexibles?

Las **prestaciones flexibles** permiten a los empleados escoger las que correspondan mejor a sus necesidades. La idea es que cada trabajador seleccione un paquete adaptado a sus necesidades y situación. Sustituye a los programas tradicionales de “un plan de prestaciones para todos” que privaron en las organizaciones por más de 50 años.<sup>65</sup>

La organización promedio ofrece prestaciones adicionales por aproximadamente el 40 por ciento del salario del empleado. Los programas de prestaciones tradicionales estaban diseñados para el empleado característico de la década de 1950: un hombre con esposa en casa y dos hijos. En nuestros días, menos de 10 por ciento de los trabajadores concuerdan con ese estereotipo. En tanto que el 25 por ciento de los empleados de hoy son solteros, un tercio forman parte de familias de doble ingreso sin hijos. En tal situación, los programas tradicionales ya no satisfacen las necesidades de una fuerza laboral más diversificada, como hacen los programas flexibles, que pueden adaptarse de acuerdo con las diferentes necesida-

#### prestaciones flexibles

Los empleados adaptan su programa de prestaciones para satisfacer sus necesidades, al escoger sus prestaciones de un menú de opciones.

des basadas en edad, estado civil, condición de prestaciones del cónyuge, número y edad de los dependientes, etcétera.

Los tres planes más populares son: modular, básico más opciones y cuenta de gastos flexible.<sup>66</sup> Los *planes modulares* son paquetes de prestaciones prediseñados en los que cada módulo pretende satisfacer las necesidades de un grupo de empleados. Así, un módulo para trabajadores solteros sin dependientes incluiría sólo prestaciones esenciales. Otro, para madres y padres solteros, tendría seguro de vida y de incapacidad, así como mayor cobertura médica. Los *planes básicos más opciones* constan de un grupo esencial de prestaciones y una especie de menú con opciones para que los empleados escojan y añadan al básico. Por lo regular, se da a los empleados “créditos de prestaciones” para que “comprendan” las opciones que satisfagan sus necesidades. Los *planes de gastos flexibles* permiten a los empleados reservar cierta suma hasta un tope y aplicarla al pago de servicios particulares. Son planes convenientes, por ejemplo, para que los empleados paguen primas de atención médica o dental. Las cuentas de gastos flexibles aumentan el dinero que se embolsan los trabajadores, porque no generan impuestos por los pagos que realizan con ellas.

### El vínculo entre las prestaciones flexibles y la teoría de las expectativas

Dar a todos los empleados las mismas prestaciones presupone que tienen las mismas necesidades. Desde luego, sabemos que no es así. Por tanto, los gastos en las prestaciones flexibles se convierten en un motivador.

De acuerdo con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas de la organización deben vincularse a las metas de cada individuo, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas puesto que el trabajador escoge el paquete que satisface mejor sus necesidades actuales. El hecho de que las prestaciones flexibles convierten un programa tradicional uniforme en un motivador, se demostró en una compañía cuando 80 por ciento de los empleados cambiaron su paquete único por un plan flexible en cuanto entró en vigor.<sup>67</sup>

### Los planes flexibles en la práctica

Aproximadamente 13 por ciento de las compañías estadounidenses de tamaño medio y grande tienen planes de prestaciones flexibles. Por ejemplo, TRW Systems, Educational Testing Services, DaimlerChrysler y Verizon.<sup>68</sup> Anticipamos que este porcentaje aumente en concordancia con la diversidad de los empleados.

Veamos ahora los inconvenientes. Para los empleados, la flexibilidad es atractiva porque pueden adaptar sus prestaciones y coberturas de acuerdo con sus necesidades. La principal desventaja desde este punto de vista es que las opciones cuestan más, así que, en total, se pueden comprar menos. Desde el punto de vista de la organización, la buena noticia es que los planes flexibles producen ahorros. Muchas organizaciones aprovechan la introducción de los planes para aumentar los deducibles y las primas. Además, una vez en funcionamiento, los empleados tienen que absorber los costosos aumentos de, por ejemplo, las primas de los seguros médicos. Las malas noticias para las organizaciones son que estos planes son más difíciles de supervisar y es caro administrarlos.



El estereotipo del empleado de la década de 1950, un hombre casado con esposa y dos hijos en casa, ahora comprende a menos de 10 por ciento de los empleados. En la actualidad, cuando 25 por ciento de los trabajadores son solteros y un tercio viven en hogares de doble ingreso sin hijos, un plan de prestaciones uniforme no satisfaría las necesidades de la mayoría.

---

## TEMAS ESPECIALES DE LA MOTIVACIÓN

Diversos grupos ofrecen retos especiales en términos de motivación. En esta sección veremos algunos de los problemas peculiares que enfrentan las empresas al tratar de motivar a empleados profesionistas, trabajadores temporales, una fuerza laboral diversificada, prestadores de servicios no calificados y personas que ejecutan tareas muy repetitivas.

### Motivación de los profesionistas

A diferencia de lo que ocurría hace una generación, el empleado actual es más probable que sea un profesionista muy capaz con un título universitario que un obrero de planta. Estos profesionistas obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo y están bien pagados. Entonces, ¿de qué debemos preocuparnos al tratar de motivar, digamos, a un equipo de ingenieros de Intel, un diseñador de software en Microsoft o un grupo de contadores en PricewaterhouseCoopers?

Los profesionistas son diferentes.<sup>69</sup> Están comprometidos de manera intensa y a largo plazo con su especialidad. Su lealtad es más con su profesión que con su patrón. Para mantenerse al día, actualizan periódicamente sus conocimientos y su compromiso con la profesión significa que rara vez definen su semana laboral en términos de cinco días de ocho a cinco.

¿Qué motiva a los profesionistas? El dinero y los ascensos no están muy arriba en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque están bien pagados y les gusta lo que hacen. En cambio, prefieren un trabajo estimulante. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. Su principal recompensa es el trabajo en sí mismo. También valoran el apoyo. Quieren que los demás piensen que lo que hacen es importante. Aunque esto es cierto con todos los empleados, dado que los profesionistas están más enfocados en su trabajo como un interés fundamental de su vida, los demás tienen otras preferencias aparte del trabajo con las que compensan las necesidades que no satisfacen en el empleo. Los profesionistas le conceden una gran importancia a las oportunidades de fomentar sus habilidades.

De la descripción precedente se desprenden algunos lineamientos que hay que tener presentes cuando se quiere motivar a los profesionistas. Hay que darles proyectos estimulantes continuos, con la autonomía para seguir sus propios intereses y estructurar su trabajo de la manera que les parezca redituable. Hay que recompensarlos con oportunidades de educación: capacitación, talleres, conferencias, con las que se actualicen en su campo. También hay que premiarlos con reconocimientos, hacerles preguntas y otras acciones que demuestren un interés sincero en lo que hacen.

Cada vez más compañías crean alternativas de carrera para sus profesionistas y técnicos, de modo que ganen más dinero y estatus sin tener que asumir responsabilidades administrativas. En Merck & Co., IBM y AT&T, los mejores científicos, ingenieros e investigadores obtienen títulos como “científico colegiado” o “científico titular”. Su salario y prestigio son equivalentes a los de los administradores, pero sin la autoridad ni la responsabilidad correspondientes.

### Motivación de los trabajadores eventuales

Dijimos en el capítulo 1 que uno de los cambios más generalizados en las organizaciones es la incorporación de trabajadores temporales o eventuales. Como los recortes de personal han eliminado millones de puestos “permanentes”, se han abierto muchas nuevas oportunidades para trabajadores “no permanentes”. Por ejemplo, aproximadamente seis millones de estadounidenses, o 4.9 por ciento de los que tienen trabajo, se consideran parte de una fuerza laboral temporal.<sup>70</sup> Se trata de empleados de medio tiempo, trabajadores sobre pedido, contratistas de corto plazo, eventuales, jornaleros, contratistas independientes y servidores de agencias de colocaciones. El común denominador de estos trabajadores temporales es que

no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes. En tal carácter, no se identifican con la organización ni sienten el compromiso de otros empleados. Los trabajadores temporales tampoco cuentan con servicios médicos, pensiones ni otras prestaciones.<sup>71</sup>

No hay una solución simple para motivar a estos empleados. Para los que prefieren la libertad de su estatus independiente (estudiantes, madres trabajadoras y profesionistas que no aceptan las exigencias de un puesto permanente), quizá la falta de estabilidad no sea un problema. Es interesante advertir que al parecer se trata de muchas más personas de lo que se creía. Las estimaciones recientes indican que de 35 a 40 por ciento de los trabajadores temporales escogieron voluntariamente su condición laboral.<sup>72</sup> El problema está en manejar a los eventuales que no escogieron hallarse en esta situación.

¿Qué motivará a los empleados temporales involuntarios? Una respuesta obvia es la oportunidad de un trabajo permanente. En

los casos en que se elige empleados permanentes del conjunto de eventuales, éstos se esfuerzan más con la esperanza de conseguir una plaza fija. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitarse. La posibilidad de un eventual de que encuentre un trabajo nuevo depende de sus habilidades. Si ve que el puesto que ocupa temporalmente en nuestra empresa le permite adquirir destrezas laborales, aumenta su motivación. Desde el punto de vista de la teoría de la equidad, también hay que considerar las repercusiones de mezclar trabajadores permanentes y eventuales cuando hay grandes diferencias salariales.<sup>73</sup> Por ejemplo, cuando los temporales trabajan junto con permanentes que ganan más y aparte gozan de prestaciones por hacer el mismo trabajo, su desempeño menguará. Para aminorar el problema hay que separarlos o pasar a todos los empleados a un plan de pago variable o según las capacidades.



Kim Drake, interna en Embassy Suites, es una de los millones de estudiantes de Estados Unidos que realizan un trabajo eventual o temporal.

## Motivación de una fuerza laboral diversificada

No todos se sienten motivados por el dinero. No todos quieren un trabajo difícil. Las necesidades de mujeres, solteros, inmigrantes, incapacitados, ancianos y otros de diversos grupos no son las mismas que tienen los hombres blancos casados con tres dependientes. Un par de ejemplos aclararán el punto. Los empleados que van a la universidad le dan un gran valor a los horarios flexibles. Estos individuos se sienten atraídos por las organizaciones con horarios flexibles, puestos compartidos o asignaciones temporales. Del mismo modo, un padre podría preferir un turno de medianoche a ocho de la mañana para pasar tiempo con sus hijos durante el día, mientras su esposa trabaja.

Para llevar al máximo la motivación de los empleados, hay que entender y responder a esta diversidad. ¿Cómo? La palabra clave que nos guíe debe ser *flexibilidad*. Hay que prepararse para diseñar horarios, planes de compensación, prestaciones, instalaciones, etc., de modo que correspondan a una diversidad de necesidades. Hay que considerar servicios de guardería y atención para ancianos, horarios flexibles y puestos compartidos para empleados con responsabilidades familiares. También incluiría políticas flexibles de permisos de ausencia para inmigrantes que de vez en cuando emprenden costosos viajes de retorno a su país de origen, o crear equipos de empleados que procedan de países con una fuerte orientación colectivista, o permitir que los empleados que asisten a la escuela modifiquen sus horarios de trabajo de un semestre al siguiente.

## Motivación de servidores no calificados

Uno de los retos de motivación más arduos en sectores como las ventas al menudeo y la comida rápida es cómo estimular a individuos que ganan muy poco y que tienen muy pocas oportunidades de incrementar su salario ya en su puesto actual, ya en un ascenso. Estos puestos están ocupados por personas sin mucha educación ni habilidades y los niveles salariales apenas superan el pago mínimo.

Los métodos tradicionales para motivar a estas personas se han centrado en darles horarios más flexibles y contratar adolescentes y retirados, que tienen menores necesidades económicas. Los resultados no han sido de lo más felices. Por ejemplo, en lugares como McDonald's no son raras las tasas de rotación de 200 por ciento o más. Taco Bell ha tratado de hacer más interesantes y estimulantes sus puestos de servicio, pero con pocos resultados.<sup>74</sup> Ha experimentado con pagos de incentivo y opciones accionarias para cajeros y cocineros. También ha concedido a estos empleados más responsabilidades sobre el inventario, horarios y contrataciones. Pero en cuatro años, el experimento apenas ha reducido la tasa de rotación anual de 223 a 160 por ciento.

¿Qué posibilidades quedan? A menos que aumenten significativamente los salarios y las prestaciones, hay que esperar esta rotación elevada. Para compensar en alguna medida la situación conviene extender la red de contratación, hacer más atractivos los trabajos y aumentar los salarios.

## Motivación de quienes realizan tareas repetitivas

En la última categoría consideramos a los empleados que hacen trabajos estandarizados y repetitivos. Por ejemplo, el trabajo en una línea de montaje o la transcripción de informes de tribunales son empleos aburridos y aun tensos.

Motivar a quienes ocupan estos puestos se hace más fácil con una cuidadosa selección del personal, pues es variable la tolerancia de la gente a la ambigüedad. Muchos individuos prefieren trabajos con la menor libertad y variedad y, desde luego, concuerdan mejor con puestos estandarizados que quienes tienen necesidades intensas de crecimiento y autonomía. Los trabajos estandarizados también deben ser los primeros en considerarse para automatizarlos. Esto explica las razones de la administración para instalar cajeros automáticos en los bancos, máquinas despachadoras de refresco en los restaurantes de comida rápida y mostradores de registro operados por los clientes en los aeropuertos.

Muchos puestos estandarizados pagan bien, sobre todo en el sector de las manufacturas. Esto hace que ocuparlos sea relativamente fácil. Al tiempo que un salario elevado alivia los problemas de reclutamiento y reduce la rotación, no aumenta necesariamente la motivación de los trabajadores. En términos realistas, son trabajos que no se prestan para volverlos más estimulantes o realistas ni para rediseñarlos. Por ejemplo, algunas tareas se hacen con más eficacia en las líneas de montaje que en equipos, lo que deja pocas alternativas. Quizá no sea posible hacer mucho más que tratar de volver tolerable una mala situación estableciendo un ambiente de trabajo agradable, lo que incluiría un entorno limpio y atractivo, descansos suficientes, la oportunidad de socializar con los colegas en esos descansos y tener supervisores comprensivos.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

En este capítulo y el anterior presentamos varias teorías de la motivación y sus aplicaciones. Aunque siempre es riesgoso sintetizar muchas ideas complicadas en unos cuantos lineamientos, las siguientes sugerencias compilan la esencia de lo que sabemos acerca de cómo motivar a los empleados en las organizaciones.

**Reconocer las diferencias individuales** Los empleados tienen necesidades diferentes. No hay que tratarlos por igual. Además, hay que dedicar tiempo a entender qué es importante para cada uno. Esto permitirá individualizar las metas, el grado de participación y las recompensas para que correspondan a esas necesidades.

**Metas y retroalimentación** Los empleados deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre su desempeño en la consecución de esas metas.

**Permitir a los empleados participar en las decisiones que los afectan** Los empleados pueden dar su aportación en varias decisiones que los afectan: fijar metas de trabajo, escoger sus paquetes de prestaciones, resolver los problemas de productividad y calidad, etc. Esto aumenta su productividad, compromiso con las metas, motivación y satisfacción laboral.

**Vincular remuneraciones y desempeño** Las remuneraciones deben depender del desempeño. Es importante que los empleados perciban un vínculo directo. Cualquiera que sea la relación que guarden en la realidad las recompensas con los criterios de desempeño, si los individuos perciben que la relación es débil, los resultados serán un mal desempeño, disminución de la satisfacción laboral y aumento de la rotación y el ausentismo.

**Verificar la equidad del sistema** Los empleados también deben considerar que las remuneraciones son equitativas en relación con lo que aportan al trabajo. En un plano simplista, esto significa que la experiencia, destrezas, capacidades, esfuerzo y otras aportaciones notorias deben dar cuenta de las diferencias en el desempeño y, por ende, del pago, asignaciones de trabajo y otras recompensas evidentes.

### El poder motivador de las opciones accionarias

**L**as opciones accionarias se usan como incentivos para vendedores de libros en Borders, oficinistas de Wal-Mart, empacadores de Pfizer, operarios de plantas químicas en Monsanto, maleteros en Delta Air Lines y empleados de medio tiempo en Starbucks.<sup>a</sup>

Aproximadamente 10 millones de empleados estadounidenses tienen opciones de acciones, lo que representa un aumento de unas 10 veces desde 1992. En un estudio se encontró que el 39 por ciento de las grandes compañías estadounidenses ofrecen planes de opciones accionarias que abarcan a todos o la mayoría de sus empleados, del director ejecutivo a los obreros. Los planes varían, pero en general consisten en una distribución porcentual de los ingresos anuales y permiten que los empleados compren acciones de su patrón a un precio inferior a su valor directo de mercado.

Los defensores de planes extensos de acciones dan una lista larga de razones para explicar su popularidad: fomentan una cultura de "propiedad" en toda la compañía al centrar la atención de los empleados en el desempeño económico de la empresa; generan un ambiente de pago por desempeño; fomentan el orgullo por la propiedad; levantan la moral; estimulan la retención de empleados; atraen nuevos trabajadores, y motivan a los empleados de línea que se relacionan con los clientes.

La experiencia de Starbucks arroja luces sobre el carácter motivador de las opciones accionarias. Comenzaron su programa en 1991. Se recompensó a los trabajadores con opciones por valor del 12 por ciento de su sueldo base anual. Desde entonces, al llegar el mes de octubre las utilidades elevadas le han permitido a Starbucks aumentar la prestación a 14 por ciento del salario base. Un empleado que ganaba 20,000 dólares en 1991 podría haber liquidado recientemente sus acciones de ese año por más de 70,000 dólares.

La dirección de Starbucks piensa que las opciones accionarias permiten a los empleados compartir tanto la propiedad de la compañía como las recompensas de su éxito económico. Y afirma que funciona. El director ejecutivo de la compañía dice que "los empleados empezaron a venir con ideas novedosas para recortar costos, aumentar las ventas, crear valor. Lo más importante es que les hablaban convencidos a los clientes, como socios de la empresa".

<sup>a</sup>Basado en "Starbucks' Secret Weapon", en *Fortune*, 29 de septiembre de 1997, p. 268. "Stock Options for the Ranks", en *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, p. 22, y E. Ackerman, "Optionnaires, Beware!", en *U.S. New & World Report*, 6 de marzo de 2000, pp. 36-38.

**L**as opciones accionarias extensas son excelentes en la teoría. La motivación aumenta porque los empleados se consideran propietarios, más que simples trabajadores. Las opciones abren la oportunidad para que los empleados que reciben sueldos moderados acumulen ahorros sustanciales. ¿Qué está mal en la teoría? Varias cosas.

En primer lugar, el hecho de que las opciones se asignan desproporcionadamente a los gerentes. Puesto que se distribuyen como porcentaje del salario base, los gerentes se quedan con más porque ganan más. Los altos ejecutivos también suelen tener otras opciones basadas en la rentabilidad de la compañía o el comportamiento de la acción. Así se explica que el director ejecutivo de AOL Time Warner, Gerald Levin, pudiera ganar 152 millones de dólares en un año con sus opciones. Ingresos tan grandes hacen que los pocos cientos de dólares que se lleva por sus opciones un empleado de bajo nivel en esta misma empresa parezcan "calderilla". Esta comparación tiene tantas probabilidades de irritar o frustrar a los trabajadores que no son gerentes como de motivarlos.

En segundo lugar, las opciones de acciones no son buenos motivadores porque traban un vínculo débil entre el esfuerzo de los empleados y su recompensa. ¿Qué efecto puede tener un trabajador en el precio de las acciones de su compañía? Muy poco. La reducción en el precio de las acciones de alta tecnología en 2000 y 2001 privó de valor a la mayoría de las opciones de esas compañías, y sin embargo fue una época en la que muchos de sus empleados trabajaban con la mayor intensidad para que las empresas sobrevivieran.

Por último, las opciones accionarias son excelentes cuando una compañía está creciendo rápidamente o cuando los mercados bursátiles están al alza. El plan de Starbucks resultó muy rentable para los trabajadores entre 1991 y 2000 porque la compañía creció deprisa. Pero no todas las empresas crecen ni los mercados bursátiles están siempre al alza. Las opciones accionarias entregadas a trabajadores de compañías como Cisco Systems, Amazon.com, Oracle y eToys a mediados de la década de 1990 perdieron prácticamente todo su valor en el verano de 2002. Cuando se derrumbaron las acciones de alta tecnología, lo mismo pasó con los sueños de riqueza y retiro anticipado de los empleados. En realidad, las acciones desmotivaban cuando los empleados se dan cuenta de que son una lotería con muy pocos grandes ganadores.

<sup>b</sup>Basado en K. Capell, "Options for Everyone", en *Business Week*, 22 de julio de 1996, pp. 80-84; P. Coy, "The Drawbacks of Stock-Option Fever", en *Business Week*, 13 de diciembre de 1999, p. 204, y D. Henry y M. Conlin, "Too Much of a Good Incentive?", en *Business Week*, 4 de marzo de 2002, pp. 38-39.

## Preguntas de repaso

1. Relacione la teoría de la fijación de metas con el proceso de la APO. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren?
2. ¿Qué son los PPAE? ¿Cuál es su influencia positiva en la motivación de los empleados?
3. Explique las funciones de los empleados y la administración en los círculos de calidad.
4. ¿Cuáles son las ventajas de los programas de pago variable desde el punto de vista de los trabajadores? ¿Desde el punto de vista de la administración?
5. Compare el pago por el puesto o por las capacidades.
6. ¿Qué son las ganancias compartidas? ¿A qué se debe su reciente popularidad?
7. ¿Qué motiva a los empleados profesionistas?
8. ¿Qué motiva a los empleados temporales?
9. ¿Es posible motivar a trabajadores de servicio no calificados? Explique.
10. ¿Qué puede hacer como administrador para aumentar la probabilidad de que sus empleados hagan un esfuerzo grande?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. Identifique cinco criterios con los que las organizaciones compensan a los empleados. De acuerdo con sus conocimientos y experiencias, ¿cree que el desempeño es el criterio más usado en la práctica? Analice.
2. “El reconocimiento puede motivar en el instante, pero no tiene ningún poder de retención. Es un reforzador vacío. ¿Por qué? Porque cuando uno va a la tienda de abarrotes, no aceptan el reconocimiento como forma de pago.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
3. “No es posible medir el desempeño, de modo que cualquier esfuerzo para vincularlo con el pago es pura fantasía. Las diferencias de desempeño obedecen muchas veces al sistema, lo que significa que la organización acaba recompensando circunstancias. Es lo mismo que premiar al meteorólogo por un día lindo.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
4. Es un hecho indiscutible que se ha ensanchado aceleradamente la diferencia entre el ingreso promedio de los trabajadores estadounidenses y la paga de los directivos. En 1980, el director ejecutivo promedio ganaba 42 veces lo que el obrero promedio. En 1990, ganaba 85 veces este sueldo y en 2000 había aumentado a 531. ¿Cuáles son las implicaciones de esta tendencia para la motivación en las organizaciones?
5. En este libro defendemos el reconocimiento de las diferencias entre individuos. También proponemos que se preste atención a los miembros de los grupos diversos. ¿Es una contradicción? Analice.

## Ejercicio en equipo

### Tarea de fijación de metas

#### Objetivo

Este ejercicio le ayudará a aprender a redactar metas tangibles, verificables, mesurables y pertinentes como producto de un programa de APO.

#### Tiempo

Aproximadamente de 20 a 30 minutos.

#### Instrucciones

1. Divídanse en grupos de tres a cinco integrantes.
2. Dediquen unos minutos a examinar el trabajo de su maestro. ¿Qué hace? ¿Qué define un buen desempeño? ¿Qué comportamientos lo llevarán a un buen desempeño?
3. Fije cada grupo una lista de cinco metas que, aunque se establezcan sin la participación del maestro, crean ustedes que sirvan para un programa de APO en su universidad. Traten de establecer las metas que les parezcan más cruciales para el mejor desempeño de su maestro.

4. Elija cada grupo un líder que explicará sus metas al resto de la clase. Con cada una, el análisis de la clase deberá centrarse en *a)* su especificidad, *b)* la facilidad de medirla, *c)* su importancia, y *d)* sus propiedades de motivación.

## Disyuntiva ética

### ¿Ganan demasiado los directores ejecutivos estadounidenses?

Los críticos dicen que los astronómicos paquetes de compensaciones que se da a los directores ejecutivos de Estados Unidos son “desenfrenada avaricia”. Por ejemplo, señalan que durante la década de 1990 las utilidades de las corporaciones crecieron 108 por ciento. En el mismo periodo, el salario de los trabajadores se incrementó apenas 28 por ciento, en tanto que el pago de los directores ejecutivos creció 481 por ciento. En 2000, el director ejecutivo promedio de una gran corporación estadounidense ganaba 531 veces lo que el trabajador fabril promedio. Si el pago promedio de los obreros se hubiera incrementado al mismo ritmo que el pago de los directores ejecutivos en dicho lapso, hoy no ganarían 29,267 dólares, sino 110,399.

Las elevadas compensaciones de los ejecutivos están muy difundidas en ese país. Por ejemplo, en 2000 John Chambers de Cisco Systems se llevó a casa 157.3 millones de dólares; Jack Welch de General Electric cobró 122.6 millones y Douglas Daft de Coca-Cola ganó 91.7 millones. Estas cifras sólo comprenden salario y las opciones accionarias ejercidas. En cambio *no* incluyen los cientos de millones más en potencia por la apreciación de las acciones conservadas. Hace 25 años, un ejecutivo que ganaba un millón de dólares al año se llevaba los titulares de los periódicos. Ahora es “de rutina” que un director ejecutivo de una corporación estadounidense grande gane más de esa suma como compensación.

¿Cómo se explican estos astronómicos paquetes de pago? Algunos dicen que representa una respuesta habitual de la economía a una situación en la que hay una gran demanda de directores ejecutivos de calidad y la oferta es escasa. Ira Kay, experto en compensaciones, dice que “no es justo comparar [a los ejecutivos] con los asalariados, pues su mercado es el mercado mundial de ejecutivos”. Otros argumentos a favor de pagar a los ejecutivos un millón de dólares o más al año son la necesidad de compensar a esas personas por las responsabilidades y la tensión que tienen en sus puestos, el potencial motivador de ingresos anuales de seis y siete cifras para los directivos y los aspirantes, la

necesidad de conservar a los mejores y los más brillantes en el mundo de las corporaciones, en lugar de dejar que los seduzcan la banca de inversión o las empresas de capital, y la influencia que ejercen esos ejecutivos en el resultado final de la compañía.

En contra del argumento mundial, hay que señalar que el pago de los ejecutivos es notablemente mayor en Estados Unidos que en otros países. En 1998, el año más reciente para el que se tienen datos, los directores ejecutivos estadounidenses de compañías industriales con utilidades anuales de 250 a 500 millones de dólares ganaron en promedio 1,072,400 dólares. Las cifras correspondientes en Inglaterra, Francia, Canadá, México y Japón fueron, respectivamente, 645,540, 520,389, 498,118, 456,902 y 420,855 dólares. Todas las pruebas indican que la brecha entre los directores ejecutivos estadounidenses y los de otros países no ha dejado de abrirse desde que se calcularon estos datos.

Los críticos del pago de los ejecutivos estadounidenses aseveran que éstos eligen a miembros del consejo con los que puedan contar para aprobar unas compensaciones siempre en aumento (que incluyen bonos jugosos y planes de opciones accionarias) para los directivos. Si esos individuos no “responden”, corren el riesgo de perder su trabajo, sus honorarios y el prestigio y poder de formar parte del consejo.

¿Son un problema las elevadas compensaciones de los ejecutivos estadounidenses? Y si lo son, ¿es culpa de ellos o bien de los accionistas y los consejos que toleran esta situación? ¿Son avariciosos los directores ejecutivos estadounidenses? ¿Actúan de forma inmoral? ¿Qué piensa usted?

Fuente: Towers, Perrin, *Worldwide Total Rewards 1998* (abril de 1998), p. 21; J. Greenfield, “Study Finds Inequities in CEO Pay, Worker Pay, Profits”, en *The Working Stiff Journal*, octubre de 1999; L. Lavelle, “Executive Pay”, en *Business Week*, 16 de abril de 2001, pp. 76-80, y R.C. Longworth, “CEO Pay 531 Times That of Workers; Study: Gap Grows Despite Downturn”, en *Chicago Tribune*, 28 de agosto de 2001.

Para Ted Sims fue un golpe por partida doble. Primero, tenía 60 por ciento de su cuenta para el retiro en acciones de su patrón, Lucent Technologies. Entre 1986 y 1999, las acciones de Lucent se multiplicaron por 10 hasta llegar a 80 dólares, con lo que aumentó el cultivo de su “grano” para el retiro a unos 70,000 dólares. Luego, el precio de las acciones se derrumbó. En el otoño de 2001, su “grano” de Lucent valía alrededor de 31,000 dólares. Por si no fueran suficientes estas malas noticias, Sims perdió su puesto en uno de los recortes que hizo Lucent luego del hundimiento del sector de las telecomunicaciones en 2000.

Ted Sims no está solo en sus congojas, sino que las comparte con ex empleados de Enron como Marie Thibaut, que pasó 15 años como asistente administrativa de esta compañía en Houston. Con toda diligencia, puso 15 por ciento de su salario en una cuenta de retiro y la invirtió por completo en acciones de la empresa. Cuando la compañía se derrumbó en el invierno de 2000, lo mismo pasó con los planes de retiro de esta divorciada de 61 años. El valor de sus acciones de Enron, que se había acercado a 500,000 dólares, cayó a apenas 22,000.

Ya no es inusual tener la mayor parte de los ahorros para el retiro en acciones del patrón. Procter & Gamble, Coca-Cola, Dell Computer y McDonald’s son empresas en las que más de 70 por ciento de los activos de las cuentas para el retiro de los trabajadores están invertidos en sus acciones. El precio de estas participaciones cayó entre 21 y 56 por ciento de abril de 2000 a abril de 2001.

Hace 30 años el tema no tenía importancia. Entonces, los patrones ofrecían programas de pensión en sus prestaciones. Así, por ejemplo, al empleado retirado de AT&T a la edad de 65, con 30 años de servicios y que ganara 55,000 dólares al año, la empresa le daba una pensión anual vitalicia garantizada de 24,000 dólares. Los cambios sobrevinieron a comienzos de la década de 1980, con la creación de los programas de ahorro para el retiro, financiados con aportaciones del empleado y aportaciones equivalentes del patrón. Las empresas abandonaron sus planes de jubilación y optaron por los de ahorro para el retiro, cuyos principales beneficios, además de permitir que los ahorros aumentaran sin impuestos hasta la hora de retirarlos, eran que se podían llevar de una empresa a otra si el trabajador cambiaba de empleo y que le concedían a éste alguna libertad sobre la manera de invertir las sumas. En la actualidad, aproximadamente 80 por ciento de los trabajadores estadounidenses activos tienen un plan de ahorro para el retiro.

Quienes trazan planes financieros advierten que no se coloque más de 10 por ciento de la cartera en una acción, pero millones de trabajadores invierten una proporción

mucho mayor de sus activos para el retiro en participaciones de su compañía. Por ejemplo, en la actualidad 41 por ciento de estos activos están invertidos en acciones de las empresas de los ahorradores. ¿A qué se debe esta falta de diversificación? Al parecer hay cuando menos cuatro razones. Primera, muchos patrones dan su parte de las contribuciones en acciones. Segunda, las compañías imponen requisitos de edad o antigüedad a los empleados para que puedan vender las acciones correspondientes a las aportaciones patronales. Tercera, muchos empleados creen que como trabajan en una compañía, están en mejor posición para pronosticar el comportamiento de sus acciones. Cuarta, los empleados piensan a menudo que invertir en las acciones del patrón es una forma de mostrarle su lealtad.

Mientras las acciones de una compañía aumentaban rápidamente, era una estrategia eficaz poner “todos los huevos en una canasta”. Pero en épocas de incertidumbre económica, cuando corporaciones importantes como IBM, Polaroid, Eastman Kodak y Gillette ven caer los precios de sus acciones 50 por ciento o más, los empleados que tienen una proporción desmedida de sus ahorros para el retiro invertidos en acciones de su patrón, corren el riesgo de perder buena parte de sus fondos. Un empleado de 52 años de AT&T resumió su experiencia de esta manera: “Puse mi dinero del retiro en acciones de AT&T porque conocía la empresa y sus antecedentes confiables. No la llaman Mamá Bell en balde. Ahora resulta que mis activos se redujeron más de 65 por ciento. Había planeado retirarme pronto, a los 55 años. Ahora me parece que será como a los 62, por lo menos”.

### Preguntas

1. Considere los efectos para la motivación de un empleado de tener 40 por ciento o más de sus fondos para el retiro en acciones de la compañía.
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para las compañías de tener invertida en sus acciones la mayor parte de los fondos para el retiro de sus empleados?
3. ¿Qué implicaciones éticas, si acaso, hay en que una compañía entregue sus aportaciones a las cuentas de retiro en acciones propias?

*Fuente:* Este caso se basa en P.J. Lim, “The 401(k) Blues Have Some Investors Rethinking Strategy”, en *U.S. News & World Report*, 2 de abril de 2001, pp. 52-54; “Don’t Bank 401(k) on Employer’s Stock”, en *USA Today.com*, 4 de agosto de 2000, y J. Kahn, “When 401(k)s are KO’d”, en *Fortune*, 7 de enero de 2002, p. 104.



### Habilidades para la fijación de metas

Después de estudiar el capítulo 6 y éste, tome la autoevaluación núm. 22 (How Good Am I at Personal Planning?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "Fijación de metas" de la página 619.

### Notas

1. Basado en G. Dyer, "A Renaissance Maverick", en *Financial Times*, 18 de octubre de 2001, pp. 10-11, y G. Colvin, "The Anti-Control Freak", en *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, p. 60.
2. E.O. Welles, "Great Expectations", en *INC.*, marzo de 2001, pp. 68-73.
3. P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
4. Véase, por ejemplo, S.J. Carroll y H.L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research*, Nueva York, Macmillan, 1973, y R. Rodgers y J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 322-326.
5. Véase, por ejemplo, R.C. Ford, F.S. MacLaughlin y J. Nixdorf, "Ten Questions about MBO", en *California Management Review*, invierno de 1980, p. 89; T.J. Collamore, "Making MBO Work in the Public Sector", en *Bureaucrat*, otoño de 1989, pp. 37-40; G. Dabbs, "Nonprofit Businesses in the 1990s: Models for Success", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1991, pp. 68-71; R. Rodgers y J.E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives", en *Public Administration Review*, enero-febrero de 1992, pp. 27-39; T.H. Poister y G. Streib, "MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool", en *Public Administration Review*, enero-febrero de 1995, pp. 48-56, y C. Garvey, "Goalsharing Scores", en *HRMagazine*, abril de 2000, pp. 99-106.
6. Véase, por ejemplo, C.H. Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?", en *Business Horizons*, diciembre de 1979, p. 49; R. Rodgers y J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", en *Journal of Applied Psychology*, abril 1991, pp. 322-36; R. Rodgers, J.E. Hunter y D.L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success", en *Journal of Applied Psychology*, febrero 1993, pp. 151-55, y M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", en *New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.
7. F. Luthans y A.D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E.A. Locke (comp.), *Principles of Organizational Behavior*, Oxford, Inglaterra, Blackwell, 2000, pp. 166-80.
8. D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.", en *Industry Week*, 1° de octubre de 2001, pp. 17-19.
9. M. Littman, "Best Bosses Tell All", en *Working Woman*, octubre de 2000, p. 54.
10. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", en *Industry Week*, 3 de abril de 1995, pp. 15-16. Véase también B. Nelson, "Try Praise", en *INC.*, septiembre de 1996, pp. 115.
11. A.D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivation on Work Performance", en *Academy of Management Journal*, junio de 2001, p. 587.
12. B. Leonard, "Performance Is the Key to Reforming Reward Programs", en *HRMagazine*, mayo de 2000, p. 20.
13. Citado en *Asian Business*, diciembre de 1994, p. 3.
14. Varios de estos ejemplos proceden de C. Fishman, "Engines of Democracy", en *Fast Company*, octubre de 1999, pp. 174-202, y J. Flaherty, "Suggestions Rise From the Floors of U.S. Factories", en *New York Times*, 18 de abril de 2001, p. C1.
15. J.L. Cotton, *Employee Involvement*, Newbury Park, Cal., Sage, 1993, pp. 3 y 14.
16. *Ibid.*, p. 3.
17. Véase, por ejemplo, la bibliografía cada vez más abundante sobre el facultamiento, como en R.C. Ford y M.D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", en *The Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-31; K. Blanchard, J.P. Carlos y W.A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1999; W.A. Randolph, "Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to

- Achieve?", en *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 2, 2000, pp. 94-107; D.P. Ashmos, D. Duchon, R.R. McDaniel, Jr., y J.W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations", *Journal of Management Studies*, marzo de 2002, pp. 189-206.
18. Véase M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1984, pp. 5-22, y D. Collins, "The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System", en *Organization Science*, septiembre-octubre de 1997, pp. 489-507.
  19. F. Heller, E. Pusic, G. Strauss y B. Wilpert, *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 1998.
  20. K.L. Miller y P.R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1986, pp. 727-53; J.A. Wagner III y R.Z. Gooding, "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1987, pp. 524-41; J.A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", en *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-30; C. Doucouliagos, "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis", en *Industrial and Labor Relations Review*, octubre de 1995, pp. 58-77; J.A. Wagner III, C.R. Leana, E.A. Locke y D.M. Schweiger, "Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects", en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, 1997, pp. 49-65; J.S. Black y H.B. Gregersen, "Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions", en *Human Relations*, julio de 1997, pp. 859-78, y E.A. Locke, M. Alavi y J.A. Wagner III, "Participation in Decision Making: An Information Exchange Perspective", en G.R. Ferris (comp.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, Greenwich, CT, JAI Press, 1997, pp. 293-331.
  21. J.L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114.
  22. Véase, por ejemplo, M. Poole, "Industrial Democracy: A Comparative Analysis", en *Industrial Relations*, otoño de 1979, pp. 262-72; IDE International Research Group, *European Industrial Relations*, Oxford, UK, Clarendon, 1981; E.M. Kassalow, "Employee Representation on U.S., German Boards", en *Monthly Labor Review*, septiembre de 1989, pp. 39-42; T.H. Hammer, S.C. Currall y R.N. Stern, "Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles", en *Industrial and Labor Relations Review*, invierno de 1991, pp. 661-80, y P. Kunst y J. Soeters, "Works Council Membership and Career Opportunities", en *Organization Studies*, vol. 12, núm. 1, 1991, pp. 75-93.
  23. J.D. Kleyn y S. Perrick, "Netherlands", en *International Financial Law Review*, febrero de 1990, pp. 51-56.
  24. J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129-30, 139-40.
  25. *Ibid.*, p. 140.
  26. Véase, por ejemplo, G.W. Meyer y R.G. Stott, "Quality Circles: Panacea or Pandora's Box?", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1985, pp. 34-50; E.E. Lawler III y S.A. Mohrman, "Quality Circles: After the Honeymoon", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, pp. 42-54; T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal", en *SAM Advanced Management Journal*, invierno de 1989, pp. 4-7; K. Buch y R. Spangler, "The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions", en *Human Relations*, junio de 1990, pp. 573-82; P.R. Liverpool, "Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles", en *Journal of Business and Psychology*, verano de 1990, pp. 411-22, y E.E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance", en *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 25-39.
  27. J.L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 76.
  28. *Ibid.*, p. 78.
  29. *Ibid.*, p. 87.
  30. Véase K.M. Young (comp.), *The Expanding role of ESOPs in Public Companies*, Nueva York, Quórum, 1990; J.L. Pierce y C.A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, pp. 32-43, A.A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership: An Integrated Causal Model and Path Analysis", en *Journal of Management Studies*, julio de 1993, pp. 633-56, y J. McDonald, "The Boom in Employee Ownership", en *INC.*, agosto de 2000, pp. 106-112.
  31. "The Employee Ownership 100", [www.nceo.org](http://www.nceo.org), diciembre de 2001.
  32. A.A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes".
  33. C.M. Rosen y M. Quarrey, "How Well Is Employee Ownership Working?", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1987, pp. 126-32.
  34. Citado en "ESOP Benefits Are No Fables", en *Business Week*, 6 de septiembre de 1999, pp. 26.
  35. W.N. Davidson y D.L. Worrell, "ESOP's Fables: The Influence of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Stock Prices and Subsequent Operating Performance", en *Human Resource Planning*, enero de 1994, pp. 69-85.
  36. Pierce y Furo, "Employee Ownership".
  37. Véase los datos de D. Stamps, "A Piece of the Action", en *Training*, marzo de 1996, p. 66.
  38. C. Robert, T.M. Probst, J.J. Martocchio, R. Drasgow y J.J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 643-58.
  39. Pierce y Furo, "Employee Ownership", p. 32, y S. Kaufman, "ESOPs' Appeal on the Increase", en *Nation's Business*, junio de 1997, p. 43.

40. M. Arndt, "From Milestone to Millstone?", en *Business Week*, 20 de marzo de 2000, pp. 120-22.
41. C. Farell, "Now, More Can Join the ESOP Game", en *Business Week*, 25 de mayo de 1998, pp. ENT20-22.
42. "Denver Teachers Accept Plan Linking Pay to Performance", en *New York Times*, 12 de septiembre de 1999, p. Y25, y T. Henry, "States to Tie Teacher Pay to Results", en *USA Today*, 30 de septiembre de 1999, p. 1A.
43. Basado en J.R. Schuster y P.K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", en *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 28, y K.S. Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?", en *Compensation & Benefits Review*, julio-agosto de 1998, pp. 12-22.
44. B. Wysocki, Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed", en *Wall Street Journal*, 5 de noviembre de 2001, p. A1.
45. L. Lavelle, "Executive Pay", en *Business Week*, 16 de abril de 2001, p. 77.
46. R. Balu, "Bonuses Aren't Just for the Bosses", en *Fast Company*, diciembre de 2000, pp. 74-76, y M. Conlin, "A Little Less in the Envelope This Week", en *Business Week*, 18 de febrero de 2002, pp. 64-66.
47. Véase, por ejemplo, S.E. Gross y D. Duncan, "Case Study: Gainsharing Plans Spurs Record Productivity and Payouts at AmeriSteel", en *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 46-50; J.B. Arthur y G.S. Jelf, "The Effects of Gainsharing on Grievance Rates and Absenteeism", en *Journal of Labor Research*, vol. 20, 1999, pp. 133-45, y L.R. Gómez-Mejía, T.M. Welbourne y R.M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing", en *Academy of Management Review*, julio de 2000, pp. 492-507.
48. C.G. Hanson y W.D. Bell, *Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Business Success*, Londres, Kogan Page, 1987, y M. Magnan y S. St-Onge "Profit-Sharing and Firm Performance: A Comparative and Longitudinal Analysis", trabajo presentado en la 58ava reunión anual de la Academia de Administración, San Diego, agosto de 1998.
49. T.M. Welbourne y L.R. Gómez-Mejía, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda", en *Journal of Management*, vol. 21, núm. 3, 1995, pp. 559-609.
50. Véase J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 89-113, y W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing", en *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1992, p. 79.
51. M. Fein, "Work Measurement and Wage Incentives", en *Industrial Engineering*, septiembre de 1973, pp. 49-51. Para una revisión actualizada del efecto del pago en el desempeño, véase G.D. Jenkins, Jr., N. Gupta, A. Mitra y J.D. Shaw, "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1998, pp. 777-87.
52. W. Zellner, "Trickle-Down Is Trickling Down at Work", en *Business Week*, 18 de marzo de 1996, p.34, y "Linking Pay to Performance Is Becoming a Norm in the Workplace", en *The Wall Street Journal*, 6 de abril de 1999, p. A1.
53. G. Koretz, "Pay Perks Cloud the Crystal Ball", en *Business Week*, 10 de septiembre de 2001, p. 34, y "As Bonuses Evaporate, a Reluctant Consumer", en *The New York Times*, 10 de diciembre de 2001, p. C5.
54. "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance", en *Manpower Argus*, mayo de 1998, p. 7.
55. "U.S. Wage and Productivity Growth Attainable Through Gainsharing", Employment Policy Foundation, www.epf.org, 10 de mayo de 2000.
56. Véase, por ejemplo, R. Ganzel, "What's Wrong with Pay for Performance?", *Training*, diciembre de 1998, pp. 34-40.
57. Véase "Skilled-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale", en *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 1992, p. A1, L. Wiener, "No New Skills? No Raise", en *U.S. News & World Report*, 26 de octubre de 1992, p. 78, y M.A. Verespej, "New Responsibilities? New Pay!", en *Industry Week*, 15 de agosto de 1994, p. 14, y "Skill-Based Pay Program", www.bmpoc.org, 29 de junio de 2001.
58. G.E. Ledford, Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", en *Compensation & Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62, y B. Murray y B. Gerhart, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", en *Academy of Management Journal*, febrero de 1998, pp. 68-78.
59. E.E. Lawler III, G.E. Ledford, Jr., y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why", en *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 22.
60. "Tensions of a New Pay Plan", en *The New York Times*, 17 de mayo de 1992, p. F5.
61. E.E. Lawler III, S.A. Mohrman y G.E. Ledford, Jr., *Creating High Performance Organizations: Practices and Results in the Fortune 1000*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; C. Lee, K.S. Law y P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan", en *Journal of Management*, vol. 25, núm. 6, 1999, pp. 851-73; A. Podolske, "Seven-Year Update on Skill-Based Pay Plans", www.ioma.com, julio de 1999.
62. E.E. Lawler III, G.E. Ledford, Jr., y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why".
63. M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts", en *The New York Times*, 6 de junio de 1993, p. F17.
64. *Loc. cit.*
65. Véase, por ejemplo, M.W. Barringer y G.T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", en *Academy of Management Review*, abril de 1998, pp. 305-24; J.A. Fraser, "Stretching Your Benefits Dollar", en *INC.*, marzo de 2000, pp. 123-26, y J.J. Meyer, "The

- Future of Flexible Benefit Plans”, en *Employee Benefits Journal*, junio de 2000, pp. 3-7.
66. D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, Nueva York, Wiley, 7a. ed., 2002, pp. 346-48.
  67. E.E. Lawler III, “Reward Systems”, en J.R. Hackman y J.L. Suttle (comps.), *Improving Life at Work*, Santa Mónica, Cal., Goodyear, 1977, p. 182.
  68. L. Alderman y S. Kim, “Get the Most from Your Company Benefits”, en *Money*, enero de 1996, pp. 102-06.
  69. Véase, por ejemplo, C. Meyer, “What Makes Workers Tick?”, en *INC.*, diciembre de 1997, pp. 74-81; N. Munk, “The New Organization Man”, en *Fortune*, 16 de marzo de 1998, pp. 62-74; D. Levy, “Net Elite: ‘It’s Not About Money’”, en *USA Today*, 22 de febrero de 1999, p. B1, y M.W. Walsh, “Money Isn’t Everything”, en *The New York Times*, 30 de enero de 2001, p. E10.
  70. “Six Million Americans Say Jobs Are Temporary”, en *Manpower Argus*, noviembre de 1995, p. 2, y “What Contingent Work Is”, [www.fairjobs.org](http://www.fairjobs.org), noviembre de 2001.
  71. A. Penzias, “New Paths to Success”, en *Fortune*, 12 de junio de 1995, pp. 90-94, y S. Greenhouse, “Equal Work, Less-Equal Perks”, en *The New York Times*, 30 de marzo de 1998, p. C1.
  72. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Employed Contingent Workers By Their Preference for Contingent or Noncontingent Work Arrangements, febrero de 2001”, U.S. Department of Labor, [www.bls.gov](http://www.bls.gov).
  73. B. Filipczak, “Managing a Mixed Work Force”, en *Training*, octubre de 1997, pp. 96-103.
  74. D. Hage y J. Impoco, “Jawboning the Jobs”, en *U.S. News & World Report*, 9 de agosto de 1993, p. 53.

*La locura es la excepción  
en los individuos, pero la  
norma en los grupos.*

—F. Nietzsche

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



A muchos nos gusta pensar que el estatus no es tan importante como era hace una o dos generaciones. Podemos señalar las leyes de igualdad de derechos, los diseños de puertas abiertas, el atuendo de trabajo casual y la atribución de poder que tienen los empleados como algunos ejemplos de factores que han vuelto más igualitarias a las organizaciones. Pero la realidad es que todavía vivimos en una sociedad estructurada en clases.

A pesar de todos los intentos para que nuestra sociedad sea más igualitaria, hemos hecho pocos progresos para terminar con las clases. Incluso en el grupo más pequeño surgen papeles, derechos y ritos para distinguir a sus miembros. Vemos incluso que en las organizaciones de la nueva economía se adaptan mecanismos para crear diferencias de estatus. Tomemos por ejemplo el correo electrónico, una herramienta común que sus defensores afirman que democratiza las organizaciones. Permite que la gente se comunique a través de las líneas jerárquicas, sin los obstáculos de porteros y protocolos. Permite, entre otras cosas, que los empleados de nivel inferior se comuniquen directamente con los de arriba sin tener que pasar por los canales de autoridad tradicionales. ¿Pero sabe usted? Las diferencias de estatus se han pasado al correo electrónico. Un estudio reciente de unos 30,000 mensajes en una empresa de la nueva economía que no impone títulos a los puestos, está organizada en equipos y se enorgullece de que las decisiones se toman democráticamente, enseña conocimientos interesantes.<sup>1</sup>

A pesar de las intenciones igualitarias del correo electrónico, los empleados de la compañía se las ingeniaron para encontrar medios de usarlo y, a un tiempo, establecer distinciones sociales. Por ejemplo, los empleados de mayor estatus enviaban mensajes cortos, breves, en parte para reducir el contacto con los empleados de menor categoría pero también para proyectar soltura con su propia autoridad. En cambio, los empleados de nivel intermedio escribían mensajes extensos y polémicos cargados de jerga y respuestas exageradas a preguntas sencillas. Los mensajes de los empleados de nivel menor tenían elementos que no se relacionaban con el trabajo, como chistes reexpedidos o “emoticonos”, tales como las caritas felices. Además, en el estudio se encontró que los directores se tardaban más en contestar, tenían las peores ortografía y sintaxis, aspectos que indican que tienen cosas mejores en qué ocupar su tiempo.

# Bases de la conducta del grupo

La creación de diferencias de estatus no es más que una de las situaciones que ocurren naturalmente en los grupos. Comprender el estatus, junto con conceptos como los de papeles y normas, ayuda a explicar y pronosticar mejor el comportamiento de las personas en los grupos. Los objetivos de este capítulo y el siguiente son proveer las bases para entender el funcionamiento de los grupos y mostrar cómo formar grupos eficaces. Comencemos por definir los grupos y por explicar por qué las personas se unen a ellos.

## DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Se define **grupo** como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Por **grupos formales** nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los seis miembros de la tripulación de un avión son un ejemplo de grupo formal. En cambio, los **grupos informales** son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

Todavía es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos.<sup>2</sup> Los grupos de mando y de tareas están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Distinguir entre grupos formales e informales.
2. Comparar dos modelos del proceso de desarrollo de los grupos.
3. Explicar cómo se analizan las relaciones en los grupos.
4. Identificar los factores fundamentales para explicar el comportamiento de los grupos.
5. Explicar cómo los requisitos de los papeles cambian con las diferentes situaciones.
6. Describir la influencia de las normas en el comportamiento de los individuos.
7. Definir el ocio social y su efecto en el desempeño de los grupos.
8. Identificar los beneficios y desventajas de los grupos cohesionados.
9. Enumerar las ventajas y las desventajas de tomar las decisiones en grupo.
10. Comparar la eficacia de los grupos de interacción, lluvia de ideas, nominales y de juntas electrónicas.

### grupo

Dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

### grupo formal

Grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización.

### grupo informal

Grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social.

### grupo de mando

Grupo compuesto por individuos que reportan a determinado gerente.

### grupo de tarea

Quienes trabajan juntos para completar una tarea.

### grupo de intereses

Quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.

### grupo de amigos

Personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

### modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos

Cinco estados por los que pasan los grupos: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración.

#### etapa de formación

Primera etapa del desarrollo de los grupos, caracterizada por mucha incertidumbre.

Un **grupo de mando** está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Una directora de primaria y sus 18 maestras forman un grupo de mando, como el director de inspección postal y sus cinco inspectores.

Los **grupos de tareas**, que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el secretario general, el jefe de seguridad y el consejero estudiantil. Esta formación constituiría un grupo de tareas. Debe observarse que todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero como estos últimos pueden abarcar varios departamentos o unidades de la organización, no ocurre al contrario.

Empleados que forman parte o no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca: se trata de un **grupo de interés**. Los empleados que se unen para modificar sus calendarios de vacaciones, defender a un compañero despedido o tratar de mejorar sus condiciones laborales forman una entidad que atiende a su interés común.

También se crean grupos porque sus integrantes comparten una o más características. Llamamos **grupos de amigos** a estas formaciones. Las alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por el equipo de fútbol de Notre Dame o la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o la ejecución de las tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y platicar en los descansos. Debemos reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos. Como casi todos pertenecemos a varios grupos, es obvio que cada uno nos proporciona diferentes beneficios. En la figura 8.1 se resumen las razones más importantes para que las personas formen grupos.

---

## ETAPAS DEL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

En general, los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que denominamos modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos. Ahora bien, en estudios recientes se indica que los grupos que deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, siguen un esquema muy diferente. En esta sección vamos a describir el modelo general de las cinco etapas y otro modelo para los grupos temporales con plazos.

### Modelo de las cinco etapas

Como se muestra en la figura 8.2, el **modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos** explica que éstos pasan por cinco fases: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración.<sup>3</sup>

La primera etapa, de **formación**, se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros “sondean las aguas” para determinar qué conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

## ¿Por qué se unen las personas en grupos?

**Seguridad.** Al unirse a un grupo, los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”. Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.

**Estatus.** Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

**Autoestima.** Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos, pertenecer a un grupo también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes.

**Afiliación.** Los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos. Para muchas personas, estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.

**Poder.** La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.

**Consecución de metas.** Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

FIGURA

8-1

La **etapa de conflicto** se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar la etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

En la tercera etapa se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Esta etapa de **regulación** se da por concluida cuando solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. La estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa.

Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea y otros

### etapa de conflicto

Segunda etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por los conflictos internos.

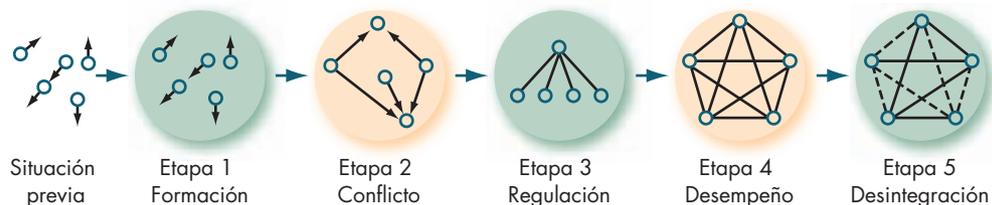
### etapa de regulación

Tercera etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por relaciones estrechas y cohesión.

### etapa de desempeño

Cuarta etapa del desarrollo de los grupos, en la que la asociación funciona a cabalidad.

## Etapas en el desarrollo de los grupos



FIGURA

8-2

### etapa de desintegración

Última etapa del desarrollo de los grupos temporales, caracterizada por la conclusión de las actividades, más que por la realización de tareas.

grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de **desintegración**. En esta etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo. Muchos intérpretes del modelo de las cinco etapas suponen que el grupo se hace más eficaz a medida que pasa por las primeras cuatro fases. Aunque esta suposición sea verdadera en lo general, lo que hace que un grupo sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica. En ciertas condiciones, conflictos intensos acentúan el desempeño del grupo, así que esperaríamos que en tales situaciones los grupos que se encontraran en la segunda etapa superaran en desempeño a grupos en las etapas 3 y 4. Aparte, los grupos no siempre proceden claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones transcurren a un tiempo varias etapas, como cuando los grupos se hallan a la vez en la etapa de conflicto y en la de desempeño. También los grupos llegan a retroceder a fases anteriores. Por tanto, incluso los defensores más firmes del modelo no suponen que todos los grupos siguen exactamente las cinco etapas ni que la fase 4 sea la mejor.

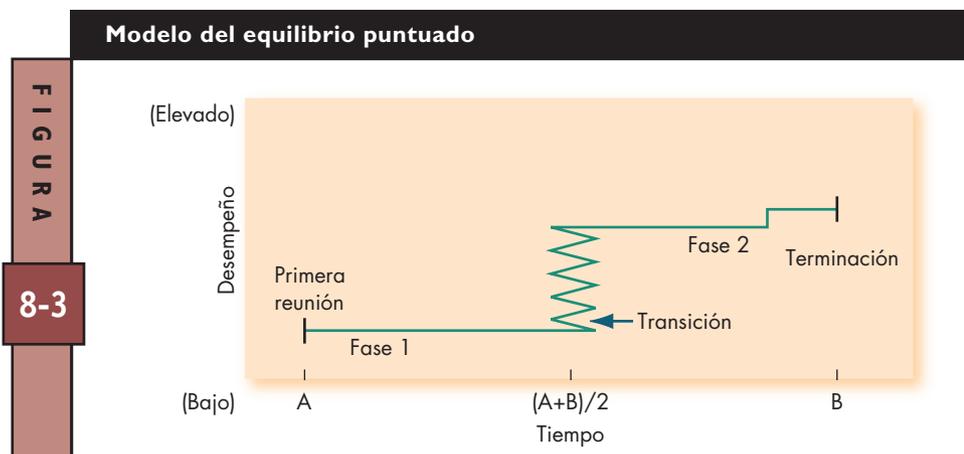
Otro problema del modelo, en lo que atañe a entender el comportamiento en el trabajo, radica en que omite el contexto de la organización.<sup>4</sup> Por ejemplo, en un estudio de la tripulación de un avión comercial se encontró que, en el plazo de 10 minutos, tres desconocidos señalados para volar juntos por primera vez se convirtieron en un grupo de alto desempeño. La explicación del acelerado desarrollo de este grupo está en el sólido contexto de la organización que rodeaba las tareas en la cabina de pilotaje y que proveía reglas, definiciones de tareas, información y recursos para el desempeño del grupo. No tuvieron que trazar planes, asignar funciones, decidir ni distribuir recursos, resolver conflictos ni establecer normas como se predice en el modelo de las cinco etapas.

### Otro modelo: para grupos temporales con plazos

Los grupos temporales con plazos no siguen el modelo anterior. En los estudios se indica que tienen una sucesión peculiar de actividades (o inactividades): 1) en la primera reunión se traza la dirección del grupo; 2) en esta primera fase la actividad del grupo es inercial; 3) al final de la fase sobreviene una transición, exactamente cuando el grupo consumió la mitad de su tiempo; 4) la transición suscita cambios importantes; 5) a la transición sigue una segunda fase de inercia, y 6) la última reunión del grupo es de actividad intensa.<sup>5</sup> Este esquema es un **modelo del equilibrio puntuado**, como se muestra en la figura 8.3.

### modelo del equilibrio puntuado

Los grupos temporales pasan por transiciones de inercia y actividad.



FIGURA

8-3

En la primera reunión se traza la dirección del grupo. En este momento surge un marco de referencia de premisas y pautas de conducta a través del cual el grupo aborda su proyecto. Las pautas de conducta son duraderas y pueden aparecer ya en los primeros segundos de existencia del grupo.

Ya que se determina la dirección del grupo, queda “escrita con fuego” y es poco probable que se reconsidere durante la primera mitad de la existencia del grupo. Es un periodo de inercia, es decir, el grupo insiste o se atora en un curso fijo de acción. Incluso si se adquieren nuevos conocimientos que ponen en tela de juicio las pautas y premisas iniciales, en la primera fase el grupo es incapaz de actuar en consecuencia.

Uno de los descubrimientos más interesantes de estos estudios fue que cada grupo experimentaba su transición en el mismo momento: exactamente a la mitad del tiempo entre la primera reunión y el plazo oficial de terminación, a pesar de que algunos grupos dedicaban no más de una hora a su proyecto en tanto que otros necesitaron seis meses. Era como si en este punto todos los grupos sufrieran una crisis de mitad de la vida. El punto central parecería funcionar como una alarma que agudizara la conciencia de los individuos de que su tiempo se acaba y hay que avanzar.

Esta transición pone fin a la primera fase y se caracteriza por una cerrada andanada de cambios, se descartan las pautas anteriores y se adoptan nuevos puntos de vista. En la transición se impone una nueva dirección para la segunda fase.

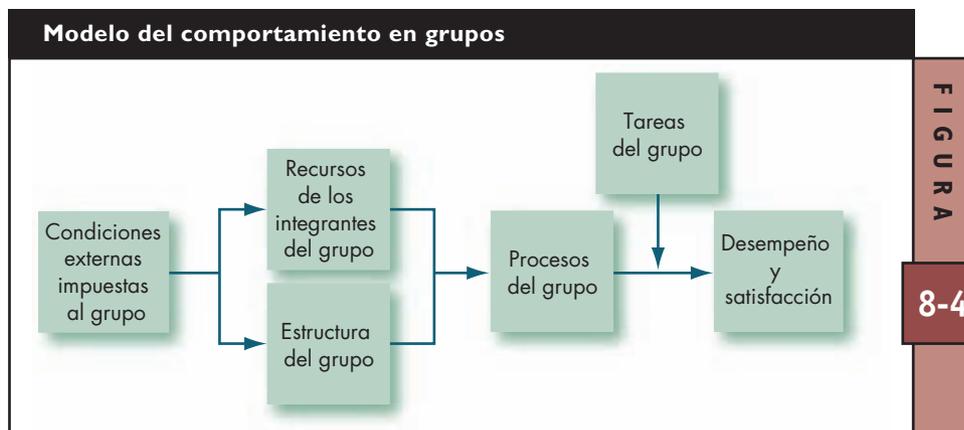
La segunda fase es de un nuevo equilibrio o inercia. El grupo ejecuta los planes trazados en el periodo de transición.

La última reunión del grupo se distingue por un estallido final de actividad para concluir con el trabajo.

En resumen, en el esquema del modelo del equilibrio puntuado los grupos muestran periodos prolongados de inercia salpicados por breves cambios revolucionarios incitados principalmente porque los miembros se hacen conscientes del tiempo y de su plazo. Pero tenga presente que este modelo no se aplica a todos los grupos, sino que se limita esencialmente a los grupos temporales de tarea que trabajan con un plazo de terminación restrictivo.<sup>6</sup>

## HACIA UNA EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

¿Por qué los esfuerzos de algunos grupos son más fructíferos que otros? La respuesta es compleja y abarca variables como las capacidades de los integrantes, la intensidad de los conflictos y las presiones internas para que los miembros acaten las normas. En la figura 8.4 se presentan los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo.<sup>7</sup> La exposición que sigue se basa en este modelo.



---

## CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS A LOS GRUPOS

Para comenzar a entender el comportamiento en un grupo de trabajo, hay que considerarlo un subsistema inserto en un sistema mayor.<sup>8</sup> No hay grupos de trabajo aislados, puesto que son parte de una organización. Por ejemplo, un equipo de investigación en la división de productos de plástico de Dow debe acomodarse a las reglas y normas dictadas por las oficinas centrales de la división y las oficinas corporativas de la empresa. Por tanto, todos los grupos de trabajo sufren la influencia de las condiciones que se les imponen desde fuera. Estas condiciones externas incluyen la estrategia general de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de empleados, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico.

La *estrategia general de la organización*, determinada por la dirección, resume las metas de la organización y los medios para conseguirlas. Por ejemplo, orienta la organización para reducir costos, mejorar la calidad, extender la participación en el mercado o reducir el tamaño de las operaciones generales. La estrategia que siga la organización en cualquier momento influye en el poder de diversos grupos de trabajo, los que determinarán los recursos que la dirección quiera asignar para ejecutar las tareas. Para ilustrarlo, digamos que una organización que reduce sus costos mediante la venta o el cierre de partes importantes de su negocio va a tener grupos de trabajo con un fondo de recursos menor, miembros más nerviosos y la posibilidad de que se intensifiquen los conflictos internos.<sup>9</sup>

Las organizaciones poseen *estructuras de autoridad* que definen quién reporta a quién, quién toma las decisiones y qué decisiones están facultados para tomar cuáles individuos y grupos. La estructura determina en qué lugar de la jerarquía se ubica cada grupo de trabajo, quién es su líder formal y cuáles son las relaciones formales entre grupos. Así, en tanto que es posible que un grupo esté dirigido por alguien surgido espontáneamente desde dentro, el líder designado de manera formal (nombrado por la administración) tiene una autoridad que no poseen los otros miembros.

Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y otras *regulaciones formales* para estandarizar el comportamiento de los empleados. Como McDonald's tiene procedimientos de operación estandarizados para tomar las órdenes, cocinar hamburguesas y freír papas, está muy limitada la libertad de los integrantes de los grupos de trabajo para fijar normas independientes de conducta. Cuanto más formales sean las regulaciones que imponga la organización a sus miembros, será más constante y previsible el comportamiento de ellos.

Algunas organizaciones son grandes, rentables y tienen recursos abundantes. Los empleados, por ejemplo, hacen su trabajo con herramientas y equipos modernos y de calidad. Otras no tienen tanta suerte. Cuando los recursos de una organización son escasos, los recursos de los grupos también son magros. En buena medida, lo que alcance a realizar un equipo depende de lo que sea capaz. Contar o no contar con recursos, dinero, materia prima, equipo (que la organización distribuye a los grupos) tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

Los integrantes de cualquier grupo de trabajo son antes que nada miembros de la organización a la que pertenece el grupo. Los miembros de una fuerza de tarea de reducción de costos en Boeing tenían que ser empleados contratados de la compañía. Por tanto, los criterios que aplica la organización en su *proceso de selección* determinarán la clase de personas que compondrán los grupos de trabajo.

Otra variable que alcanza a toda la organización y afecta a todos los empleados es el *sistema de evaluación del desempeño y remuneración*.<sup>10</sup> ¿Da la organización a sus empleados objetivos de desempeño estimulantes y específicos? ¿Premia el cumplimiento de los objetivos de grupos e individuos? Puesto que los grupos de trabajo

son parte del sistema general de la organización, la manera en que ésta evalúe el desempeño y recompense el comportamiento va a influir en el proceder de los miembros de aquellos grupos.

Todas las organizaciones tienen una cultura tácita que define los criterios de conductas aceptables e inaceptables de los empleados. Al cabo de unos meses, todos los empleados comprenden la *cultura de la organización*. Saben, digamos, con qué atuendo presentarse, si las reglas se aplican con rigor, qué conductas dudosas los meterían sin duda en problemas y cuáles se pasan por alto, qué importancia se concede a la honestidad y la integridad, etc. Muchas organizaciones tienen subculturas, creadas muchas veces en torno de grupos y con criterios modificados o distintos, pero conservan la cultura dominante que transmite a todos los valores que más aprecia la organización. Para mantenerse en una buena posición, los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los criterios incorporados en la cultura de la organización.

Por último, el *entorno laboral físico* que imponen terceros al grupo tiene una gran importancia en su comportamiento.<sup>11</sup> Arquitectos, diseñadores industriales y diseñadores de oficinas toman decisiones sobre el tamaño y la disposición del espacio de trabajo de los empleados, la colocación del equipo, la iluminación y la necesidad de barreras acústicas para disminuir ruidos que produzcan distracciones. Esto, a un tiempo, levanta obstáculos y abre oportunidades de trato en los grupos. Desde luego, es mucho más fácil que los empleados platicuen o “flojeen” si sus lugares están muy próximos, no hay impedimentos materiales entre ellos y el supervisor está encerrado en una oficina a 50 metros.



Los lugares de trabajo separados, como en esta fábrica de juguetes en Hong Kong, inhiben el trato en los grupos.

## RECURSOS DE LOS MIEMBROS

El desempeño potencial de un grupo depende, en buena medida, de los recursos que aporten los miembros en lo individual. En esta sección queremos examinar dos recursos generales que han recibido la mayor atención: por un lado, conocimientos, capacidades y habilidades y por el otro, características de personalidad.

### Conocimientos, capacidades y habilidades

Parte del desempeño de un grupo puede anticiparse evaluando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus integrantes. Es verdad que ocasionalmente leemos que un equipo deportivo compuesto por jugadores mediocres pero que tienen un entrenador excelente, determinación y buen trabajo de conjunto, venció a un grupo de jugadores mucho más dotados. Pero esos casos son noticia precisamente porque representan una anomalía. Como dice el dicho, “no gana siempre la carrera el más veloz ni la batalla el más fuerte, sino el que apuesta mejor”. El desempeño de un grupo no es sólo la suma de las capacidades de sus integrantes; sin embargo, estas capacidades establecen los parámetros de lo que pueden hacer o qué tan bien se desenvuelven en grupo.

En una revisión de las pruebas se ha encontrado que las habilidades para el trato entre personas se muestran constantemente importantes para que los grupos tengan un desempeño elevado.<sup>12</sup> Entre estas habilidades se encuentran manejo y solución de conflictos, solución conjunta de problemas y comunicación. Por ejemplo, los

miembros deben ser capaces de reconocer la clase y el origen de los conflictos que enfrenta su grupo, de modo que establezcan una estrategia de solución conveniente; de identificar situaciones que requieren la colaboración del grupo para resolver un problema y convocar la participación correcta en la medida adecuada y, por último, de escuchar sin prejuicios y usar atinadamente las técnicas de escucha activa.

### Características de personalidad

Se han emprendido numerosas investigaciones sobre la relación entre características de personalidad y actitudes y conducta de los grupos. La conclusión general es que los atributos que tienen una connotación positiva en nuestra cultura guardan una relación positiva con la productividad, iniciativa, apertura y flexibilidad del grupo. En cambio, las características mal evaluadas, como autoritarismo, dominio o extravagancia tienen una relación negativa con las variables dependientes.<sup>13</sup> Estas características de personalidad repercuten en el desempeño del grupo, puesto que ejercen una influencia notable sobre la manera en que cada individuo se relaciona con los demás.

¿Alguna característica de personalidad es buen pronosticador del comportamiento del grupo? La respuesta es no. La magnitud del efecto de cualquier característica es reducida, pero tomadas en conjunto, sus consecuencias para la conducta del grupo son de la mayor significación.

---

## ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS

Los grupos de trabajo no son masas desorganizadas. Tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los individuos en los grupos, así como el desempeño de los mismos grupos. ¿Cuáles son estas variables estructurales? Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y grado de cohesión del grupo.

### Liderazgo formal

En general los grupos de trabajo tienen un líder formal señalado con un título como gerente, supervisor, capataz, líder de proyecto, jefe de fuerza de tarea o presidente de comisión. Este líder cumple un papel importante para el éxito del grupo; tanto, de hecho, que vamos a dedicar dos capítulos completos, 11 y 12, al tema del liderazgo. Ahí revisaremos las investigaciones sobre la materia y el efecto que tienen los líderes en las variables del desempeño de individuos y grupos.

### Roles o papeles

Como dijo Shakespeare, “el mundo es un escenario y todos los hombres y las mujeres no son sino intérpretes”. Con la misma metáfora, todos los miembros de un grupo son actores que representan un **papel o rol**, término por el que denotamos un conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. La comprensión del comportamiento de los papeles se simplificaría radicalmente si todos escogiéramos uno y lo “representáramos” todo el tiempo y en todo lugar. Pero se nos pide que interpretemos varios papeles distintos, dentro y fuera del trabajo. Como veremos, una de las tareas de entender la conducta es captar el papel que asume una persona en un momento dado.

Por ejemplo, Bill Patterson es gerente de planta en Electrical Industries, un fabricante grande de equipo eléctrico de Phoenix. En su puesto representa varios papeles; por ejemplo, empleado de Electrical Industries, miembro de la gerencia media, ingeniero electricista y principal vocero de la compañía en la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson personifica otros papeles: esposo, padre, católico, rotario, tenista, miembro del Club Campestre Thunderbird y presidente de la asociación

#### roles o papeles

Conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social.

de vecinos. Muchos de estos papeles son compatibles; otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿qué influencia tienen sus creencias religiosas en sus decisiones administrativas sobre despidos, reservas en la cuenta de gastos e información dada a las dependencias gubernamentales? Una oferta reciente de ascenderlo le impone que se cambie de ciudad, pero su familia tiene muchos deseos de quedarse en Phoenix. ¿Puede conciliar las exigencias que le impone su papel laboral con las demandas de sus papeles de esposo y padre?

El tema es claro: como Bill Patterson, a todos se nos pide que representemos varios papeles y nuestro comportamiento varía con el papel que representamos en el momento. El comportamiento de Bill en la misa dominical es distinto que su comportamiento más tarde en la cancha de tenis. Por tanto, los grupos imponen papeles distintos a los individuos.

**Identidad de los roles** Hay ciertas actitudes y conductas congruentes con un papel, de modo que se establece una **identidad de los roles**. Las personas tenemos la capacidad de cambiar rápidamente de papeles cuando advertimos que la situación exige sin duda cambios radicales. Por ejemplo, cuando las sobrecargos sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, resultó que sus actitudes cambiaron, de ser favorables al sindicato, a ser favorables a la dirección a los pocos meses del ascenso. Cuando más tarde estos ascensos fueron cancelados por dificultades económicas de la empresa, las supervisoras degradadas retomaron sus actitudes favorables al sindicato.<sup>14</sup>

**Percepción de los roles** El punto de vista de uno sobre cómo debe actuar en determinada situación determina la **percepción de los roles**. Basados en una interpretación sobre cómo creemos que se espera que actuemos, adoptamos ciertos comportamientos.

¿De dónde sacamos estas percepciones? De los estímulos que nos rodean: amigos, libros, películas, televisión. Muchas autoridades aprendieron sus papeles leyendo novelas, en tanto que los abogados de mañana resentirán la influencia de programas de televisión sobre esa profesión. Desde luego, la principal razón de existir de muchos sistemas de aprendices de artes y oficios es que estos principiantes observen a un “maestro” para que aprendan a conducirse como se espera de ellos.

**Expectativas de los roles** Las **expectativas de los roles** se definen por cómo creen los demás que una persona debe actuar en una situación dada. La manera en que uno se comporta está determinada en buena medida por el papel definido en el contexto en el que se esté actuando. Por ejemplo, se considera que el papel de juez federal es de propiedad y dignidad, en tanto que el entrenador de fútbol es visto como agresivo, dinámico y que infunde aliento en sus jugadores.

En el trabajo, puede ser útil estudiar el tema de las expectativas desde el punto de vista del **contrato psicológico**, que es un acuerdo tácito entre los empleados y el patrón. El contrato psicológico establece expectativas mutuas: lo que espera la administración de los trabajadores y viceversa.<sup>15</sup> En efecto, el contrato define las expectativas de comportamiento que acompañan a cada papel. Se espera que la administración trate a los empleados de manera justa, que les proporcione condiciones aceptables de trabajo, que les comunique claramente cuál es la jornada justa y que les brinde retroalimentación sobre su desempeño. Se espera que, a cambio, los empleados demuestren una buena actitud, obedezcan las instrucciones y sean leales con la organización.

¿Qué sucede cuando no se cumplen las expectativas de los papeles que están implícitas en el contrato psicológico? Si la administración descuida el cumplimiento de su parte del trato, es de suponer que haya repercusiones negativas en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados no están a la altura de lo que se espera de ellos, el resultado es algún castigo e incluso el despido.

### **identidad de los roles**

Ciertas actitudes y conductas congruentes con un papel.

### **percepción de los roles**

Punto de vista de un individuo sobre cómo debe actuar en determinada situación.

### **expectativas de los roles**

Cómo creen los demás que una persona debe actuar en una situación dada.

### **contrato psicológico**

Acuerdo no escrito que asienta lo que la administración espera del empleado y viceversa.

## conflicto de roles

Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas de papeles divergentes.

**Conflicto de roles** Cuando un individuo es confrontado por expectativas de papeles divergentes, se produce un **conflicto de roles**. Ocurre cuando cumplir con un papel dificulta más cumplir con otro.<sup>16</sup> En última instancia, abarca situaciones en las que una o más expectativas de papeles se contradicen mutuamente.

En nuestra exposición anterior de los numerosos papeles que Bill Patterson tenía que cubrir, hay varios conflictos de roles. Tomemos por ejemplo los esfuerzos de Bill por armonizar las esperanzas puestas en él como esposo y padre, con lo que se espera de él como ejecutivo de Electrical Industries. Las primeras, como recordará, conciernen a la estabilidad y el interés por el deseo de su esposa y sus hijos de quedarse en Phoenix. Por otro lado, Electrical Industries espera que sus empleados respondan a las necesidades y requisitos de la compañía. Aunque sea bueno para los intereses económicos y profesionales de Bill aceptar el cambio de sede, hay un conflicto en tener que decidir entre las expectativas de los papeles de familia y carrera.

**Experimento de la cárcel simulada de Zimbardo** El psicólogo de la Universidad de Stanford Philip Zimbardo y sus colaboradores realizaron uno de los experimentos de papeles más ilustrativos.<sup>17</sup> Instituyeron una “cárcel” en el sótano del edificio de psicología de la universidad, contrataron por 15 dólares diarios a dos docenas de estudiantes emocionalmente estables, sanos y respetuosos de las leyes, que calificaron dentro del “promedio normal” de extensos exámenes de personalidad, los asignaron aleatoriamente al papel de “celador” o “preso” y establecieron algunas reglas básicas.

Para darle al experimento un inicio “realista”, Zimbardo consiguió la cooperación del Departamento de Policía de la ciudad de Palo Alto. Los policías se presentaron sin aviso previo en el hogar de los futuros prisioneros, los arrestaron y ataron, los subieron a una patrulla frente a amigos y vecinos y los llevaron a la delegación de policía, donde los ficharon y les tomaron las huellas digitales. Desde ahí fueron trasladados a la cárcel de Stanford.

Al inicio del experimento, planeado para que durara dos semanas, no había diferencias observables entre los individuos asignados al papel de celadores y de presos. Además, los celadores no recibieron ninguna capacitación sobre cómo realizar el trabajo, sólo se les dijo que “guardaran la ley y el orden” en la cárcel y que no aceptaran tonterías de parte de los presos. Estaban prohibidos los maltratos físicos. Para simular más las realidades de la vida carcelaria, a los presos se les permitió recibir las visitas de familiares y amigos. Los celadores ficticios trabajaban turnos de ocho horas, pero los presos se quedaban permanentemente en sus celdas y sólo se les permitía salir para comer, hacer ejercicio, ir al baño, pasar lista y detalles del trabajo.

No tardaron mucho los “presos” en aceptar las posiciones de autoridad de los celadores ni éstos demoraron en habituarse a sus papeles de autoridad. Después de que los celadores reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Lo que los celadores ordenaban era aceptado por los presos. De hecho los presos empezaron a comportarse, pues los celadores se les recordaban constantemente, como si fueran inferiores y estuvieran desamparados. Todos los celadores, en algún momento de la simulación, mostraron una conducta autoritaria y de maltrato. Por ejemplo, uno dijo que “me sorprendí de mí mismo [...] Los hacía que se insultaran y que limpiaran los baños con las manos descubiertas. Los consideraba prácticamente ganado y no dejaba de pensar que debía estar al pendiente por si intentaban algo”. Otro celador añadió que se había “cansado de ver a los prisioneros en sus harapos y percibir los olores corporales fuertes que inundaban sus celdas. Los oía atormentarse unos a otros por las órdenes que les dábamos. No lo veían como un experimento, sino que era real y luchaban por mantener su identidad. Pero nosotros siempre estábamos ahí para recordarles quién mandaba”. Durante todo el experimento (incluso después de días de maltrato) ningún preso dijo: “Basta. Soy un estudiante como tú. Sólo se trata de un experimento”.

La simulación demostró con creces que pronto los individuos asimilan nuevos papeles. Los investigadores tuvieron que detener el experimento a los seis días por las reacciones patológicas que manifestaban los participantes, los cuales, como recordará, habían sido elegidos precisamente por ser normales y ecuánimes.

¿Qué se concluye de esta simulación carcelaria? Los participantes del experimento, como todos nosotros, habían aprendido nociones estereotipadas de los papeles de celador y preso en los medios de comunicación y por sus experiencias con las relaciones de poder vividas en casa (padres e hijos), la escuela (maestros y alumnos) y otras situaciones. Esto les permitió asumir rápida y fácilmente unos papeles que eran muy distintos de su personalidad. En este caso, vimos que personas sin antecedentes de patologías de personalidad ni capacitación en sus papeles exhibieron formas extremas de conducta congruentes con los papeles que representaban.



Estudiantes de la Universidad de Stanford representan papeles de “celador” y “preso” en un experimento de cárcel simulada. En el experimento se demostró qué rápidamente y sin capacitación aprenden los individuos nuevos papeles que difieren de su personalidad.

## Normas

¿Se ha dado cuenta de que los golfistas no hablan cuando sus contrincantes entran al *green* o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? Por las normas.

Todos los grupos establecen **normas**, es decir, criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes. Las normas indican a los miembros qué deben y qué no deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el punto de vista del individuo, señalan lo que se espera en determinadas situaciones. Cuando el grupo acuerda y acepta unas normas, se convierten en medios de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos. Las normas difieren con los grupos, las comunidades y las sociedades, pero todos las tienen.<sup>18</sup>

**Clases comunes de normas** Las normas de un grupo son tan únicas como las huellas digitales de una persona. Sin embargo, hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos.<sup>19</sup>

Probablemente la clase más común sea la que componen las *normas de desempeño*. Los grupos de trabajo brindan a sus miembros claves explícitas sobre cuánto deben esforzarse, cómo se hace el trabajo, cuál es el monto de la producción, cuántas demoras se aceptan, etc.<sup>20</sup> Estas normas tienen un influjo poderoso en el desempeño de los individuos y pueden modificar sustancialmente un pronóstico de desempeño basado exclusivamente en su capacidad y motivación.

La segunda categoría abarca las *normas de apariencia*. Cuál es el atuendo apropiado, la lealtad con el grupo y la organización, cuándo parecer ocupado y cuándo es aceptable flojear. Algunas organizaciones tienen normas formales de vestido; sin embargo, incluso en el caso contrario surgen normas que dictan el vestuario que debe usarse en el trabajo. Del mismo modo, es importante dar una apariencia de lealtad, especialmente entre los empleados profesionistas y quienes forman parte de las filas ejecutivas. Por eso está mal visto que se busque trabajo abiertamente.

Otra categoría atañe a las *normas sociales*. Estas normas surgen en los grupos informales en el trabajo y regulan el trato social de sus miembros e influyen en, por

## normas

Estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartidos por todos sus miembros.

ejemplo, con quién se come el almuerzo, qué amistades se traban dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales, etcétera.

La última categoría pertenece a las *normas de distribución de recursos*, que se originan en el grupo o la organización y abarcan aspectos como el sueldo, el encargo de trabajos difíciles y la asignación de herramientas y equipos nuevos.

**Conformidad** El miembro de un grupo quiere sentirse aceptado, y este deseo de aceptación lo hace proclive a conformarse a las normas del grupo. Hay numerosas pruebas de que los grupos llegan a poner grandes presiones sobre sus integrantes para que cambien sus actitudes y comportamientos de modo que concuerden con los criterios de esos grupos.<sup>21</sup>

¿Los individuos se pliegan a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Claro que no, porque forman parte de muchos grupos cuyas normas varían. En algunos casos, las normas son incluso contradictorias. ¿Qué hace entonces la gente? Se someten a los grupos importantes a los que pertenecen o quieren pertenecer. Estos grupos importantes se llaman **grupos de referencia** y son aquellos en los que las personas son conscientes de los demás, la persona se define como miembro del grupo o como aspirante a serlo y piensa que los otros miembros son importantes para ella.<sup>22</sup> El colofón es que no todos los grupos imponen el mismo sometimiento de presiones a sus integrantes.

El efecto que tienen las presiones de los grupos por la **conformidad** en el juicio y las actitudes de los miembros quedó demostrado en los estudios ya clásicos de Solomon Asch.<sup>23</sup> Este investigador formó grupos de siete u ocho personas, las sentó en torno de una mesa y les pidió que compararan dos tarjetas que les expuso. En una de las tarjetas se apreciaba una recta y en la otra había tres rectas de distinta longitud. Como se muestra en la figura 8.5, una de las rectas del grupo de tres era idéntica a la recta única de la primera tarjeta. También se ve en la figura 8.5 que la diferencia de longitud de las tres tarjetas era evidente y, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían menos de uno por ciento de errores. Se trataba de anunciar en voz alta cuál de las tres rectas era igual a la recta solitaria. ¿Pero qué pasa si los miembros del grupo comienzan a dar respuestas incorrectas? ¿La presión por someterse daría por resultado que un sujeto confiado (SC) alterara su respuesta para concordar con los demás? Eso era lo que Asch quería saber, así que dispuso que sólo un SC ignorara que el experimento estaba “arreglado”. El orden de los asientos era deliberado: el SC era colocado para que fuera de los últimos en dar su respuesta.

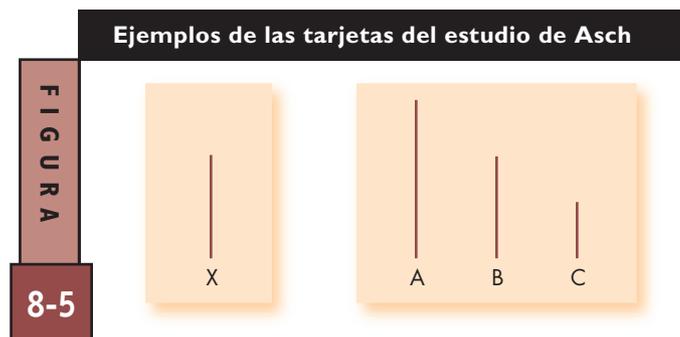
El experimento comenzó con varios ejercicios de concordancia. Todos los sujetos dieron la respuesta correcta. Sin embargo, con el tercer grupo el primer sujeto dio una respuesta claramente errónea (por ejemplo, C en la figura 8.5). El siguiente sujeto dio la misma respuesta equivocada, al igual que los siguientes hasta llegar al turno del sujeto confiado, que sabía que B era igual que X, pero todos

### grupos de referencia

Grupos importantes a los que el individuo pertenece o quiere pertenecer y a cuyas normas se pliega.

### conformidad

Acto de ajustar una conducta para que concuerde con las normas del grupo.



habían dicho C. La decisión que debía tomar era ésta: vocear una percepción distinta que la postura anunciada de todos los demás o dar una respuesta tal, a sabiendas de que es incorrecta, que concuerde con el resto de los miembros.

Los resultados que obtuvo Asch demuestran que, luego de numerosos experimentos y pruebas, 75 por ciento de los sujetos dieron por lo menos una respuesta de conformidad, es decir, que sabían que era equivocada pero que concordaba con las respuestas de los otros integrantes (y el promedio de los sometidos ascendió a 37 por ciento). ¿Qué significado podemos atribuir a los resultados? Que hay normas en los grupos que presionan en aras de la uniformidad, esto es, que queremos ser uno del grupo y no queremos parecer distintos.

Estas conclusiones se basan en investigaciones efectuadas hace 50 años. ¿Se ha modificado su validez con el paso del tiempo? ¿Podemos considerar que estos hallazgos son generalizables entre distintas culturas? Las pruebas indican que ha habido cambios en el grado de conformidad, aparte de que los resultados de Asch tienen un componente cultural.<sup>24</sup> En particular, el grado de conformidad se ha reducido constantemente desde que Asch realizó sus estudios a comienzos de la década de 1950. Además, el sometimiento a las normas sociales es más acusado en las culturas colectivistas que en las individualistas. Sin embargo, incluso en países individualistas, como Estados Unidos, hay que tener en cuenta que plegarse a las normas es todavía una fuerza poderosa dentro de los grupos.

**Conducta anómala en el trabajo** Ted Vowinkel se siente fastidiado por un compañero que no deja de difundir rumores infundados y dolosos acerca de él. Debra Hundley está cansada de un miembro de su equipo de trabajo que, cuando enfrenta un problema, se desquita gritándole a ella y a los demás integrantes del grupo. Rhonda Lieberman acaba de renunciar a su trabajo como higienista dental por el hostigamiento sexual constante de su patrón.

¿Qué tienen en común estos tres episodios? Que se trata de empleados sometidos a actos de **conducta anómala en el trabajo**,<sup>25</sup> que abarca toda una gama de actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros. En la figura 8.6 se encuentra una tipología de las conductas anómalas en el trabajo, con ejemplos de cada una.

Pocas organizaciones aceptarían que se crearan o toleraran condiciones que fomenten y mantengan normas anómalas. Pero las hay. Por ejemplo, los empleados señalan que en años recientes ha habido un aumento del maltrato y la desconsideración hacia los demás por parte de jefes y colegas. Casi la mitad de los empleados que han sufrido estas groserías señalan que por ellas han pensado en cambiar de trabajo y 12 por ciento materializaron su renuncia.<sup>26</sup>

Al igual que con las normas en general, los actos antisociales de los individuos están moldeados por el contexto del grupo en el que se desenvuelven. Las pruebas demuestran que la conducta antisocial exhibida por un grupo de trabajo es un pronosticador significativo de la conducta antisocial del individuo en el trabajo.<sup>27</sup> En otras palabras, es más probable que aflore una conducta anómala en el trabajo si la respaldan las normas del grupo. Para los administradores, esto significa que cuando surgen normas anómalas en el trabajo, van a menguar la cooperación, dedicación y motivación de los trabajadores, lo que acabará por reducir su productividad y satisfacción, además de aumentar la rotación.

## Estatus

En su curso universitario sobre la adolescencia, el maestro le pidió a sus alumnos que anotaran aquello que fortalecía su estatus en la preparatoria. La lista era larga e incluía ser deportista o porrista y poseer la capacidad de faltar a clases sin ser notado.

### conducta anómala en el trabajo

Actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros.

Tipología de la conducta anómala en el trabajo	
Categoría	Ejemplos
Producción	Salirse antes de tiempo Trabajar con lentitud deliberada Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje Mentir sobre las horas trabajadas Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismos Difundir chismes y rumores Culpar a los compañeros
Agresión personal	Hostigamiento sexual Insultos Robar a los compañeros

FIGURA  
8-6

Fuente: Adaptado de S.L. Robinson y R.J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", en *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 565.

Luego, les pidió que escribieran lo que debilitaba el estatus. De nuevo, los estudiantes no tuvieron dificultades en extender la lista: sacar puros dieces, llegar a la escuela en coche con la madre, etc. Por último, el maestro les pidió que redactaran una lista con los aspectos que no tenían importancia en un sentido ni en el otro. Hubo un largo silencio. Luego, un estudiante de las últimas filas exclamó: "En la preparatoria todo importa".<sup>28</sup>

### estatus

Posición definida por la sociedad o rango que los demás dan a los grupos o sus miembros.

El **estatus**, es decir, la posición definida por la sociedad o rango que los demás dan a los grupos o sus miembros, impregna la sociedad mucho más allá de las paredes de las preparatorias. No sería exagerado parafrasear la cita anterior para decir que "en la jerarquía de la vida, todo importa". A pesar de todos los intentos por construir una sociedad más igualitaria, hemos hecho pocos avances para suprimir las clases. Hasta el grupo más pequeño crea reglas, derechos y ritos con que distingue a sus miembros. El estatus es un factor importante para entender el comportamiento de las personas porque es un motivador notable y tiene hondas consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que les parece que debe ser su estatus y la impresión que de él tienen los demás.

**Estatus y normas** Se ha demostrado que el estatus tiene algunos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para someterse. Por ejemplo, los miembros de más estatus en los grupos tienen más libertad para apartarse de las normas que los otros integrantes.<sup>29</sup> Estas personas son también más capaces de resistir las presiones por conformarse que sus compañeros de posición inferior. Un individuo que es muy valorado por un grupo pero que no necesita o no le interesan mucho las recompensas sociales que aporta su afiliación, está en la mejor posición para prestar poca atención a las normas.<sup>30</sup>

Estos resultados explican por qué tantas estrellas del deporte, celebridades, vendedores sobresalientes y catedráticos fuera de serie se muestran descuidados con las apariencias o normas sociales que oprimen a sus colegas. Como individuos de alto estatus, gozan de mucha libertad. Pero esto es verdad sólo si las actividades de estos sujetos no van en detrimento de la consecución de las metas del grupo.<sup>31</sup>

## El CO en las noticias

### Los nuevos símbolos de estatus

En tierras de Jauja, todos queremos lo más y lo mejor, sea un reloj Rolex, un Mercedes convertible o un chalet de esquí en Suiza. Estos símbolos de estatus no han desaparecido, pero hay indicios de que los ejecutivos y los profesionistas redefinen lo que denota estatus entre sus filas.

Hace un par de generaciones, lo que uno manejaba, dónde vivía y qué se ponía comunicaba un estatus. Por ejemplo, sólo los ricos manejaban coches caros. Pero los tiempos han cambiado: el crédito fácil y el arrendamiento han puesto los autos costosos al alcance de las masas. Las copias de

50 dólares de relojes de 15,000 y los zirconios de cinco quilates a 300 dólares que no se distinguen de diamantes de 100,000 hacen que ninguno tenga dificultades para “verse rico”. Puesto que el estatus se asocia con lo raro, y dado que las posesiones materiales están cada vez más al alcance de multitudes, aquello que lo denotaba desde siempre ya no funciona. Entre los principales ejecutivos de las corporaciones, todos tienen dos casas y cocheras llenas de autos caros. En nuestros días, los aviones privados se consideran grandes símbolos de estatus. Un Gulfstream V de 40 millones de dólares dice muchas cosas. Claro, siempre que uno no quiera “alcanzar” a alguien como el co-

fundador de Microsoft, Paul Allen, que tiene siete aviones, incluidos dos Boeings 757.

Entre los profesionistas, el último símbolo de estatus parece ser el tiempo libre. ¿Por qué? Porque en una sociedad acaudalada pero con exceso de trabajo, son verdaderas rarezas el tiempo, el control y el equilibrio entre la vida familiar y la laboral. Cuando los amigos y los colegas sufren presiones para trabajar semanas de más de 60 horas, el individuo que tiene el tiempo para ir a los partidos vespertinos de fútbol de sus hijos, puede salir a pescar los fines de semana o cuenta con la libertad para hacer su trabajo desde casa, tiene más estatus.

Fuente: Basado en S. Caudron, “The New Status Symbols”, en *Industry Week*, 21 de junio de 1999, pp. 24-26.

**Igualdad de estatus** Para los integrantes de un grupo es importante creer que la jerarquía de estatus es equitativa. Si perciben desigualdades, se crea un desequilibrio que desemboca en varias formas de conducta correctiva.<sup>32</sup>

El concepto de equidad presentado en el capítulo 6 se aplica al estatus. Las personas quieren que su recompensa sea proporcionada a sus costos. Si Dana y Anne son las dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras y no hay dudas de que Dana tiene más antigüedad y está mejor preparada para el ascenso, Anne pensará que la elección de Dana es equitativa. Pero en cambio si la elegida es Anne por ser la nuera del director del hospital, Dana pensará que se cometió una injusticia.

La parafernalia de los puestos formales trae también elementos importantes para conservar la equidad. Cuando creemos que hay una desigualdad entre la calificación percibida de un individuo y el equipo de estatus que le confiere la organización, experimentamos una incongruencia de estatus. Un ejemplo de esta clase de incongruencia es el deseo que siente un empleado mal calificado de tener una oficina mejor ubicada. En el sector de los seguros, la incongruencia del pago ha sido un problema desde hace mucho tiempo, pues los mejores vendedores ganan a menudo de dos a cinco veces más que los directivos de la corporación. El resultado es que a las compañías aseguradoras se les dificulta mucho colocar en puestos administrativos a sus mejores vendedores. Nuestro argumento es que los empleados esperan que lo que tienen y lo que reciben sea congruente con su posición.

En general los grupos acuerdan internamente sus criterios de estatus y, por tanto, sus clasificaciones de los individuos suelen ser muy congruentes. Pero los individuos pueden encontrarse en una situación conflictiva al moverse entre grupos cuyos criterios de estatus son distintos o cuando se unen a grupos en los que los miembros tienen orígenes diferentes. Por ejemplo, los empresarios se valen de los ingresos personales o de la tasa de crecimiento como determinantes del estatus. Los funcionarios gubernamentales recurren al monto de sus presupuestos y los obreros a la antigüedad. En los grupos compuestos por individuos heterogéneos

o cuando se obliga a estos grupos a ser independientes, las diferencias de estatus generan conflictos mientras los integrantes tratan de armonizar y limar jerarquías distintas. Como veremos en el capítulo siguiente, éste puede ser un problema cuando la administración forma equipos compuestos por empleados de distintas funciones de la organización.



Por las diferencias culturales, el estatus es producto de factores diversos en distintos países. Por ejemplo, en muchas culturas latinoamericanas el estatus procede del lugar ocupado en la familia.

**Estatus y cultura** Antes de que concluyamos el tema del estatus, debemos dedicar un minuto al asunto de las transferencias entre culturas. ¿Las diferencias culturales repercuten en el estatus? La respuesta es un categórico sí.<sup>33</sup>

La importancia del estatus varía con las culturas. Por ejemplo, los franceses son muy conscientes del estatus. Asimismo, según los países, varían los criterios para generar estatus. Por ejemplo, entre latinoamericanos y asiáticos el estatus procede de la posición en la familia y de las funciones formales desempeñadas en la organización. En cambio, aunque el estatus es importante en países como Estados Unidos y Australia, uno lo “lleva menos en la frente” y se concede más por los logros que por títulos o árboles genealógicos.

La moraleja es que debemos estar seguros de entender quién y qué tiene estatus al relacionarnos con personas de otras culturas. Un gerente estadounidense que no comprende que el tamaño de la oficina no es ninguna medida de un puesto ejecutivo en Japón o al que se le escapa la importancia que conceden los ingleses a la estirpe y la clase social va a ofender sin quererlo a sus colegas japoneses o ingleses y, con ello, reducirá su eficacia.

La moraleja es que debemos estar seguros de entender quién y qué tiene estatus al relacionarnos con personas de otras culturas. Un gerente estadounidense que no comprende que el tamaño de la oficina no es ninguna medida de un puesto ejecutivo en Japón o al que se le escapa la importancia que conceden los ingleses a la estirpe y la clase social va a ofender sin quererlo a sus colegas japoneses o ingleses y, con ello, reducirá su eficacia.

### Tamaño

¿Afecta el tamaño de un grupo su conducta general? La respuesta es inequívocamente afirmativa, pero el efecto tiene que ver con las variables dependientes que se consideren.<sup>34</sup>

Por ejemplo, las pruebas indican que los grupos pequeños terminan sus encargos más rápidamente que los grandes. En cambio, si se trata de resolver problemas, los grupos grandes consiguen mejores marcas que los pequeños. Es un tanto más espinoso vaciar estos resultados en cifras concretas, pero podemos ofrecer algunos parámetros. Los grupos grandes, los que tienen 12 o más miembros, reciben aportaciones diversificadas. Por tanto, si el objetivo del grupo es averiguar hechos, uno grande será más eficaz. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para hacer algo productivo con sus insumos. Entonces, los grupos de aproximadamente siete miembros son más eficaces para emprender acciones.

Uno de los resultados más importantes relacionados con el tamaño del grupo remite al **ocio social**, que es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan juntos que cuando lo hacen a solas.<sup>35</sup> Este resultado arroja dudas sobre el razonamiento de que la productividad conjunta del grupo debe ser por lo menos igual a la suma de la productividad de cada uno de sus integrantes.

Un estereotipo común sobre los grupos es que el espíritu de grupo estimula el esfuerzo de los individuos y fomenta la productividad de todos. A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño de individuos y grupos en un ejercicio de jalar la

#### ocio social

Tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan juntos que cuando lo hacen a solas.

cuerda.<sup>36</sup> Esperaba que el esfuerzo del grupo fuera igual a la suma de los esfuerzos de los miembros; es decir, que si tres individuos jalaban la cuerda, deberían ejercer tres veces más fuerza que uno. Pero los resultados no confirmaron sus expectativas. Una persona sola ejercía en promedio una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona caía a 53 kilogramos y en grupos de ocho a 31 kilogramos.

Las repeticiones de los estudios de Ringelmann con tareas semejantes respaldan sus resultados.<sup>37</sup> El desempeño del grupo aumenta con su tamaño, pero la adición de nuevos miembros tiene incrementos marginales en la productividad, de modo que más personas sería mejor en el sentido de que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que en un grupo de tres, pero la productividad de cada individuo se reduce.

¿Qué produce el efecto del ocio social? Quizá se deba a la idea de que los otros miembros del grupo no hacen su parte equitativa. Si uno cree que los demás son flojos o ineptos, se alivia la desigualdad esforzándose menos. Otra explicación está en la dispersión de la responsabilidad. Como los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, se oscurece la relación entre las aportaciones de un individuo y los resultados del grupo. En esas situaciones, los individuos se sienten tentados a conseguir un “viaje gratis” a costa de los esfuerzos del grupo. En otras palabras, se reducirá la eficacia si los individuos piensan que no es posible medir su contribución.

Las implicaciones para el CO de este efecto sobre los grupos de trabajo son importantes. Cuando los administradores recurren al trabajo colectivo para mejorar la moral de los equipos, también deben disponer los medios para identificar los esfuerzos individuales. Si no se hace, la dirección debe ponderar las posibles menguas en la producción que resultan de trabajar en grupos o las ventajas de la satisfacción de los trabajadores.<sup>38</sup> Sin embargo, esta conclusión tiene un prejuicio occidental, pues es congruente con las culturas individualistas, como las de Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por los intereses personales. En cambio, no es congruente con las sociedades colectivistas, en las que los individuos se motivan con las metas de los grupos. Por ejemplo, en estudios en que se comparan empleados de Estados Unidos con otros de la República Popular China e Israel (dos sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no mostraron ninguna propensión al ocio social; de hecho, se desempeñaron mejor en grupo que a solas.<sup>39</sup>

De las investigaciones sobre el tamaño de los grupos se desprenden otras dos conclusiones: 1) son preferibles los grupos con un número no de miembros, y 2) los grupos de cinco a siete miembros consiguen aprovechar bastante bien los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes.<sup>40</sup> Que los miembros sean en número no elimina la posibilidad de empates a la hora de votar. Los grupos compuestos de cinco a siete miembros tienen el tamaño suficiente para establecer una mayoría y diversificar las aportaciones, pero son también pequeños para evitar los resultados negativos de los grupos grandes, como el dominio de unos miembros, la creación de subgrupos, la inhibición de la participación de algunos y las demoras para tomar decisiones.

## Composición

En general, las actividades de los grupos requieren diversas capacidades y conocimientos. Por eso, sería razonable concluir que los grupos heterogéneos, compuestos por individuos diferentes, tendrían habilidades e información de más variedad y deberían ser más eficaces. En los estudios se justifica esta conclusión, particularmente con las tareas intelectuales que exigen creatividad.<sup>41</sup>

Cuando un grupo es diverso en términos de personalidad, género, edad, educación, especialización profesional y experiencia, es más probable que posea las características necesarias para terminar bien sus encargos.<sup>42</sup> Quizá tenga más



Aunque la diversidad racial y nacional al principio entorpece los procesos de los grupos, las dificultades desaparecen rápidamente a medida que superan desacuerdos y diferencias sobre los métodos para resolver los problemas.

conflictos y sea menos expedito en tanto se presentan y asimilan posiciones divergentes, pero las pruebas sustentan la conclusión de que los grupos diversos se desenvuelven mejor que los homogéneos. Básicamente, la diversidad promueve los conflictos, que estimulan la creatividad, la que a su vez mejora la toma de decisiones.

¿Qué sucede con la diversidad creada por diferencias raciales o nacionales? Las pruebas indican que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos de los grupos, por lo menos en el corto plazo.<sup>43</sup> La diversidad cultural es una ventaja en las tareas que requieren variar los puntos de vista. Pero los grupos de cultura heterogénea tienen más dificultades para aprender a trabajar en conjunto y para resolver problemas. Las buenas noticias son que estas dificultades se disipan con el tiempo. Aunque los grupos de culturas diversas recién formados se desempeñan por debajo de los grupos de cultura homogénea, las diferencias desaparecen después de aproximadamente tres meses. La razón es que los grupos diversificados se tardan más en aprender a arreglar los desacuerdos y armonizar métodos distintos para resolver problemas.

Recientemente una vertiente del tema de la composición de los grupos ha atraído la atención de los investigadores. Se trata del grado al que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico, como la edad, sexo, raza, escolaridad o tiempo de servicio en la organización, y el efecto de este atributo en la rotación. Llamamos a esta variable **demografía del grupo**.

Ya abordamos los factores demográficos de los individuos en el capítulo 2. Aquí consideraremos aquellos mismos factores, pero en el contexto de los grupos; es decir, no nos interesa si una persona es hombre o mujer o si ha trabajado para la organización un año o 10, sino sus atributos personales en relación con los compañeros con los que trabaja. Vamos ahora a examinar el concepto de demografía del grupo, a revisar las pruebas y a considerar las implicaciones.

Los grupos y las organizaciones se componen de **cohortes**, que definimos como los individuos que poseen un atributo común. Por ejemplo, todos los que nacieron en 1960 tienen la misma edad. Esto significa que también comparten experiencias. Los que nacieron en 1970 pasaron por la revolución informática, pero no por la Guerra de Corea. Los que nacieron en 1945 compartieron Vietnam, pero no la Gran Depresión. Las empleadas de las organizaciones estadounidenses actuales que nacieron antes de 1945 maduraron antes del movimiento feminista y tienen experiencias sustancialmente distintas que las mujeres nacidas después de 1960. Por tanto, la demografía del grupo indica que atributos como la edad o la fecha de ingreso a un grupo u organización deberían servir para pronosticar la rotación. En esencia, el razonamiento es como sigue: la rotación será mayor entre quienes tienen experiencias distintas porque la comunicación es más difícil. Son más frecuentes y más graves los conflictos y las luchas de poder. Los conflictos restan atractivo a la pertenencia al grupo, así que es más probable que los miembros renuncien. Del mismo modo, es más probable que los perdedores de las luchas por el poder renuncien o que sean despedidos.

En varios estudios se ha tratado de comprobar esta hipótesis y las pruebas son muy alentadoras.<sup>44</sup> Por ejemplo, en departamentos o grupos independien-

### demografía del grupo

Grado en el que los miembros de un grupo poseen un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, escolaridad o antigüedad en la organización y su efecto en la rotación.

### cohortes

Individuos que, como parte de un grupo, poseen un atributo común.

tes de trabajo en los que una buena parte de los miembros ingresaron al mismo tiempo, hay una rotación mucho mayor que entre quienes no pertenecen a esta cohorte. Asimismo, cuando hay grandes brechas entre cohortes, la rotación es mayor. Las personas que entran en un grupo u organización juntas o aproximadamente al mismo tiempo tienen más probabilidades de asociarse y su punto de vista sobre la organización o el grupo es similar, con lo que es más frecuente que se queden. Por otro lado, las discontinuidades o agrupamientos en la distribución de las fechas de ingreso dan por resultado una tasa de rotación del grupo más elevada.

La implicación de estas indagaciones es que la composición de un grupo es un pronosticador importante de la rotación. Las diferencias en sí no predicen la rotación, pero si son muchas en un solo grupo, acentuarán la rotación. Si todos son moderadamente diferentes en un grupo, se reduce la sensación de estar fuera de lugar. Así, lo que más importa no es la intensidad de un atributo, sino su grado de dispersión.

### Cohesión

Los grupos también difieren por su **cohesión**, es decir, por el grado en que sus miembros se sienten vinculados unos a otros y quieren permanecer en el grupo.<sup>45</sup> Por ejemplo, algunos grupos son cohesivos porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, su tamaño pequeño facilita el trato o han sufrido amenazas externas que unen a los miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que se relaciona con la productividad del grupo.<sup>46</sup>

En los estudios se revela constantemente que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño establecidas por el grupo. Si son elevadas (por ejemplo, producción intensa, calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesionado será más productivo que uno que no lo está. Pero si hay mucha cohesión y las normas de desempeño son bajas, la productividad será escasa. Si la cohesión es poca y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta, pero menos que en la situación de cohesión y normas elevadas. Cuando la cohesión y las normas son bajas, la productividad es de moderada a escasa. Estas conclusiones se resumen en la figura 8.7.

¿Qué puede hacerse para fomentar la cohesión de los grupos? Puede intentar alguna de las siguientes sugerencias: 1) reducir el grupo; 2) fomentar el acuerdo con las metas del grupo; 3) incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos; 4) aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida de ingresar; 5) estimular la

### cohesión

Grado en el que los miembros de un grupo se sienten unidos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo.



competencia con otros grupos; 6) recompensar al grupo más que a los miembros, y 7) aislar al grupo.<sup>47</sup>

## PROCESOS DE LOS GRUPOS

El siguiente componente de nuestro modelo de comportamiento en los grupos concierne a los procesos internos: las pautas de comunicación con que los miembros intercambian información, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento del líder, la dinámica del poder, la dialéctica de los conflictos, etc. En los capítulos 10 a 14 abundaremos en estos procesos.

¿Por qué son importantes los procesos para entender el comportamiento de los grupos? Una manera de responder consiste en volver al tema del ocio social. Descubrimos que  $1 + 1 + 1$  no necesariamente suma tres. En las tareas conjuntas en las que la contribución de cada miembro no se ve con claridad, se despierta una tendencia a disminuir el esfuerzo. En otras palabras, el ocio social ilustra una pérdida de procesos como resultado de trabajar en grupo. Pero los procesos de los grupos también arrojan resultados positivos; es decir, los grupos pueden rendir por arriba de sus insumos. El desarrollo de alternativas creativas en un grupo diversificado sería uno de tales casos. En la figura 8.8 se ilustra cómo los procesos de los grupos pueden tener un impacto en su eficacia real.<sup>48</sup>

### sinergia

Acción de dos o más sustancias que produce un efecto distinto de la suma de tales sustancias.

El término **sinergia** se refiere en biología a la acción de dos o más sustancias que produce un efecto distinto de la suma de tales sustancias. Podemos utilizar ese concepto para entender los procesos en los grupos.

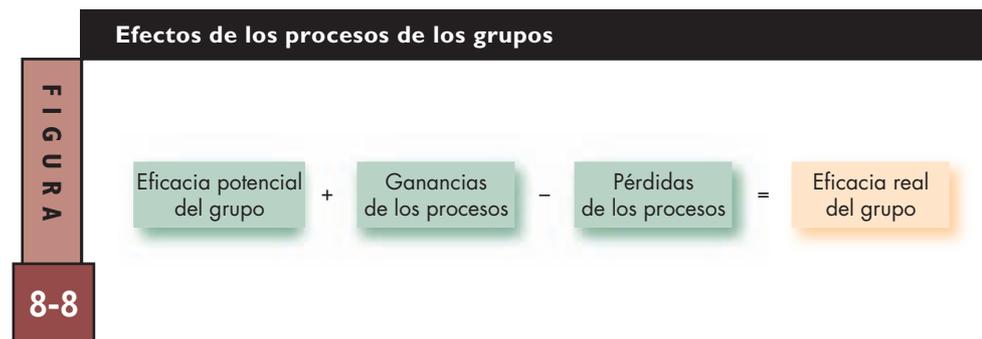
Por ejemplo, el ocio social representa una sinergia negativa. El todo es menor que la suma de sus partes. Por otro lado, en los laboratorios se recurre a menudo a grupos de investigación porque se pueden aprovechar las capacidades de varios individuos para tener estudios más significativos como un grupo, de lo que podrían producir los investigadores trabajando independientemente; es decir, generan una sinergia positiva. Las ganancias de los procesos exceden las pérdidas.

Otra línea de investigación que nos permite entender mejor los procesos de los grupos es el efecto de facilitación social.<sup>49</sup> ¿Ha notado que realizar una tarea enfrente de otros tiene un efecto positivo o negativo en su desempeño? Por ejemplo, durante semanas practica en privado un clavado difícil en el trampolín de la alberca de su casa y luego, al hacerlo frente a sus amigos, lo hace mejor que nunca. O ensaya a solas un discurso hasta tenerlo al dedillo, pero fracasa estruendosamente cuando tiene que pronunciarlo en público.

### efecto de facilitación social

Tendencia a que el desempeño mejore o empeore en respuesta a la presencia de otros.

El **efecto de facilitación social** se refiere a la tendencia a que el desempeño mejore o empeore en respuesta a la presencia de otros. Este efecto no es totalmente un fenómeno de grupos, pues las personas pueden trabajar frente a otras sin for-



mar parte de ningún equipo, es más probable que una situación colectiva preste las condiciones para que se presente el efecto. En las investigaciones sobre la facilitación social se indica que el desempeño de tareas simples y rutinarias se acelera y perfecciona ante la presencia de los demás. Cuando el trabajo es más complicado y requiere mucha atención, la presencia de otros tiene un efecto negativo en el desempeño.<sup>50</sup> ¿Cuáles son las implicaciones de esta investigación en términos de administrar los procesos de ganancias y pérdidas? Las implicaciones se relacionan con el aprendizaje y la capacitación. Ante los demás, las personas realizan mejor una tarea si la tienen bien aprendida y peor si no la dominan. Entonces, las ganancias de los procesos son las mayores si se capacita a los empleados para que ejecuten tareas simples en grupos y las tareas complejas en sesiones individuales de práctica en privado.

---

## TAREAS DE LOS GRUPOS

Imagínese por un momento que hay dos grupos en una compañía petrolera grande. El trabajo del primero es considerar ubicaciones posibles para una nueva refinería. La decisión va a afectar a personas de muchas áreas de la compañía (producción, ingeniería, marketing, distribución, compras, urbanización, etc.), de modo que miembros importantes de esas áreas deberán ofrecer sus comentarios sobre la decisión. El trabajo del segundo grupo es coordinar la construcción de la refinería una vez elegido el sitio, concluido el diseño y completados los arreglos financieros. Las investigaciones sobre la eficacia de los grupos indican que la administración haría bien en formar, para la primera tarea, un grupo más grande que para la segunda.<sup>51</sup> La razón es que los grupos grandes facilitan el acopio de información. La adición de perspectivas variadas a una comisión encargada de resolver un problema produce una ganancia de procesos. Pero cuando la tarea de un grupo es coordinar e implantar una decisión, la pérdida de procesos que genera la presencia de cada miembro adicional será mayor que la ganancia que se le atribuya. Por tanto, la relación entre tamaño y desempeño depende de los requisitos de la tarea del grupo.

Podemos ampliar las conclusiones anteriores: el efecto de los procesos de los grupos en su desempeño y en la satisfacción de sus miembros también depende de las tareas que ejecuta el grupo. Las pruebas indican que la complejidad y la interdependencia de las tareas influye en la eficacia del grupo.<sup>52</sup>

Las tareas pueden clasificarse, en lo general, como simples o complejas. Las tareas complejas son aquellas novedosas o excepcionales. Las simples son las rutinarias y normalizadas. Podemos plantear la hipótesis de que cuanto más compleja es una tarea, más se beneficiará el grupo de las discusiones entre los miembros sobre métodos alternativos de trabajo. Si la tarea es simple, los integrantes no tienen que discutirlos, sino que recurren a las operaciones estandarizadas para hacer el trabajo. Del mismo modo, si hay mucha interdependencia entre las tareas que deben efectuar los miembros del grupo, tendrán que interactuar más. Por tanto, una comunicación eficaz y el mínimo de conflictos serán más relevantes para el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Estas conclusiones son congruentes con lo que sabemos de la incertidumbre y de la capacidad de procesar la información.<sup>53</sup> Las tareas con más incertidumbre (las que son complicadas e interdependientes), requieren más procesamiento de información, lo que confiere más importancia a los procesos del grupo. Así, si un grupo se caracteriza por la mala comunicación, liderazgo débil, numerosos conflictos, etc., no significa por fuerza que su desempeño será malo. Si sus tareas son simples y requieren poca interdependencia de los integrantes, todavía es posible que sea eficaz.

## TOMA DE DECISIONES EN LOS GRUPOS

La noción (materializada en los jurados) de que dos cabezas piensan más que una se acepta desde hace mucho como un componente básico de los sistemas legales de los países de Norteamérica y otros. Esta idea está tan difundida que, en nuestros días, muchas decisiones de las organizaciones se toman en grupos, equipos o comisiones. En esta sección queremos revisar la toma de decisiones en grupo.

### Grupos o individuos

En las organizaciones se toman muchas decisiones en grupos, ¿pero quiere decir que son preferibles estas decisiones a las que toman los individuos solos? Comencemos con un examen de las ventajas y desventajas de los grupos.<sup>54</sup>



En Pret A Manger, una cadena inglesa de restaurantes de sándwiches, quienes solicitan trabajo pasan un día en las instalaciones. Al terminar, el equipo del lugar decide si un solicitante sería una buena aportación al personal.

### Ventajas de la toma de decisiones en grupo

Los grupos generan *información y conocimientos más completos*. Al reunir los recursos de varios individuos, los grupos aportan más al proceso de decisión, además de que lo vuelven heterogéneo. Los grupos aumentan la *diversidad de puntos de vista*, lo que da la oportunidad de considerar más métodos y alternativas. Las pruebas indican que un grupo superará casi siempre incluso al mejor individuo; por tanto, los grupos toman *decisiones de más calidad*. Por último, los grupos favorecen la *aceptación de una solución*. Muchas decisiones fracasan después de la elección final porque la gente no acepta la solución. Los miembros que participan en la toma de una decisión la respaldan con entusiasmo y alienan a los demás para que la acepten.

### Desventajas de la toma de decisiones en grupo

A pesar de las ventajas anotadas arriba, las decisiones en grupo tienen también sus desventajas. Por lo regular, los grupos se tardan más que un individuo solo en llegar a una solución: *consumen tiempo*. Además, en los grupos hay *presiones para uniformarse*. El deseo de todos

los integrantes de ser aceptados y considerados valiosos para el grupo puede dar por resultado que se sofocan los desacuerdos abiertos. Las discusiones del grupo pueden ser *dominadas por unos cuantos*. Si esta coalición dominante está compuesta por miembros con capacidades de bajas a medias, la eficacia general del grupo se reducirá. Por último, las decisiones en grupo tienen el problema de la *ambigüedad de la responsabilidad*. Cuando decide un individuo, no hay dudas de quién es el responsable del resultado final. En un grupo, la responsabilidad de los integrantes se diluye.

**Eficacia y eficiencia** Que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios con que se defina la eficacia. En términos de *exactitud*, las decisiones en grupo son más certeras. Las pruebas indican que, en promedio, los grupos toman decisiones de más calidad que los individuos.<sup>55</sup> Sin embargo, si la eficacia de la toma de decisiones se mide por su *rapidez*, los individuos son mejores. Si es importante la *creatividad*, los grupos son más eficaces que los individuos. Si eficacia se refiere al grado de *aceptación* que se consigue para la solución definitiva, el asentimiento se dirige de nuevo al grupo.<sup>56</sup>

Pero la eficacia no puede ponderarse sin evaluar también la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre terminan como un mal segundo lugar detrás del individuo que decide solo. Con pocas excepciones, la toma de decisiones en grupo requiere más horas que el individuo que enfrenta solo un problema. Las excepciones son los casos en que para conseguir un monto de información variada equiparable, el individuo que decide tiene que invertir mucho tiempo en revisar archivos y hablar con personas. Como los grupos pueden reclutar personas de funciones distintas, se reduce el tiempo dedicado a buscar la información. Sin embargo, como dijimos, estas ventajas en cuanto a la eficiencia son la excepción. En general, los grupos son menos eficientes que los individuos. Por tanto, al decidirse a trabajar con grupos debe evaluarse si el aumento en la eficacia basta para compensar las pérdidas de eficiencia.

**Resumen** En resumen, los grupos ofrecen un vehículo excelente para cumplir las etapas del proceso de toma de decisiones. Acopian información amplia y profunda. Si el grupo está compuesto por individuos de orígenes diversos, las alternativas que generan son más extensas y el análisis más perspicaz. Cuando se llega a un acuerdo sobre la solución final, hay más personas para respaldarla y ponerla en práctica. Pero a veces estas ventajas quedan anuladas por el tiempo que demoran las decisiones en grupo, los conflictos internos que se generan y las presiones por plegarse.

### Pensamiento de grupo y desplazamiento de grupo

Dos resultados marginales de la toma de decisiones han recibido mucha atención de los investigadores del CO. Como veremos, estos dos fenómenos tienen el potencial de alterar la capacidad del grupo de evaluar objetivamente las alternativas y llegar a soluciones de calidad.

El primer fenómeno, llamado **pensamiento de grupo**, se relaciona con las normas. Se refiere a las situaciones en que las presiones uniformadoras del grupo entorpecen la evaluación crítica de opiniones inusuales, minoritarias o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que aqueja a muchos grupos y es torba notablemente su desempeño. El segundo fenómeno que vamos a revisar es

#### **pensamiento de grupo**

Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de las alternativas de acción.

## 0 CIENCIA ?

### ¿MITO

#### “Dos cabezas piensan más que una”

La afirmación es básicamente verdadera, si por “más” entendemos que dos personas darán respuestas más originales y viables para resolver un problema, que una persona sola.

Las pruebas confirman la superioridad de los grupos sobre los individuos en cuanto a la calidad de la toma de decisiones.<sup>57</sup> Los grupos producen más y mejores soluciones a los problemas que los individuos por su cuenta. Además, las elecciones de los grupos son más convenientes y creativas. ¿Por qué? Los grupos reúnen información y conocimientos más completos para tomar decisiones, así que producen más ideas. Aparte, el toma y daca que tiene lugar en los procesos de toma de decisiones en los

grupos diversifica las opiniones y aumenta la probabilidad de detectar y descartar las alternativas flojas.

En las investigaciones se indica que ciertas condiciones se prestan más para los grupos que para los individuos:<sup>58</sup> 1) diversidad entre los miembros, pues para tener las ventajas de “dos cabezas que piensan más que una” se requiere que tengan capacidades y habilidades distintas; 2) los miembros deben ser capaces de comunicar sus ideas en forma libre y franca, lo que requiere que no haya hostilidad ni intimidaciones, y 3) la tarea debe ser compleja. En relación con los individuos, los grupos se desenvuelven mejor en las tareas complejas que en las simples.

## desplazamiento del grupo

Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la que tomarían sus miembros de manera individual; puede ser conservador o arriesgado.

el **desplazamiento del grupo**, que ocurre cuando al analizar un grupo de alternativas para llegar a una solución, los miembros exageran las posiciones iniciales que sostienen. En algunas situaciones priva la cautela y el desplazamiento es de carácter conservador. Pero lo más frecuente, según las pruebas, es que los grupos adopten un giro riesgoso. Veamos con más detalle estos fenómenos.

**Pensamiento de grupo** ¿Ha sentido el impulso de tomar la palabra en una junta, clase o reunión informal pero prefirió callar? Una razón podría ser timidez. Pero también es posible que haya sido víctima del pensamiento de grupo, el fenómeno que ocurre cuando los miembros de un grupo se entregan tanto a la búsqueda de la coincidencia que la norma del consenso anula la evaluación realista de alternativas de acción y la expresión cabal de opiniones anómalas, minoritarias o impopulares. Consiste en un deterioro de la eficiencia mental de los individuos, la prueba de la realidad y el juicio moral como resultado de las presiones del grupo.<sup>59</sup>

Todos hemos atestiguado síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a las premisas que han establecido. Sin importar cuán sólidas sean las pruebas que contradicen estas premisas, los integrantes se comportan de manera que las refuerzan continuamente.
2. Los miembros ejercen presiones directas sobre aquellos que expresan momentáneamente dudas sobre cualquiera de las opiniones que comparte el grupo o quien pone en tela de juicio la validez de los argumentos en apoyo de la alternativa preferida por la mayoría.
3. Para no apartarse de lo que parezca el consenso del grupo, los miembros que tienen dudas o sostienen puntos de vista divergentes guardan silencio sobre sus recelos y hasta minimizan para sus adentros la importancia de sus dudas.
4. Parece haber una ilusión de unanimidad. Si alguien calla, se da por sentado que está totalmente de acuerdo. En otras palabras, la abstención se considera un voto a favor.<sup>60</sup>

En estudios de las decisiones históricas de la política exterior estadounidense, se encontró que estos síntomas prevalecían cuando fallaron los grupos que trabajan esas políticas: falta de preparación en Pearl Harbor en 1941, invasión a Corea del Norte, el fiasco de Bahía de Cochinos y el agravamiento de la Guerra de Vietnam.<sup>61</sup> Más recientemente, el desastre del transbordador espacial *Challenger* y el defecto del espejo principal del telescopio *Hubble* se han vinculado a procesos de decisión en la NASA en los que síntomas de pensamiento de grupo eran manifiestos.<sup>62</sup>

El pensamiento de grupo concuerda estrechamente con las conclusiones a las que llegó Asch en sus experimentos con un inconforme solitario. Los individuos que sostienen una posición distinta que la mayoría dominante son presionados para que supriman, retiren o modifiquen sus verdaderos sentimientos o ideas. Como miembros de un grupo, nos gusta más estar de acuerdo (ser una parte positiva del grupo) que ser un trastorno, incluso si el trastorno es necesario para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿Este fenómeno agobia a todos los grupos? No. Ocurre sobre todo cuando hay una clara identidad de grupo, cuando los miembros tienen una imagen positiva de su grupo y quieren protegerla y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva a esta imagen positiva.<sup>63</sup> Por tanto, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo para suprimir las disensiones, sino un medio para que un grupo resguarde su imagen positiva. En los casos de los fracasos del *Challenger* y el *Hubble*, se trató del intento de la NASA por confirmar su identidad como una “organización de élite que no se equivoca”.<sup>64</sup>

¿Qué pueden hacer los administradores para reducir al mínimo el pensamiento de grupo?<sup>65</sup> Una medida es vigilar el tamaño del grupo. Las personas se sienten más intimidadas y dubitativas si el tamaño del grupo aumenta y, aunque no hay un nú-

mero mágico que elimine el fenómeno, es más probable que los individuos sientan menos responsabilidad personal cuando los grupos son mayores de aproximadamente 10 integrantes. Los administradores también deben estimular a los líderes de los grupos para que representen un papel imparcial. Los líderes deben solicitar las aportaciones de todos los miembros y no deben manifestar su opinión, especialmente en las primeras etapas de la deliberación. Otro elemento consiste en designar a un miembro para que funja como abogado del diablo, cuyo papel es el de arrojar dudas abiertas sobre la postura de la mayoría y ofrecer otros puntos de vista. Una sugerencia más es practicar ejercicios que estimulen la discusión activa de alternativas sin amenazar al grupo ni acentuar la protección de la identidad. Uno de tales ejercicios consiste en hacer que los miembros hablen de los peligros o riesgos de una decisión y retrasar la discusión de las posibles ganancias. Al pedir a los miembros que se concentren primero en los aspectos negativos de una alternativa, es menos probable que el grupo ahogue las opiniones divergentes y más probable que haga una evaluación objetiva.

**Desplazamiento del grupo** Al comparar las decisiones del grupo con las que toman sus miembros en lo individual, se muestra que hay diferencias.<sup>66</sup> En algunos casos, las decisiones del grupo son más conservadoras que las del individuo, pero lo más frecuente es que se inclinen a los riesgos.<sup>67</sup>

Según parece, lo que ocurre en los grupos es que la discusión lleva a un cambio significativo en las posturas de los miembros hacia una posición más extrema en el sentido al que ya se inclinaba antes de iniciar la discusión. Así, los conservadores se vuelven más cautos y los más agresivos corren más riesgos. La discusión del grupo acentúa su posición inicial.

Es posible considerar que este desplazamiento es un caso especial del pensamiento de grupo. La decisión conjunta refleja la norma dominante de toma de decisiones que se genera durante las sesiones del grupo. Que el desplazamiento sea hacia una mayor cautela o hacia más riesgos depende de la norma dominante previa.

El que el desplazamiento sea más frecuente hacia los riesgos ha incitado varias explicaciones del fenómeno.<sup>68</sup> Por ejemplo, se asegura que las discusiones hacen que los miembros se familiaricen unos con otros, y a medida que esto ocurre, también se vuelven más osados y audaces. Otro argumento es que las sociedades del primer mundo valoran los riesgos. Admiramos a los individuos que están dispuestos a correrlos y las discusiones en los grupos motivan a los integrantes a demostrar que están tan dispuestos o más que sus colegas a arriesgarse. Ahora bien, la explicación más plausible del desplazamiento hacia los riesgos radica en que en el grupo se dispersa la responsabilidad. Las decisiones en grupo liberan a los miembros en lo individual de la responsabilidad por la decisión final. Se pueden correr más riesgos porque incluso si la decisión es mala, nadie es totalmente responsable.

¿Cómo podemos aprovechar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que aceptar que en estas decisiones se exagera la postura inicial de los miembros, que el cambio, según los antecedentes, es más a menudo al lado de los riesgos y que el hecho concreto de que el desplazamiento sea en este sentido o en el de la cautela, depende de las inclinaciones previas de los miembros.

---

## TÉCNICAS DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los **grupos de interacción**. En estos grupos, los miembros se encuentran en persona y se comunican de palabra y por medios no verbales. Pero como demostramos en nuestra exposición del pensamiento de grupo, estas agrupaciones se censuran y presionan a los miembros para que plieguen sus opiniones. Como formas de reducir los problemas habituales de los grupos de interacción se han propuesto la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas.

### grupos de interacción

Grupos característicos en los que los miembros se tratan en persona.



Fuente: S. Adams, *Build a Better Life by Stealing Office Supplies*, Kansas City, MO, Andrews & McMeal, 1991, p. 31. DILBERT reimpresso con autorización de United Feature Syndicate, Inc.

**lluvia de ideas**

Proceso de generación de ideas que favorece cualquier alternativa sin criticar ninguna.

**técnica del grupo nominal**

Método de toma de decisiones en grupo por el cual los miembros se encuentran en persona para reunir sus juicios de manera sistemática pero independiente.

La **lluvia de ideas** está destinada a suprimir las presiones uniformadoras en el grupo de interacción que retrasan la concepción de alternativas creativas.<sup>69</sup> Esto se consigue recurriendo a un proceso de generación de ideas en el que se fomentan todas y cada una de las alternativas al tiempo que se evita criticarlas.

En cualquier sesión de lluvia de ideas, de seis a 12 personas se sientan en torno de una mesa. El líder del grupo enuncia claramente el problema para que todos los participantes lo entiendan. Entonces, los miembros expresan todas las alternativas que se les ocurran en el tiempo previsto. No se permiten las críticas y todas las alternativas se anotan para comentarlas y analizarlas después. El que una idea inspire otras y el que se dejen para más tarde los juicios de incluso la más extravagante sugerencia alienta a los miembros para que "piensen en lo inusual". Sin embargo, la lluvia de ideas sólo genera ideas. Las dos técnicas que siguen ofrecen además métodos para llegar a una solución convincente.<sup>70</sup>

En la **técnica del grupo nominal** se restringe la discusión o la comunicación entre personas durante el proceso de toma de decisiones, de ahí el adjetivo *nominal*. Los miembros del grupo están todos presentes, como en la junta habitual de

una comisión, pero trabajan independientemente. En concreto, se presenta un problema y se siguen las siguientes fases:

1. Los miembros se reúnen en grupo, pero antes de que inicie una discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas sobre el problema.
2. Después de este periodo en silencio, cada miembro presenta al grupo una idea. Todos esperan su turno y señalan su idea hasta que se presentan y anotan todas. No hay ninguna discusión hasta que se acopien todas las ideas.
3. El grupo analiza las ideas para aclararlas y las evalúa.
4. Cada miembro, en silencio y por su cuenta, clasifica las ideas. La idea que tenga la mayor puntuación total es la que determina la decisión final.

La principal ventaja de la técnica del grupo nominal es que permite al grupo reunirse formalmente, pero no restringe las reflexiones independientes, como en el grupo de interacción.

El método más reciente de toma de decisión en grupo mezcla la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.<sup>71</sup> Se llama *grupo asistido por computadora* o **junta electrónica**. Si se tiene instalada la tecnología, el concepto es simple. Hasta 50 personas se reúnen en una mesa en forma de herradura en la que sólo hay terminales de computadora. Se presentan los asuntos a los participantes para que tecleen sus respuestas en la pantalla. Los comentarios individuales, lo mismo que la suma de los votos, se despliegan en una pantalla de proyección.

Las principales ventajas de las juntas electrónicas son el anonimato, la franqueza y la velocidad. Los participantes pueden escribir anónimamente cualquier mensaje y con oprimir la tecla de retorno parpadea en la pantalla para que todos lo lean. También permite ser brutalmente francos sin castigo. Además es rápido porque se eliminan las pláticas laterales, no hay digresiones y muchos participantes pueden “hablar” a la vez sin atropellarse. No hay duda de que el futuro de las juntas de grupos incluye un uso intenso de esta tecnología.

Todas estas técnicas de toma de decisiones en grupo tienen sus ventajas y sus desventajas. La elección de una en lugar de otra dependerá de los criterios que se quieran subrayar y del equilibrio entre costos y beneficios. Por ejemplo, como se indica en la figura 8.10, el grupo de interacción es bueno para fomentar la cohesión, la lluvia de ideas reduce al mínimo las presiones, la técnica del grupo nominal es un medio barato de generar muchas ideas y las juntas electrónicas procesan las ideas rápidamente.

### **junta electrónica**

Junta en la que los miembros interactúan a través de computadoras, lo que permite hacer comentarios anónimos y contar votos.

---

## **RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

En este capítulo recorrimos un territorio extenso. Puesto que organizamos nuestra exposición alrededor del modelo de comportamiento de los grupos de la figura 8.4, vamos a retomarlo para sintetizar nuestros resultados sobre desempeño y satisfacción.

### **Desempeño**

Todos los pronósticos sobre el desempeño de los grupos deben comenzar por reconocer que éstos son parte de una organización y que factores como la estrategia de la empresa, la estructura de la autoridad, los procedimientos de selección y el sistema de recompensas generan un ambiente favorable o desfavorable dentro de cada uno. Por ejemplo, si una organización se caracteriza por la desconfianza entre patrones y trabajadores, es más probable que los grupos establezcan normas para restringir el esfuerzo y la producción, a diferencia de las empresas en las que priva la confianza. Por eso los administradores no deben contemplar a los grupos

## Cómo evaluar la eficacia de un grupo

FIGURA

8-10

Criterios de eficacia	Tipo de grupo			
	De interacción	Lluvia de ideas	Nominal	Electrónico
Número de ideas	Pocas	Moderadas	Muchas	Muchas
Calidad de las ideas	Baja	Moderada	Alta	Alta
Presión social	Mucha	Poca	Moderada	Poca
Costo económico	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Rapidez	Moderada	Moderada	Moderada	Mucha
Orientación a las tareas	Poca	Mucha	Mucha	Mucha
Potencial de conflictos	Mucho	Poco	Moderado	Poco
Sentimiento de realización	Intenso a escaso	Intenso	Intenso	Intenso
Compromiso con la solución	Firme	No aplica	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Grande	Grande	Moderado	Reducido

Fuente: Basado en J.K. Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies Should You Use?", en *Management Review*, febrero de 1981, p. 61.

en aislamiento, sino que deben comenzar por evaluar el grado de apoyo proporcionado por las condiciones externas. Evidentemente es mucho más fácil para cualquier grupo ser productivo cuando toda la organización de la que forma parte crece y brinda tanto el apoyo de la dirección como recursos cuantiosos. Del mismo modo, es más probable que un grupo sea productivo si sus miembros tienen las habilidades necesarias para realizar las tareas y las características de personalidad que facilitan el trabajo en equipo.

Varios factores estructurales evidencian una relación con el desempeño. Entre los más prominentes se encuentran la percepción de los roles, normas, desigualdades de estatus, tamaño del grupo, composición demográfica, tareas y cohesión.

Hay una relación positiva entre la percepción de los roles y la evaluación del desempeño de un empleado.<sup>72</sup> El grado de congruencia entre un empleado y su jefe sobre la percepción del trabajo de aquél influye en el grado en que el superior estimará que tiene un buen desempeño. En la medida en que la percepción de los papeles que tiene el empleado satisfaga las expectativas del jefe, recibirá una mejor evaluación de desempeño.

Las normas controlan la conducta de los miembros al establecer criterios de lo que está bien y lo que está mal. Si los administradores conocen las normas de un grupo, pueden aprovecharlas para explicar la conducta de sus miembros. Cuando las normas respaldan una producción elevada, los administradores pueden anticipar que el desempeño de los individuos será notablemente superior que cuando las normas la restringen. Del mismo modo, las normas que sustentan la conducta antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se entreguen a actividades anómalas en el trabajo.

Las desigualdades de estatus generan frustración, además de que dañan la productividad y la disposición de los empleados a quedarse en la organización. Entre los individuos que son sensibles a la igualdad, las incongruencias reducen su mo-

tivación y los orillan a buscar los medios de equilibrar las injusticias (por ejemplo, buscar otro trabajo).

El impacto del tamaño en el desempeño de un grupo depende de la tarea que lo ocupe. Los grupos grandes son mejores para hallar datos. Los pequeños, para emprender acciones. De nuestros conocimientos del ocio social se desprende que si la administración forma grupos grandes, debe esforzarse por fijar medidas del desempeño de los integrantes.

Hemos descubierto que la composición demográfica del grupo es un determinante fundamental de la rotación de los individuos. En concreto, las pruebas indican que los miembros de un grupo que comparten edad o fecha de entrada al grupo son menos proclives a renunciar.

También descubrimos que la cohesión cumple una función importante como influencia en la productividad del grupo. Que ocurra o no depende de sus normas de desempeño.

La principal variable de contingencia que interviene en la relación entre los procesos del grupo y su desempeño es la tarea. Cuanto más complejas e interdependientes sean las tareas, más reducirán los procesos ineficientes el desempeño del grupo.

## Satisfacción

Al igual que con la relación entre percepción del rol y desempeño, la concordancia del jefe y el empleado en cuanto a la percepción del trabajo de este último muestra una asociación significativa con la satisfacción laboral.<sup>73</sup> Del mismo modo, los conflictos de roles se asocian con la tensión del puesto y la insatisfacción laboral.<sup>74</sup>

La mayoría de las personas prefieren comunicarse con individuos de su misma posición o mayor, antes que con los que están por debajo.<sup>75</sup> Como resultado, debemos esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo puesto reduce al mínimo el trato con personas de una posición inferior a la suya.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que esperaríamos: los grupos más grandes traen menor satisfacción.<sup>76</sup> A medida que el tamaño aumenta, disminuyen las oportunidades de participación y de trato social, lo mismo que la capacidad de los individuos de identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, tener más miembros también favorece la disensión, los conflictos y la formación de subgrupos, todo lo cual se conjuga para que sea menos placentero formar parte del grupo.



### Todos los puestos deben diseñarse para trabajar en grupo

**L**os grupos, no los individuos, son los ladrillos ideales de la organización. Hay por lo menos seis razones para diseñar todas las tareas en esquemas de grupos.<sup>a</sup>

Primera, los grupos pequeños son buenos para la gente. Satisfacen necesidades sociales y brindan apoyo a los empleados en épocas de tensión y crisis.

Segunda, los grupos son buenos instrumentos para hallar problemas. Son mejores que los individuos para promover la creatividad y la innovación.

Tercera, en numerosas situaciones de toma de decisiones, los grupos deciden mejor que los individuos.

Cuarta, los grupos son excelentes para la implantación. Los grupos se ganan el compromiso de sus miembros, de modo que las decisiones se ponen en práctica de buena gana y con más éxito.

Quinta, los grupos pueden controlar y disciplinar a los individuos de maneras que son muy difíciles a través de sistemas cuasilegales. Las normas de los grupos son poderosos dispositivos de control.

Sexta, los grupos son un medio por el que las organizaciones grandes pueden protegerse de muchos de los efectos negativos del aumento de tamaño. Los grupos sirven para impedir que las líneas de comunicación se hagan demasiado largas, que la jerarquía se haga demasiado empinada y que el individuo se pierda en la multitud.

Dados los argumentos anteriores a favor del diseño de puestos en grupos, ¿cómo se vería una organización diseñada en funciones de grupos? Quizá la mejor manera de verla sea tomar lo que la organización hace con los individuos y aplicarlo a los grupos. En lugar de contratar individuos, contrata grupos. Del mismo modo, capacita grupos, no individuos; paga a grupos, no a individuos; asciende a los grupos, no a los individuos; despide grupos, no individuos, etcétera.

El rápido crecimiento de las organizaciones por equipos durante los últimos 10 años indica que nos acercamos al día en que todos los puestos estén diseñados en grupos.

<sup>a</sup>Basado en H.J. Leavitt, "Suppose We Took Groups Seriously", en E.L. Cass y F.G. Zimmer (comps.), *Man and Work in Society*, Nueva York, Ban Nostrand Reinhold, 1975, pp. 67-77.

**D**iseñar las tareas en grupos es congruente con la doctrina socialista. Quizá funcionó bien en la ex Unión Soviética o los países de Europa oriental, pero en países capitalistas como Estados Unidos, Canadá, Australia e Inglaterra se valora al individuo. Diseñar las tareas en grupos no concuerda con los valores económicos de estos países. Además, a medida que el capitalismo y la libre empresa se difunden por Europa oriental, veremos menos énfasis en los grupos y más en los individuos en las empresas de todo el mundo. Tomemos el ejemplo de Estados Unidos para ver cómo los valores culturales y económicos moldean las actitudes de los empleados hacia los grupos.

Estados Unidos se erigió sobre la ética del individuo. Los estadounidenses valoran intensamente los logros individuales. Encomian la competencia. Incluso en los deportes de conjunto, quieren identificar y reconocer individuos. A los estadounidenses les gusta ser parte de un grupo en el que pueden mantener una identidad individual firme. No les gusta asimilar su identidad al grupo.

El trabajador estadounidense quiere ver una línea bien dibujada entre sus esfuerzos personales y un resultado visible. No es por casualidad que Estados Unidos, como país, tenga una proporción considerablemente mayor de grandes realizadores que el resto del mundo. Estados Unidos cría realizadores, y ellos buscan la responsabilidad personal. Se sienten frustrados en situaciones laborales en las que su contribución se mezcla y uniforma con las aportaciones de los demás.

Los estadounidenses quieren que los contraten, evalúen y remuneren por sus logros individuales. Los estadounidenses creen en una autoridad y una jerarquía. Aceptan un sistema en el que hay jefes y subordinados. No es probable que acepten una decisión de grupo en temas como sus asignaciones de trabajo y aumentos de salario. Todavía es más difícil imaginar que se sientan cómodos en un sistema en el que la única base para recibir un ascenso o un despido sea el desempeño de su grupo.

## Preguntas de repaso

1. Compare los grupos de mando, tareas, intereses y amistad.
2. ¿Qué lo motivaría a usted para unirse a un grupo?
3. Describa el modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos.
4. ¿Cuál es la relación entre un grupo de trabajo y la organización de la que forma parte?
5. ¿Cuáles son las implicaciones para el CO del experimento de la cárcel de Zimbardo?
6. Explique las implicaciones de los experimentos de Asch.
7. ¿Cuál es la relación entre estatus y normas?
8. ¿Cuándo toman los grupos mejores decisiones que los individuos?
9. ¿Cómo ayuda la demografía de un grupo a pronosticar la rotación?
10. ¿Qué es el pensamiento de grupo? ¿Cuál es su efecto en la toma de decisiones de calidad?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Cómo aprovecharía el modelo del equilibrio puntuado para entender mejor el comportamiento de los grupos?
2. Identifique cinco roles o papeles que usted cumpla. ¿Qué conductas le exigen? ¿Hay conflictos entre estos papeles? Si los hay, ¿en qué sentido? ¿Cómo los resuelve?
3. “La cohesión de un grupo aumenta su productividad.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
4. ¿Qué efecto cree que tenga la diversidad de la fuerza laboral en el desempeño y la satisfacción de un grupo?
5. Si las decisiones de un grupo arrojan constantemente resultados de más calidad que las decisiones de los individuos, ¿por qué se volvió tan popular y asimilada por la cultura la frase “un camello es un caballo diseñado por un comité”?

## Ejercicio en equipo

### Evaluación del estatus ocupacional

Clasifique las siguientes 20 ocupaciones de la más prestigiosa (1) a la menos prestigiosa (20):

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| _____ Contador   | _____ Alcalde de una ciudad grande |
| _____ Controlador de tráfico aéreo                       | _____ Ministro                     |
| _____ Entrenador de fútbol colegial                      | _____ Farmacéutico                 |
| _____ Entrenador de basquetbol femenino colegial         | _____ Médico                       |
| _____ Abogado penalista                                  | _____ Plomero                      |
| _____ Ingeniero electricista                             | _____ Corredor de bienes raíces    |
| _____ Científico ambiental                               | _____ Agente de deportistas        |
| _____ Bombero  | _____ Maestro en escuela pública   |
| _____ Banquero de inversiones                            | _____ Coronel del ejército         |
| _____ Gerente de planta de automóviles en Estados Unidos | _____ Vendedor de coches usados    |

Ahora reúnanse en grupos de tres a cinco estudiantes. Respondan las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuánto coinciden sus primeras cinco elecciones?
- b. ¿Cuánto concuerdan sus últimas cinco elecciones?
- c. ¿Qué ocupaciones fueron más fáciles de clasificar? ¿Cuáles fueron las más difíciles? ¿Por qué?
- d. ¿Qué aprendió en este ejercicio sobre los criterios para evaluar el estatus?
- e. ¿Qué aprendió sobre estereotipos?

Menos de dos meses después de los ataques terroristas al World Trade Center y al Pentágono, funcionarios de seguridad en el centro de clasificación de FedEx en el aeropuerto de Newark se sintieron alarmados cuando oyeron el rumor de que uno de los mecánicos por contrato de la compañía, Osama Sweilan, había desaparecido periódicamente en el cuarto del simulador de vuelo de la compañía. Los agentes de seguridad emprendieron rápidamente un interrogatorio en un lugar fuera de las instalaciones. Sweilan, nacido en Egipto y de 35 años, explicó con nerviosismo que a veces entraba en el cuarto de simulación para verificar que una tubería que había arreglado no goteara. También hizo algunas llamadas breves a su esposa y a veces rezó. Los oficiales de FedEx lo presionaron y le preguntaron sobre sus opiniones sobre política y sobre Osama bin Laden.

Después, confiscaron su ID e informaron a la empresa contratista que ya no lo querían, después de 16 meses de trabajo.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de saber quién trabaja para ellas. ¿Pero hasta dónde le permite llegar esa responsabilidad a la administración? aunque es ilegal que los patrones discriminen, ¿cómo debían haber respondido los administradores de FedEx a la conciencia agudizada de empleados y clientes sobre inmigrantes árabes después del ataque terrorista? ¿Qué pueden hacer los gerentes si uno o más de sus empleados discrimina a un compañero de origen árabe?

*Fuente:* Esta disyuntiva se basa en M. Conlin, "Taking Precautions—Or Harassing Workers?", en *Business Week*, 3 de diciembre de 2001, p. 84.

En la primavera de 2000, Time Warner concluyó su fusión con America Online. Como los críticos aseveraban que esta fusión crearía un monopolio ilegal, uno pensaría que la administración de Time Warner sería muy sensible a su imagen pública, pero el 30 de abril tomó una decisión que mancharía profundamente su reputación.

Time Warner estaba en proceso de renegociar su contrato con Walt Disney para determinar cuánto le pagaría por el uso de sus tres canales de cable y si Disney renovarían los derechos de Time Warner para transmitir la red de ABC (que es propiedad de Disney). Las negociaciones habían comenzado más de cinco meses antes pero no iban a ninguna parte. Los plazos se habían extendido siete veces. Crecía la animosidad entre los negociadores de Time Warner y Disney. A finales de abril habían cesado las conversaciones en persona. La comunicación se había reducido al intercambio de faxes desagradables.

El 26 de abril, cinco días antes del último plazo de las negociaciones, cuando los derechos de Time Warner para transmitir la red de ABC estaban por expirar, ABC expidió una carta breve a Time Warner en la que le notificaba que Disney esperaba que transmitiera su señal hasta el 24 de mayo, después del periodo de extensión, cuando las estaciones miden las audiencias

para determinar cuánto cobrar a los anunciantes. Time Warner había insistido en una extensión de ocho meses. El tono del fax hizo que algunos ejecutivos de Time Warner perdieran los estribos, pues les parecía que ABC negociaba con línea.

Los ejecutivos de Time Warner comenzaron a pensar en bloquear la señal de ABC a los 3.5 millones de hogares a los que proporcionaban servicio de cable, pero otros pensaban que era un grave riesgo. Dado que las compañías de cable no son populares entre el público y se piensa que cobran precios de monopolio, varios ejecutivos tenían miedo de cargar con la culpa de Disney. Otros argumentaban que Disney, por sí mismo un conglomerado enorme, tendría que llevarse el mismo grado de culpabilidad, si no era que más, si Time Warner atinaba a transmitir su mensaje. Además, dudaban de que ABC corriera el riesgo de perder hasta tres millones de dólares diarios en ingresos por publicidad. Se imaginaban que la amenaza de bloquear la señal de ABC haría que Disney aceptara los términos de Time Warner.

El sábado 30 de abril no habían llegado a ningún acuerdo. Más faxes sucintos iban y venían. Ningún lado cedía en sus demandas. A las 8:30 de la noche, los ejecutivos de Disney comenzaron a sentir que la amenaza de Time Warner de retirar la señal de ABC era real, aunque todavía les costaba trabajo creerla. Entre tanto, los

ejecutivos de Time Warner estaban convencidos de que habían acorralado a Disney. “Está claro que ellos no pensaban que suspenderíamos y nosotros no creíamos que ellos nos dejarían suspender”, dijo Fred Dessler, vicepresidente senior de Time Warner y director del equipo de negociación.

Al final, como Disney no ofrecía ningún compromiso, los ejecutivos de Time Warner pensaron que no había marcha atrás. El presidente de Time Warner Cable llamó al director ejecutivo de la compañía, Gerald Levin, y le dijo que estaba a punto de ordenar a sus ingenieros que bloquearan la señal de ABC. Levin apoyó la decisión. A las 12:01 del lunes 1° de mayo, la pantalla de ABC se llenó un instante de estática y enseguida apareció en brillantes letras amarillas sobre fondo azul la leyenda “Disney les ha quitado a ustedes ABC”.

Antes de 24 horas, el alcalde de Nueva York atacó a Time Warner como un monopolio depredador. Disney despachó a sus abogados a las oficinas en Washington de la Comisión Federal de Comunicaciones, a la que le solicitaron que obligara a Time Warner a transmitir su señal. Los ejecutivos de Time Warner viajaron también a Washington a defender su caso ante la comisión. Rápidamente se vio que la comisión se inclinaba del lado de Disney en la disputa. Al día siguiente, martes, el *New York Times* publicó un editorial en el que decía que era real la amenaza a Disney impuesta por la combinación de AOL y Time Warner. Los ejecutivos de Time Warner

veían cada vez con mayor claridad que estaban perdiendo la guerra de relaciones públicas.

En la tarde del martes, sólo 39 horas después de bloquear la señal de ABC, Time Warner citó a una conferencia de prensa y anunció que había ofrecido a Disney una extensión de seis meses en las negociaciones. Al día siguiente, la Comisión Federal de Comunicaciones declaró que Time Warner había infringido la ley al bloquear ABC del sistema en un mes de sondeos.

Los ejecutivos de Time Warner admitieron después que se equivocaron. Dijeron que hicieron mal su cálculo legal y que supusieron incorrectamente que Disney se rendiría. “¿Por qué decidimos adoptar esa postura? —se preguntó Dessler— Pensamos que era el momento correcto. Ellos no dejaban de presionarnos.”

### Preguntas

1. ¿Qué revela este caso sobre el papel de las emociones en la toma de decisiones?
2. ¿Cómo moldearon las “fuerzas de los grupos” esta decisión?
3. ¿Qué hubieran podido hacer los ejecutivos de Time Warner para obtener un resultado más eficaz?

Fuente: Basado en J. Rutenber, “Reconstructing the Genesis of a Blunder”, en *New York Times*, 8 de mayo de 2000, p. C20

### Notas

1. Esta sección se basa en B. Headlam, “How to E-Mail Like a C.E.O.”, en *The New York Times Magazine*, 8 de abril de 2001, pp. 7-8.
2. L.R. Sayles, “Work Group Behavior and the Larger Organization”, en C. Arensburg, et al. (comps.), *Research in Industrial Relations*, Nueva York, Harper & Row, 1957, pp. 131-45.
3. B.W. Tuckman, “Developmental Sequences in Small Groups”, en *Psychological Bulletin*, junio de 1965, pp. 384-99; B.W. Tuckman y M.C. Jensen, “Stages of Small-Group Development Revisited”, en *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-27, y M.F. Maples, “Group Development: Extending Tuckman’s Theory”, en *Journal for Specialist in Group Work*, otoño de 1988, pp. 17-23.
4. R.C. Ginnett, “The Airline Cockpit Crew”, en J.R. Hackman (comp.), *Groups That Work (and Those That Don’t)*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
5. C.J.G. Gersick, “Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development”, en *Academy of Management Journal*, marzo de 1988, pp. 9-41; C.J.G. Gersick, “Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1989, pp. 274-309, y M.J. Waller, J.M. Conte, C.B. Gibson y M.A. Carpenter, “The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance”, en *Academy of Management Review*, octubre de 2001, pp. 586-600.
6. A. Seers y S. Woodruff, “Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?”, en *Journal of Management*, vol. 23, núm. 2, 1997, pp. 169-87.
7. Este modelo se basa en el trabajo de P.S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, “Understanding Groups in Organizations”, en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 1987, pp. 124-28; J.R. Hackman, “The Design of Work Teams”, en J.W. Lorsch (comp.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, pp. 315-42; G.R. Bushe y A.L. Johnson, “Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations”, en *Group and Organization Studies*, diciembre de 1989, pp. 462-82; M.A. Campion, G.J. Medsker y

- A.C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", en *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-50; D.E. Hyatt y T.M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach", en *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 553-85, y P.E. Tesluk y J.E. Mathieu, "Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 200-17.
8. F. Friedlander, "The Ecology of Work Groups", en J.W. Lorsch (comp.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 301-14; P.B. Paulus y D. Nagar, "Environmental Influences on Groups", en P. Paulus (comp.), *Psychology of Group Influence*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 2a. ed., 1989, y E. Sundstrom e I. Altman, "Physical Environments and Work-Group Effectiveness", en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Greenwich, CT, JAI Press, 1989, pp. 175-209.
  9. Véase, por ejemplo, J. Krantz, "Group Processes Under Conditions of Organizational Decline", en *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, núm. 1, 1985, pp. 1-17.
  10. Hackman, "The Design of Work Teams", pp. 325-26.
  11. Véase, por ejemplo, R.A. Baron, "The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations, and Job Satisfaction", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, Greenwich, CT, JAI Press, 1994, pp. 1-46, y M. Rich, "Shut Up So We Can Do Our Jobs!", en *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2001, p. B1.
  12. M.J. Stevens y M.A. Champion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", en *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-30.
  13. M.E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1976, y D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge*, San Diego, Cal., Lexington, 1991.
  14. S. Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants", en *Human Relations*, noviembre de 1956, pp. 385-402.
  15. Véase D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1995, y D. Rousseau y R. Schalk (comps.), *Psychological Contracts in Employment: Cross-Cultural Perspectives*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
  16. Véase M.F. Peterson *et al.*, "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", en *Academy of Management Journal*, abril de 1995, pp. 429-52.
  17. P.G. Zimbardo, C. Haney, W.C. Banks y D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", en *The New York Times*, 8 de abril de 1973, pp. 38-60, y C. Haney y P.G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study", en *Behavioral and Social Science Teacher*, enero de 1973, pp. 25-45.
  18. Para una revisión de la investigación sobre las normas de los grupos, véase J.R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, Cal., Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, pp. 235-50.
  19. Adaptado de Goodman, Ravlin y Schminke, "Understanding Groups in Organizations", p. 159.
  20. Véase, por ejemplo, G. Blau, "Influence of Group Lateness on Individual Lateness: A Cross-Level Examination", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1995, pp. 1483-96.
  21. C.A. Kiesler y S.B. Kiesler, *Conformity*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.
  22. *Ibid.*, p. 27.
  23. S.E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en H. Guetzkow (comp.), *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh: Carnegie Press, 1951, pp. 177-90, y S.E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", en *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 70, núm. 9, 1956, pp. 1-70.
  24. R. Bond y P.B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task", en *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-37.
  25. Véase S.L. Robinson y R.J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", en *Academy of Management Journal*, abril de 1995, pp. 555-72; S.L. Robinson y J. Greenberg, "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", en D.M. Rousseau y C. Cooper (comps.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 5, Nueva York, Wiley, 1998; S.L. Robinson y A.M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1998, pp. 658-72, y C.M. Pearson, L.M. Andersson y C.L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Incivility", en *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 2, 2000, pp. 123-37.
  26. C.M. Pearson, L.M. Andersson y C.L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility", p. 130.
  27. S.L. Robinson y A.M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do".
  28. R. Keyes, *Is There Life After High School?*, Nueva York, Warner Books, 1976.
  29. Citado en J.R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", p. 236.
  30. O.J. Harvey y C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, primavera de 1960, pp. 182-87.
  31. J.A. Wiggins, F. Dill y R.D. Schwartz, "On 'Status-Liability'", en *Sociometry*, abril-mayo de 1965, pp. 197-209.

32. J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 606-13.
33. Esta sección se basa en P.R. Harris y R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, Gulf Publishing, 4a. ed. 1996.
34. E.J. Thomas y C.F. Fink, "Effects of Group Size", en *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-84; A.P. Hare, *Handbook of Small Group Research*, Nueva York, Free Press, 1976, y M.E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 3a. ed., 1981.
35. Véase, D.R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", en *Human Relations*, junio de 1995, pp. 647-67.
36. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie", en *Industrielle Psychotechnik*, vol. 4, 1927, pp. 193-207. Véase también D.A. Kravitz y B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", en *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1986, pp. 936-41.
37. Véase, por ejemplo, J.A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", en *Psychological Bulletin*, enero de 1993, pp. 67-81, y S.J. Karau y K.D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", en *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, pp. 681-706.
38. S.G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", en *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1989, pp. 934-41.
39. Véase P.C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 565-81, y P.C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", en *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 319-48.
40. Thomas y Fink, "Effects of Group Size"; Hare, *Handbook*; Shaw, *Group Dynamics*, y P. Yetton y P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance", en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, pp. 145-59.
41. Véase, por ejemplo, R.A. Guzzo y G.P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, Cal., Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, pp. 288-90; S.E. Jackson, K.E. May y K. Whitney, "Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams", en R.A. Guzzo y E. Salas (comps.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, pp. 204-61; K.Y. Williams y C.A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, Greenwich, CT, JAI Press, 1998, pp. 77-140, y F. Linnehan y A.M. Konrad, "Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations", en *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1999, pp. 399-414.
42. Shaw, *Contemporary Topics*, p. 356.
43. W.E. Watson, K. Kumar y L.K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", en *Academy of Management Journal*, junio de 1993, pp. 590-602, y P.C. Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", en *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49.
44. W.G. Wagner, J. Pfeffer y C.A. O'Reilly III, "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1984, pp. 74-92; J. Pfeffer y C.A. O'Reilly III, "Hospital Demography and Turnover among Nurses", en *Industrial Relations*, primavera de 1987, pp. 158-73; C.A. O'Reilly III, D.F. Caldwell y W.P. Barnett, "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1989, pp. 21-37, S.E. Jackson, J.F. Brett, V.I. Sessa, D.M. Cooper, J.A. Julin y K. Peyronnin, "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment Promotions, and Turnover", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1991, pp. 675-89; M.F. Wiersema y A. Bird, "Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity and Top Management Team Turnover", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1993, pp. 996-1025; F.J. Milliken y L.L. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", en *Academy of Management Review*, abril de 1996, pp. 402-33, y B. Lawrence, "The Black Box of Organizational Demography", en *Organizational Science*, febrero de 1997, pp. 1-22.
45. Para parte de la polémica que rodea la definición de cohesión, véase J. Keyton y J. Springston, "Redefining Cohesiveness in Groups", en *Small Group Research*, mayo de 1990, pp. 234-54.
46. C.R. Evans y K.L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", en *Small Group Research*, mayo de 1991, pp. 175-86; B. Mullen y C. Cooper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1994, pp. 210-27, y P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 974-83.
47. Basado en J.L. Gibson, J.M. Ivancevich y J.H. Donnelly, Jr., *Organizations*, Burr Ridge, Il., Irwin, 8a. ed., 1994, p. 323.
48. I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, Nueva York, Academic Press, 1972.
49. R.B. Zajonc, "Social Facilitation", en *Science*, marzo de 1965, pp. 269-74.
50. C.F. Bond, Jr., y L.J. Titus, "Social Facilitation: A Meta-Analysis of 241 Studies", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1983, pp. 265-92.

51. V.F. Nieva, E.A. Fleishman y A. Rieck, "Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationship", informe técnico final del contrato núm. DAHC 19-C-0001, Washington, DC, Advanced Research Resources Organizations, 1978.
52. Véase, por ejemplo, J.R. Hackman y C.G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration", en L. Berkowitz (comp.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York, Academic Press, 1975, pp. 45-99; R. Saavedra, P.C. Earley y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72, y K.A. Jehn, G.B. Northcraft y M.A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-63.
53. J. Galbraith, *Organizational Design*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1977.
54. Véase N.R.F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", en *Psychological Review*, abril de 1967, pp. 239-49; G.W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One?", en *Psychological Bulletin*, mayo de 1982, pp. 517-39, y A.E. Schwartz y J. Levin, "Better Group Decision Making", en *Supervisory Management*, junio de 1990, p. 4.
55. Véase, por ejemplo, R.A. Cooke y J.A. Kernaghan, "Estimating the Difference between Group versus Individual Performance on Problem-Solving Task", en *Group & Organization Studies*, septiembre de 1987, pp. 319-42, y L.K. Michaelsen, W.E. Watson y R.H. Black, "A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1989, pp. 834-39.
56. Véase, por ejemplo, W.C. Swap *et al.*, *Group Decision Making*, Newbury Park, Cal., Sage, 1984.
57. Véase G.W. Hill, "Group versus Individual Performance", y L.K. Michaelsen, W.E. Watson y R.H. Black, "A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making".
58. J.H. Davis, *Group Performance*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1969; J.P. Wanous y M.A. Youtz, "Solution Diversity and the Quality of Group Decisions", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 149-59, y R. Libby, K.T. Trotman e I. Zimmer, "Member Variation, Recognition of Expertise, and Group Performance", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 81-87.
59. I.L. Janis, *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1982; W. Park, "A Review of Research on Groupthink", en *Journal of Behavioral Decision Making*, julio de 1990, pp. 229-45; C.P. Neck y G. Moorhead, "Groupthink Remodeled: The Importance of Leadership, Time Pressure and Methodical Decision-Making Procedures", en *Human Relations*, mayo de 1995, pp. 537-58, y J.N. Choi y M.U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 297-306.
60. Janis, *Groupthink*.
61. *Loc. cit.*
62. G. Moorhead, R. Ference y C.P. Neck, "Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework", en *Human Relations*, mayo de 1991, pp. 539-50, E.J. Chisson, *The Hubble Wars*, Nueva York, HarperPerennial, 1994.
63. M.E. Turner y A.R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. De Dreu y E. Van de Vliert (comps.), *Using Conflict in Organizations*, Londres, Sage, 1997, pp. 53-71.
64. *Ibid.*, p. 68.
65. Véase N.R.F. Maier, *Principles of Human Relations*, Nueva York, Wiley, 1952; I.L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 2a. ed., 1982; C.R. Leana, "A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making", en *Journal of Management*, primavera de 1985, pp. 5-17, y L. Thompson, *Making the Team: A Guide for Managers*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000, pp. 116-18.
66. Véase D.J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis", en *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1986, pp. 1141-51; J.L. Hale y F.J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts", en *Communication Research Reports*, abril de 1988, pp. 180-86, y P.W. Paese, M. Bieser y M.E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 149-65.
67. Véase, por ejemplo, N. Kogan y M.A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group", en *New Directions in Psychology*, vol. 3, Nueva York, Holt, Rinehart y Winston, 1967, y M.A. Wallach, N. Kogan y D.J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 65, 1962, pp. 75-86.
68. R.D. Clark, III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal", en *Psychological Bulletin*, octubre de 1971, pp. 251-70.
69. A.F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Nueva York, Scribner, 3a. ed., 1963. Véase también T. Rickards, "Brainstorming Revisited: A Question of Context", en *International Journal of Management Review*, marzo de 1999, pp. 91-110.
70. Véase A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven y D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1975, y P.B. Paulus y H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A

- Basis for Creativity in Organizations”, en *Organizational Behavior and Human Decision Processing*, mayo de 2000, pp. 76-87.
71. Véase, por ejemplo, R.B. Gallupe y W.H. Cooper, “Brainstorming Electronically”, en *Sloan Management Review*, otoño de 1993, pp. 27-36; A.B. Hollingshead y J.E. McGrath, “Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research”, en R.A. Guzzo y E. Salas (comps.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, pp. 46-78, y M. Stepanek, “Using the Net for Brainstorming”, en *Business Week e.biz*, 13 de diciembre de 1999, pp. EB55-57.
  72. T.P. Verney, “Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction”, en D.J. Vredenburg y R.S. Schuler (comps.), *Effective Management: Research and Application*, actas de la 20 reunión anual de la Academia Oriental de Administración, Pittsburgh, PA, mayo de 1983, pp. 24-27.
  73. *Loc. cit.*
  74. M. Van Sell, A.P. Brief y R.S. Schuler, “Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research”, en *Human Relations*, enero de 1981, pp. 43-71, y A.G. Bedeian y A.A. Armenakis, “A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 417-24.
  75. Shaw, *Group Dynamics*.
  76. B. Mullen, C. Symons, L. Hu y E. Salas, “Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction”, en *Journal of General Psychology*, abril de 1989, pp. 155-70.

*¿Será verdad que la  
responsabilidad de todos,  
es en realidad la  
responsabilidad de nadie?*  
—Anónimo

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



**S**teve Blake, presidente de la Wes-Tex Printing en Brownwood, Texas, comenzó a frustrarse por su falta de éxito al querer reducir el tiempo de siete días que le tomaba a su empresa entregar pedidos de tarjetas de presentación.<sup>1</sup> Al ser él una persona que toma decisiones de forma autocrática y seguro de sí mismo por naturaleza, decidió intentar algo que nunca antes había hecho: le otorgó el reto a sus 130 empleados de acelerar la producción (algunos de ellos en la foto).

Los empleados tomaron la decisión de usar equipos como estrategia para atacar el problema. Un grupo de trabajadores de cada etapa del proceso de producción se reunió para identificar los cuellos de botella. Los líderes de cada grupo, utilizando gráficos del proceso productivo, evaluaron todo el proceso de atrás para adelante. Comenzaron por el área de carga, donde las cajas de producto terminado eran entregadas al servicio de mensajería United Parcel Service a las 6 p.m. entre semana, para después ser trasladadas a imprentas pequeñas en todo el país. Rastrearon cada paso hacia atrás hasta llegar a los pedidos que llegaban en el correo matutino y este análisis los llevó a la conclusión de que con ciertos cambios, el tiempo de entrega de las órdenes repetidas podía disminuir a dos días y que el resto del producto podía salir en cuatro días. Entonces, los equipos individuales crearon ideas para lograr el cambio y así poderlas implementar en sus áreas. Por ejemplo, disminuyeron retrasos en el proceso de producción y reajustaron horarios de trabajo. ¡Y ahora vean! Redujeron en forma dramática los tiempos de entrega al lograr sus objetivos en dos y cuatro días.

Después del éxito, el equipo que redujo los tiempos recomendó la creación de un nuevo grupo para mejorar el flujo del trabajo. Este nuevo equipo decidió intentar un experimento en el que tres trabajadores de diferentes departamentos, pero relacionados entre sí, fueron llamados para que enseñaran sus funciones unos a otros con el fin de solucionar problemas conjuntamente. Esto permitiría que pedidos que anteriormente se encontraban yendo y viniendo entre departamentos por cambios o correcciones, ahora fueran atendidos inmediatamente. De nuevo, esta estrategia de equipo resultó en un mejoramiento significativo en la eficiencia y en el servicio a los clientes.

# Entendiendo los equipos de trabajo

Steve Blake terminó convencido del valor que ofrece el trabajo en equipo. El éxito de este concepto de grupo fue un factor determinante que los llevó a ganar la Copa de Calidad RIT/USA TODAY 2001 para pequeñas empresas.

**W**est-Tex está a la vanguardia de una tendencia importante: en las empresas de actualidad los equipos se están convirtiendo en un medio primordial para organizar el trabajo.

## ¿POR QUÉ SE HA HECHO TAN POPULAR EL TRABAJO EN EQUIPO?

Hace veinticinco años, cuando empresas como W.L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos a sus procesos de producción, eso fue noticia debido a que nadie más lo hacía. En la actualidad, es justamente lo contrario. La organización que *no* utiliza equipos ahora es noticia. Hoy en día, el 80 por ciento de las compañías Fortune 500 tienen a la mitad o más de sus empleados en equipos, y el 68 por ciento de los pequeños manufactureros en Estados Unidos los utilizan en sus áreas de producción.<sup>2</sup>

¿Cómo podemos explicar la popularidad de los equipos en la actualidad? La evidencia sugiere que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencia.<sup>3</sup> A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con rapidez.

**AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:**

1. Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.
2. Comparar equipos y grupos.
3. Identificar cuatro tipos de equipos.
4. Describir bajo qué condiciones los equipos se prefieren sobre los individuos.
5. Especificar las características de los equipos eficaces.
6. Explicar la manera en la que las organizaciones pueden crear “jugadores de equipo”.
7. Describir las ventajas y desventajas de la diversidad en los equipos de trabajo.
8. Explicar cómo la gerencia puede evitar que los equipos se tornen pasivos y rígidos.

Pero no hay que pasar por alto las propiedades motivacionales de los equipos. De acuerdo con nuestra explicación en el capítulo 7 sobre el papel de involucrar al empleado en decisiones operativas como un factor de motivación, los equipos facilitan este tipo de participación. Por ejemplo, algunos obreros de la línea de ensamblado de John Deere son parte de los equipos de ventas que visitan a los clientes.<sup>4</sup> Estos trabajadores conocen mejor los productos que el típico vendedor, y al viajar y conversar con agricultores, desarrollan nuevas habilidades y se involucran más en sus trabajos. Otra explicación de la popularidad de los equipos radica en que son un medio efectivo para la administración que ayuda a democratizar a la organización e incrementar la motivación de los empleados.

## EQUIPOS O GRUPOS, ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?

Los grupos y los equipos no son lo mismo. En esta sección queremos definir y aclarar la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.<sup>5</sup>

En el capítulo anterior, definimos al *grupo* como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí buscan alcanzar objetivos específicos. Un **grupo de trabajo** es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.

Un **equipo de trabajo** genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. La figura 9.1 resalta las diferencias entre grupos y equipos de trabajo.

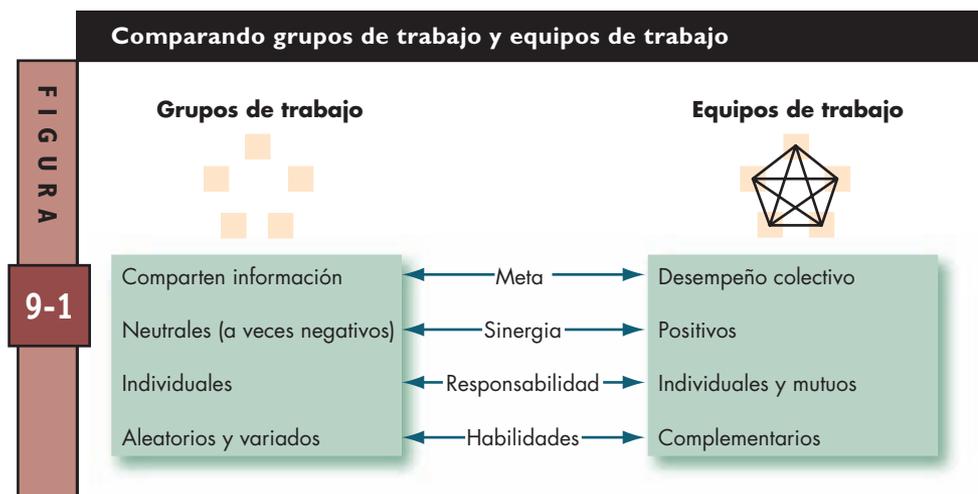
Estas definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos. La administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el *potencial* para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos. Sin embargo note que dijimos “potencial”. No hay nada inherentemente mágico en la creación de equipos que asegure la sinergia positiva. El simple hecho de llamarle *equipo* a un *grupo* no incrementa de forma automática su desempeño. Como le mostraremos más adelante

### grupo de trabajo

Grupo que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad.

### equipo de trabajo

Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.



FIGURA

9-1

en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener aumentos en el desempeño organizacional a través del uso de equipos, debe asegurarse de que sus equipos tengan esas características.

## TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones.<sup>6</sup> En esta sección describiremos los cuatro tipos de equipos más comunes que es probable que usted encuentre en una organización: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales (véase figura 9.2).

### Equipos de solución de problemas

Si echamos un vistazo a lo que sucedía hace 20 años, los equipos apenas empezaban a tener popularidad y la mayoría de ellos adoptaban una forma similar. Estos equipos normalmente estaban compuestos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que trabajaban por hora y que dedicaban unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral.<sup>7</sup> A estos equipos les llamamos **equipos de solución de problemas**.

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

Una de las aplicaciones más utilizadas por los equipos de solución de problemas en la década de 1980 fue la de círculos de calidad.<sup>8</sup> Como lo describimos en el capítulo 7, éstos son equipos de trabajo de ocho a 10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas.

### Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos de solución de problemas estaban en el camino correcto pero no fueron suficientemente lejos en involucrar a los empleados en decisiones y procesos de trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos verdaderamente autónomos que no sólo podían resolver problemas sino también implementar soluciones y tomar completa responsabilidad por los resultados.

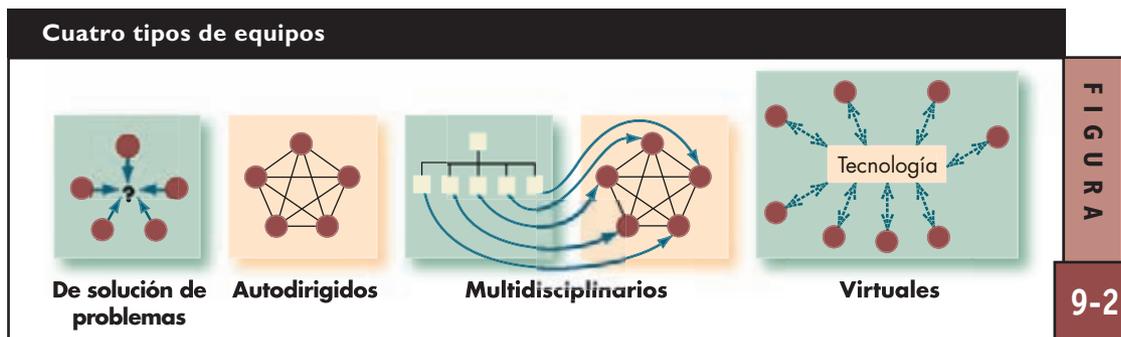
**Equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (generalmente de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.<sup>9</sup> Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores. Los equipos de trabajo totalmente auto-

### Equipos de solución de problemas

Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

### Equipos de trabajo autodirigidos

Grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor.



dirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño. Como resultado, las posiciones de supervisión toman una menor importancia y quizá hasta se puedan eliminar.

Una fábrica en la División Eaton Corp's Aeroquip Global Hose, da un ejemplo de cómo los equipos autodirigidos están siendo utilizados en la industria.<sup>10</sup> Esta fábrica, localizada en las Montañas Ozark de Arkansas, elabora mangueras hidráulicas usadas en camiones, tractores y otros equipos pesados. En 1994, para mejorar su calidad y productividad, la administración de Eaton Aeroquip sacó la línea de ensamblado y organizó a sus 285 trabajadores en más de 50 equipos autodirigidos. Los trabajadores repentinamente fueron libres de participar en la toma de decisiones que antes estaba reservada sólo para la administración. Por ejemplo, ellos establecieron sus propios horarios, eligieron nuevos miembros, negociaron con proveedores, visitaron a los clientes y disciplinaron a los miembros que creaban problemas. ¿Y los resultados? Entre 1993 y 1999, el tiempo de respuesta a las preocupaciones de los clientes mejoró en un 99 por ciento, tanto los resultados de productividad como de manufactura se incrementaron en un 50 por ciento y el número de accidentes bajó a más de la mitad.

Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCo, Hewlett-Packard, Honeywell, M&M/Mars, Aetna Life e Industrial Light and Magic sólo son unos pocos nombres conocidos que han implementado equipos de trabajo autodirigidos. Se estima que alrededor del 30 por ciento de los patrones estadounidenses utilizan actualmente este tipo de equipos, y entre las empresas de mayor tamaño, probablemente el número es cercano al 50 por ciento.<sup>11</sup>

Las publicaciones de negocios están saturadas con artículos que describen las aplicaciones exitosas de equipos autodirigidos, pero debemos tener cierta precaución. Algunas organizaciones se han desilusionado con los resultados de los equipos autodirigidos. Por ejemplo, parece que no trabajan bien durante un proceso de recorte de personal. Los empleados a menudo visualizan que el cooperar con el concepto del equipo es en realidad una medida para ayudar a su propio verdugo.<sup>12</sup> Las investigaciones generales sobre la efectividad de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.<sup>13</sup> Más aún, aunque los individuos de los equipos tienden a reportar niveles superiores de satisfacción laboral, también a veces tienen un índice mayor de ausentismo y rotación. Las inconsistencias en los hallazgos sugieren que la efectividad de los equipos autodirigidos depende de la situación.<sup>14</sup> Además de los recortes de personal, factores como la fuerza y constitución de las normas del equipo, el tipo de tareas que el equipo debe realizar y la estructura de remuneración, pueden influenciar significativamente qué tan bien se desempeña el equipo. Finalmente, se debe tener cuidado al implementar estos equipos de manera global. Por ejemplo, las pruebas nos indican que este tipo de equipos no ha tenido éxito en México, en gran medida debido a la baja tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre en esa cultura, junto con el fuerte respeto que los empleados tienen por la autoridad jerárquica.<sup>15</sup>

## Equipos multidisciplinarios

Custom Research Inc., una empresa de investigación de mercados localizada en Minneapolis, había estado organizada históricamente en departamentos funcionales, pero los directivos concluyeron que éstos no estaban cubriendo las necesidades de cambio de los clientes de la empresa. Por lo tanto, la administración reorganizó a sus 100 empleados en equipos encargados de manejar cuentas.<sup>16</sup> La idea era la de tener todos los aspectos relacionados con un cliente organizados por un equipo más que por departamentos separados. El objetivo era mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo, que llevaría a incrementar la productividad y a tener más clientes satisfechos.

La reorganización de Custom Research ilustra el uso de **equipos multidisciplinarios**. Éstos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea.

Muchas organizaciones han utilizado grupos horizontales y sin fronteras por décadas. Por ejemplo, la empresa IBM creó una enorme fuerza de trabajo en la década de

### equipos multidisciplinarios

Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

## El CO en las noticias

### Equipos ayudan a salvar el Programa 717 de Boeing

El Boeing 717 es un jet de 100 plazas, de corta distancia, básicamente para el mercado de viajeros abonados. Es uno de los cuatro aviones producidos en las instalaciones de Boeing en Long Beach, California.

En el año de 1996, Boeing estaba en una encrucijada. La empresa vio un mercado creciente de un avión de corto alcance como el 717 pero los pedidos llegaban lentamente y el proyecto estaba perdiendo mucho dinero a gran velocidad. Las opciones eran terminar el proyecto o mejorar de manera drástica el trabajo eficiente al producir el avión. La administración se decidió por la segunda opción.

La administración decidió que para hacer que el avión fuera rentable, se enfocarían en tres áreas: implementar una organización a base de equipos, dar a los empleados una capacitación mejorada e introducir técnicas que se apoyaran en la manufactura. La capacitación a empleados incluía aprender técnicas de ahorro en

mano de obra y conceptos financieros como retorno de inversión interna y valor de las acciones. Las técnicas de apoyo en la manufactura enfatizaron las formas de mejorar el flujo de trabajo y cortar gastos. Por ejemplo, se vendieron las instalaciones con superficie de cinco millones de pies cuadrados y el personal que trabajaba en el 717 fue llevado a un solo espacio, una fábrica de 600,000 pies cuadrados.

Para abrir las líneas de comunicación y eliminar el desperdicio, se crearon equipos de trabajo autodirigidos, funcionalmente alineados y autoadministrados. Agruparon a los empleados de acuerdo a su función, no a sus títulos. Por ejemplo, en vez de tener a todos los ingenieros en un solo edificio, los agruparon en equipos de diferentes tareas. Miembros de todas las funciones, desde finanzas y sindicatos, hasta ingeniería y logística del producto, se agruparon juntos de acuerdo a tareas específicas, como diseño de interiores, ensamble final, propulsión y entrega de productos. El proceso de flujo del trabajo fue rediseñado para que los empleados pudiesen trabajar hombro con hombro en una

línea de producción en completo movimiento, la primera para un avión comercial. Un ejecutivo de Boeing comentó: "En este nuevo ambiente, la persona que diseña los asientos está junto a la que los hace, y él está junto a la que los instala". Los equipos de apoyo están localizados a unos pies de las posiciones de la línea de ensamble, y cuentan con todo lo que se necesita para mantener los aviones en movimiento, incluyendo a los especialistas, quienes inspeccionan el trabajo mientras se realiza.

Estos cambios ayudaron a convertir el proyecto 717, que era un fracaso, en un rotundo éxito. Aun cuando la empresa pensaba vender menos de 200 unidades durante su tiempo de vida, Boeing ahora tiene pedidos de 300. Además, el tiempo que se tomaba en manufacturar un 717 se redujo de seis a cuatro días, y otros costos han sido reducidos significativamente. Ahora el avión está derrotando a su competencia. Por ejemplo, en el 2000 Boeing vendió 19 de los 717, mientras que Airbus Industries sólo vendió tres de sus aviones de tamaño similar, el A318.

Fuente: Basado en S.F. Gale, "The Little Airplane That Could", *Training*, diciembre de 2000, pp. 60-67.

1960 constituida por empleados de diferentes departamentos de la empresa, para desarrollar su altamente exitoso Sistema 360. Una *fuerza de trabajo* no es otra cosa que un equipo multidisciplinario temporal. De forma similar, los *comités* compuestos por miembros de todas las líneas departamentales son otro ejemplo de los equipos multidisciplinarios. Sin embargo, la popularidad de estos equipos aumentó significativamente a fines de la década de 1980. Por ejemplo, la mayoría de los fabricantes de automóviles, incluyendo Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y DaimlerChrysler, utilizan en la actualidad este tipo de equipos para coordinar proyectos complejos. La Harley-Davidson se apoya en equipos multidisciplinarios específicos para dirigir cada línea de sus motocicletas. Estos equipos incluyen a empleados de Harley del área de diseño, manufactura y compras, así como representantes de sus proveedores externos más importantes.<sup>17</sup> IBM utiliza aún de forma temporal los equipos multidisciplinarios. Por ejemplo, entre noviembre de 1999 y junio de 2000, los directivos de esta empresa seleccionaron a 21 empleados de un total de 100,000 del área de tecnología de información para pedirles que hicieran recomendaciones de cómo la empresa podría acelerar los proyectos y sacar más rápido los productos al mercado.<sup>18</sup> Estos 21 miembros fueron seleccionados porque tenían una característica en común: todos habían encabezado proyectos que se movían rápidamente. El Equipo de Velocidad, como se les conocería, estuvo ocho meses intercambiando experiencias, examinando las diferencias entre los proyectos rápidos y los lentos, y después de un tiempo generaron una serie de recomendaciones de cómo acelerar los proyectos de IBM.

Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones), intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y coordinar proyectos complejos. Sobra decir que los equipos multidisciplinarios no son fáciles de manejar. En sus etapas tempranas de desarrollo, a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo construir confianza y trabajo en equipo, sobre todo entre personas con diferentes antecedentes y diferentes experiencias y perspectivas.

### equipos virtuales

Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.

### Equipos virtuales

Los equipos antes estudiados hacen su trabajo cara a cara; los **equipos virtuales** usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común.<sup>19</sup> Además permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente.

Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo, proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente.<sup>20</sup>

Los tres factores primarios que marcan la diferencia entre los equipos virtuales y los de cara a cara son: 1) la ausencia de expresiones paraverbales y no verbales; 2) un contexto social limitado, y 3) la capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio. En conversaciones cara a cara, las personas utilizan expresiones paraverbales (tono de voz, inflexión, volumen de voz) y no verbales (movimiento ocular, expresión facial, ademanes y otro tipo de lenguaje corporal). Todas estas expresiones ayudan a mejorar la comunicación al proveer un mayor significado, pero no están disponibles en comunicaciones a través de la red. A menudo los equipos virtuales sufren de menor compenetración social y menos interacción directa entre sus miembros, ya que no les es posible duplicar el toma y daca de las discusiones cara a cara. Especialmente cuando los miembros no se han presentado personalmente, los equipos virtuales tienden a estar más orientados hacia su tarea y a intercambiar menos información social y emocional. Por tanto, no es de sorprender que los miembros de un equipo virtual reporten una menor satisfacción con el proceso de interacción del grupo que los equipos que se ven cara a cara. Finalmente, los equipos virtuales pueden llevar a cabo su trabajo aun si los miembros están separados por miles de kilómetros y una docena o más de husos horarios. Esto permite que trabajen juntas personas que de otro modo tal vez nunca podrían hacerlo.

Compañías como Hewlett-Packard, Boeing, Ford, VeriFone, y la Royal Dutch/Shell se han convertido en empresas que utilizan mucho los equipos virtuales. VeriFone, por ejemplo, es una empresa californiana productora de máquinas registradoras computarizadas que leen la información de tarjetas de crédito. El uso de equipos virtuales permite a sus 3,000 empleados, ubicados alrededor del mundo, trabajar juntos en proyectos de diseño, planes de marketing y en hacer presentaciones de ventas. Más aún, VeriFone ha descubierto que los equipos virtuales dan fuertes alicientes a la gente que quiere trabajar en la empresa. “No establecemos requisitos de reubicación a los empleados, si a una persona le gusta vivir en Colorado y puede llevar a cabo su trabajo en espacio virtual, eso no nos intimida”, comenta el vicepresidente de VeriFone.<sup>21</sup>

---

## ¡CUIDADO! LOS EQUIPOS NO SIEMPRE SON LA RESPUESTA

El trabajo en equipo toma más tiempo y a menudo más recursos que el trabajo individual. Los equipos, por ejemplo, han incrementado sus demandas de comuni-

cación, los conflictos a solucionar y las juntas a realizarse, por lo que los beneficios de usar equipos tienen que exceder los costos, y no siempre es éste el caso. En la pasión de disfrutar los beneficios de los equipos, algunos administradores los han introducido en situaciones laborales en que el trabajo se haría mejor de manera individual. Así que antes de que usted se apresure a implementar equipos, debe evaluar si el trabajo requiere o se beneficiará de un esfuerzo colectivo.

Ahora bien, ¿cómo sabe usted si sería mejor llevar a cabo en equipos el trabajo que realiza su grupo?<sup>22</sup> Se han sugerido tres pruebas que se pueden aplicar para saber si un equipo es lo que requiere la situación. Un buen indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de obtener diferentes puntos de vista, ya que las tareas simples que no requieren de diversas opiniones, es mejor dejarlas a individuos. Segundo, ¿el trabajo crea un propósito común o una serie de objetivos para las personas del equipo, que es mayor que la suma de los objetivos individuales? Por ejemplo, muchos departamentos de servicio de distribuidores de autos nuevos han introducido equipos que unen al personal de servicio al cliente, mecánicos, especialistas en auto partes y representantes de ventas. Tales equipos pueden manejar de mejor manera la responsabilidad colectiva para asegurarse de cubrir las necesidades de los clientes. La prueba final para evaluar si los equipos aplican en una situación dada es preguntarse si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando existe una interdependencia entre tareas, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás. Por ejemplo, el fútbol es evidente que es un deporte de equipo. El éxito requiere de una gran coordinación entre jugadores interdependientes. Por otro lado, los equipos de natación en realidad no lo son, exceptuando la prueba de relevos. Son grupos de personas, desempeñándose individualmente, cuyo desempeño total es la suma de los desempeños individuales.

---

## CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

Se han hecho muchos esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de un equipo.<sup>23</sup> Sin embargo, estudios recientes han tomado lo que antes era una “lista de lavandería de características verificable”<sup>24</sup> y la han organizado en un modelo relativamente enfocado.<sup>25</sup> La figura 9.3 de la página 264 resume lo que en la actualidad sabemos que hace eficientes a los equipos. Como podrá darse cuenta, está basado en muchos conceptos de grupo dados a conocer en el capítulo anterior.

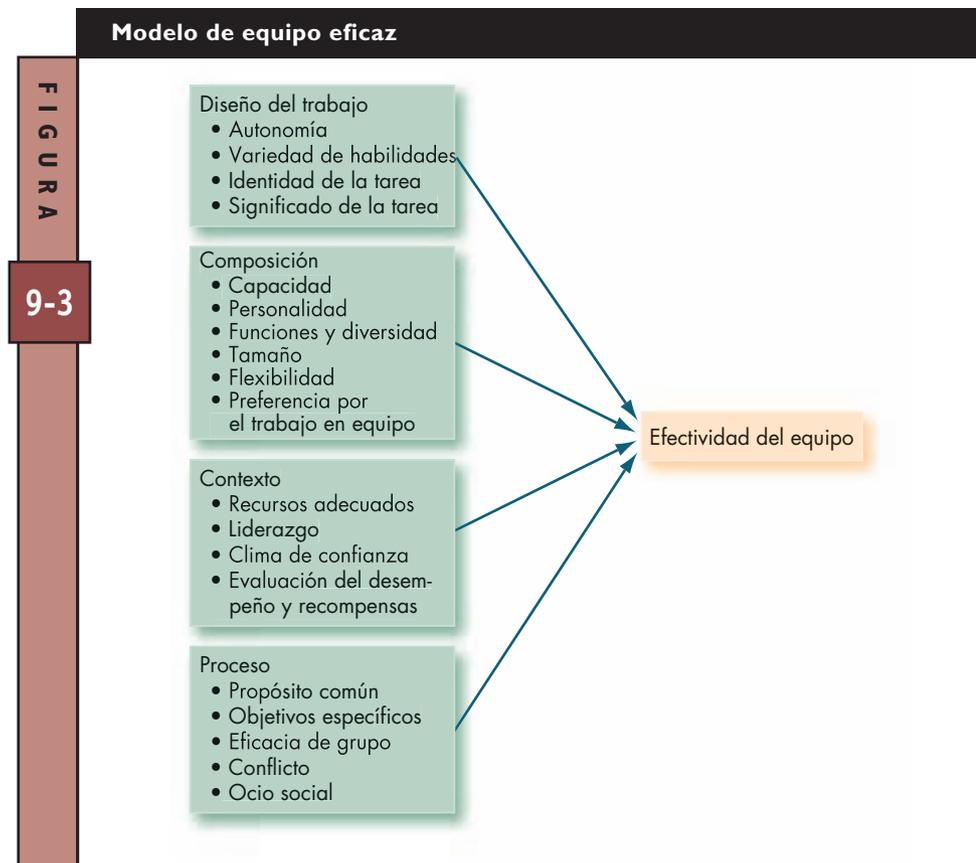
La siguiente discusión está basada en el modelo de la figura 9.3. Antes de proseguir, tengamos en cuenta dos advertencias. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. Puesto que el modelo que presentamos pretende generalizar a todas las variedades de equipos, debe tener cuidado de no aplicar rígidamente los pronósticos del modelo a todos los equipos.<sup>26</sup> Este modelo debe ser usado como guía y no como una receta inflexible. En segundo lugar, el modelo asume que ya se ha determinado si en ese caso el trabajo en equipo es preferible que el trabajo individual. Crear equipos “eficaces” en situaciones en las que los individuos podrían hacer mejor el trabajo, es equivalente a resolver perfectamente el problema equivocado.

Los componentes clave al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales. La primera es el *diseño del trabajo*; la segunda tiene que ver con la *composición* del equipo; la tercera son los recursos y otras influencias *contextuales* que hacen que los equipos sean eficaces. Por último, las variables del *proceso* reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afectan la eficacia.

¿Qué significa la *eficacia de grupo* en este modelo? Tradicionalmente, esto ha incluido medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación que los administradores hacen sobre el desempeño del grupo y las medidas agregadas de la satisfacción de los integrantes.

### Diseño del trabajo

Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes. Deben ser más que sólo



“un equipo de nombre”.<sup>27</sup> La categoría de diseño del trabajo incluye variables como autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros. La evidencia indica que estas características resaltan la motivación de los integrantes e incrementan la eficacia del equipo.<sup>28</sup> Estas características de diseño de trabajo motivan porque incrementan el sentido de responsabilidad y de propiedad de los integrantes del equipo sobre el trabajo y porque lo hacen más interesante de llevar a cabo.<sup>29</sup>

### Composición

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los equipos. En esta sección abordaremos la capacidad y personalidad de los miembros del equipo, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del grupo, la flexibilidad de los miembros y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo.

**Capacidades de los miembros** Para tener un desempeño eficaz, un equipo requiere tres diferentes tipos de habilidades. Primero, necesita gente con experiencia técnica. Segundo, necesita gente con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones para que sean capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir correctamente. Por último, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales.<sup>30</sup>

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades. La combinación correcta es crucial. Demasiado de una de ellas a expensas de las otras resultará en un bajo desempeño del equipo. Pero los equipos no necesitan tener todas las habilidades complementarias en su lugar desde el princi-

pio, ya que no es raro que uno o más miembros tomen la responsabilidad de aprender habilidades en las que el grupo pueda ser deficiente, permitiendo así que el equipo alcance su máximo potencial.

**Personalidad** Se demostró en el capítulo 4 que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento individual del empleado. Esto puede trasladarse al comportamiento de grupo. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de personalidad de los Cinco Grandes han mostrado su relevancia para la eficacia del equipo. Específicamente los equipos que califican más alto en niveles promedio de extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional, tienden a recibir mejores evaluaciones por parte de los administradores por su desempeño en equipo.<sup>31</sup>

Resulta muy interesante el hecho de que las pruebas indiquen que la variación en características de personalidad puede ser más importante que el promedio.<sup>32</sup> Por ejemplo, mientras que mayores niveles promedio de escrupulosidad serían deseables, el mezclar miembros escrupulosos con otros que no lo son tanto, resulta en una disminución en el desempeño. Esto puede ser porque en tales equipos los miembros muy escrupulosos no sólo deben hacer sus propias tareas, sino que además deben realizar o rehacer las de los miembros que tienen una escrupulosidad baja. Puede ser también, porque tal diversidad puede llevar a sentimientos de inequidad en las contribuciones.<sup>33</sup> Otro descubrimiento interesante relacionado con la personalidad es que “una manzana podrida puede echar a perder toda la cesta”. Un solo miembro al que le falte un nivel mínimo de, digamos, agradabilidad, puede afectar de manera negativa el desempeño de todo el equipo. Por lo tanto, si se incluye en un equipo una persona que tiene un nivel bajo de agradabilidad, escrupulosidad o extroversión, puede resultar en procesos internos tensos y en la disminución del desempeño general.<sup>34</sup>

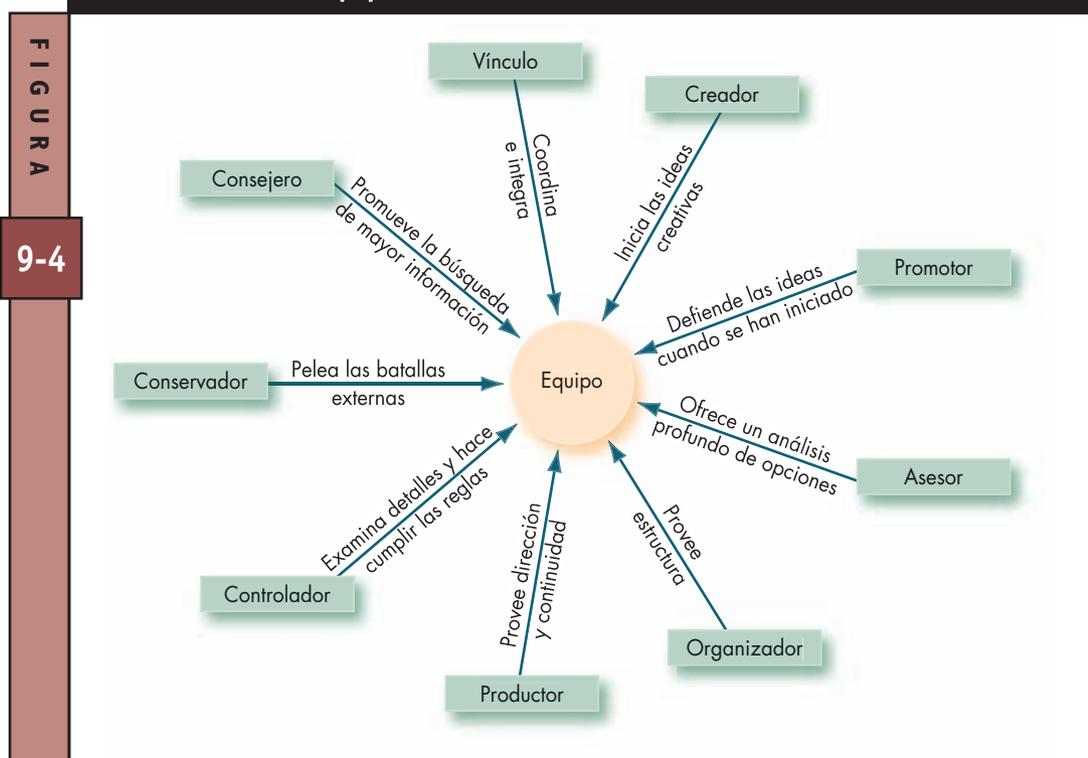
**Asignación de roles y diversidad** Todos los equipos tienen diferentes necesidades y las personas que los integran deben ser seleccionadas para asegurarse de que el equipo tenga diversidad y que todos los diferentes roles estén cubiertos. Es posible identificar nueve roles de equipo potenciales (véase la figura 9.4 en la página 266). Los equipos de trabajo exitosos tienen a las personas que cubren estos roles y han seleccionado a la gente que puede desempeñarlos de acuerdo con sus habilidades y preferencias.<sup>35</sup> (En muchos equipos, habrá individuos que representarán múltiples roles.) Los administradores necesitan entender las fortalezas que cada individuo puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esas fortalezas en mente y distribuir las asignaciones de trabajo para que concuerden con los estilos preferidos de cada integrante. Al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos, la administración aumenta la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos.

**Tamaño de los equipos** El presidente de AOL Technologies comenta que el secreto de un gran equipo es: “Piense en pequeño. Lo ideal es que su equipo tenga de siete a nueve integrantes”.<sup>36</sup> Las pruebas respaldan su consejo.<sup>37</sup> En general, los equipos más exitosos tienen menos de 10 integrantes y los expertos sugieren que se utilice el menor número de personas para llevar a cabo una tarea. Desafortunadamente, existe una tendencia recurrente en los administradores a equivocarse al hacer los equipos demasiado grandes. Mientras que un mínimo de cuatro o cinco personas es necesario para desarrollar la diversidad de puntos de vista y capacidades, los administradores parecen subestimar seriamente cómo los problemas de coordinación pueden incrementarse de



Los equipos eficaces necesitan tener tres diferentes tipos de habilidades, que incluyen las interpersonales, la escucha activa y la retroalimentación. Esas habilidades ayudaron a este equipo de reducción de inventarios de un productor de plásticos llamado Spartech Polycom a reducir de manera dramática el inventario de producto terminado y ganar un premio en el proceso.

## Roles clave en los equipos



Fuente: Basado en C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, Londres, Mercury Books, 1990.

manera geométrica al añadir miembros a un equipo. Cuando un equipo tiene un exceso de miembros, la cohesión y la responsabilidad mutua disminuyen, se incrementa el ocio social y cada vez más y más las personas hablan menos en relación con los demás. Por lo tanto, al diseñar equipos eficaces, los administradores deben tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes, y si una unidad de trabajo natural es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, entonces se debe considerar dividirla en subequipos.

**Flexibilidad de los miembros** Los equipos compuestos de individuos flexibles tienen integrantes que pueden realizar las tareas de los demás. Ésta es una ventaja en un equipo ya que mejora en mucho su adaptabilidad y lo hace menos dependiente de una sola persona.<sup>38</sup> Por tanto, el seleccionar miembros que valoren la flexibilidad, y luego capacitarlos para que puedan hacer los trabajos de los demás, debe llevar después de un tiempo a un desempeño más alto del equipo.

**Preferencias de los miembros** No a todos los empleados les gusta trabajar en equipo. Si tienen opción, muchos de ellos decidirán no hacerlo. Cuando a una persona que prefiere trabajar sola se le solicita ingresar a un equipo, existe una amenaza directa a la moral del mismo, y a la satisfacción del individuo.<sup>39</sup> Esto sugiere que cuando se selecciona a los miembros de un equipo, se deben considerar las preferencias individuales tanto como las habilidades, personalidades y capacidades. Los equipos de alto desempeño es muy probable que se compongan de personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

### Contexto

Los cuatro factores contextuales que parecen estar relacionados de manera más significativa con el desempeño del equipo son contar con recursos adecuados, liderazgo efectivo, un clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo.

**Recursos adecuados** En nuestro modelo de grupo de trabajo en el capítulo anterior, reconocimos que un grupo de trabajo es parte de un sistema organizacional más grande. Por ende, todos los equipos de trabajo dependen de los recursos externos al grupo para sostenerlo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad del equipo para desempeñar su trabajo de manera eficaz. Como concluyó un grupo de investigadores, después de revisar los 13 factores potenciales relacionados con el desempeño del grupo, “tal vez una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que éste recibe de su organización”.<sup>40</sup> El apoyo consiste en información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa. Los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y de toda la organización para poder tener éxito en alcanzar sus objetivos.

**Liderazgo y estructura** Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración o por los mismos miembros del grupo mientras cumplan con los roles de promotor, organizador, productor, conservador y de vínculo (véase la figura 9.4).

El liderazgo, por supuesto, no siempre es necesario. Como ejemplo, las pruebas indican que los equipos de trabajo autodirigidos frecuentemente tienen un mejor desempeño que aquéllos con líderes nombrados formalmente.<sup>41</sup> Además, los líderes en ocasiones pueden obstruir el alto desempeño cuando interfieren con los equipos autodirigidos.<sup>42</sup> En este tipo de equipos los miembros absorben muchas de las funciones típicamente ejercidas por los jefes.

En los equipos manejados tradicionalmente encontramos que dos factores parecen ser importantes al afectar el desempeño del equipo, las expectativas de su líder y su estado de ánimo. Los líderes que esperan cosas buenas de su equipo tienen mayor probabilidad de recibirlas. Como ejemplo, los pelotones militares con líderes que tenían altas expectativas desempeñaron un mejor papel en los entrenamientos que los pelotones de control.<sup>43</sup> Además, los estudios han demostrado que los líderes que muestran un estado de ánimo positivo obtienen un mejor desempeño del equipo y una menor rotación.<sup>44</sup>

**Clima de confianza** Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y demuestran también confianza en sus líderes.<sup>45</sup> La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados y crea un lazo entre los integrantes en la creencia de que los demás miembros del equipo no tomarán ventaja sobre ellos. Los miembros del equipo, por ejemplo, son más propensos a tomar riesgos y a exponer sus debilidades cuando creen que pueden confiar en el resto de los integrantes del equipo. De manera similar, como lo mostraremos en el capítulo 12, la confianza es la base del liderazgo. La confianza en el liderazgo es importante en cuanto a que permite al equipo estar dispuesto a aceptar y a comprometerse con las decisiones y metas de sus líderes.

**Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas** ¿Cómo se consigue que los miembros de un equipo sean a un tiempo responsables de manera individual y conjunta? El sistema tradicional de evaluación y recompensas orientado a lo individual deberá modificarse para reflejar el desempeño del grupo.<sup>46</sup>

Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios establecidos por hora, incentivos individuales y otras acciones similares, no son congruentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por lo tanto, además de evaluar y recompensar a los empleados por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar evaluaciones de grupo, reparto de utilidades, un plan de ganancias com-



La vicepresidenta senior de marketing de Columbia Tristar, Annie Morita, es responsable de crear un sentido de propósito común entre los miembros de su equipo. “Mi trabajo es motivar a las personas a trabajar juntas para promover los programas de TV y películas de temporada en televisoras de todo el mundo”, comenta Morita.

partidas, incentivos de pequeños grupos y otras modificaciones al sistema que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

### Proceso

La categoría final relacionada con la eficacia del equipo se refiere a las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de cada integrante para un propósito común, el establecimiento de objetivos específicos del equipo, eficacia del equipo, un nivel manejable de conflicto y la minimización del ocio social.

**Un propósito común** Los equipos eficaces tienen un propósito significativo en común que provee la dirección, el ímpetu y el compromiso a sus miembros.<sup>47</sup> Este propósito es una visión más amplia que los objetivos específicos.

Los miembros de equipos exitosos invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en discutir, dar forma y coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como de manera colectiva. Este propósito común, al ser aceptado por el equipo, se convierte en lo que equivaldría a la navegación celestial para el capitán de un barco, provee dirección y rumbo bajo cualquier circunstancia.

**Objetivos específicos** Los equipos exitosos extienden su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Así como quedó demostrado en el capítulo 6 cómo los objetivos llevan a los individuos a desempeños mayores, también consiguen llenar a los equipos de energía. Estos objetivos específicos facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.

Asimismo, de acuerdo con las investigaciones sobre los objetivos individuales, los objetivos de equipo deben presentar un reto. Se ha encontrado que los objetivos difíciles elevan el desempeño de los equipos en cuanto al criterio por el que fueron establecidos. Por tanto, las metas de calidad tienden a incrementar la calidad, las metas de velocidad tienden a incrementar la velocidad, las metas de exactitud aumentan la exactitud, etcétera.<sup>48</sup>

**Eficacia de equipo** Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, y en que pueden tener éxito. A esto le llamamos *eficacia de equipo*.<sup>49</sup>

El éxito engendra éxito. Los equipos que han tenido éxito incrementan su creencia sobre el éxito futuro, lo cual a su vez los motiva a trabajar más duro.

¿Qué puede hacer la administración para incrementar la eficacia del equipo? Dos posibles opciones son ayudarlo a obtener pequeños logros y desarrollar habilidades. Los pequeños logros construyen la confianza del equipo. Conforme el equipo desarrolla una marca creciente de desempeño, también se incrementa la creencia colectiva de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito. Además, los administradores deben considerar el proveer capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del equipo. Cuantas más habilidades tengan los integrantes, mayor será la probabilidad de que el equipo desarrolle la confianza y la capacidad de actuar en consecuencia.

**Niveles de conflicto** Los conflictos en un equipo no son necesariamente malos. Como explicaremos en el capítulo 14, los equipos que están libres por completo de conflictos es probable que se vuelvan apáticos e inactivos. Entonces, el conflicto en realidad puede mejorar la eficacia del equipo,<sup>50</sup> aunque no todos los tipos de conflicto.

Los conflictos en las relaciones —aquellos que están basados en incompatibilidades interpersonales, tensiones y aversiones hacia los demás— casi por lo regular son disfuncionales. Sin embargo, cuando se trata de equipos que llevan a cabo actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los integrantes por el contenido de las tareas, llamados conflictos de tareas, no son nocivos. De hecho, a menudo son benéficos porque disminuyen las probabilidades de que ocurra el pensamiento de grupo. Los conflictos de tareas estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones y pueden llevar a una mejor toma de decisiones de equipo. Por lo anterior, los equipos eficaces se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto.

**Ocio social** Aprendimos en el capítulo anterior que los individuos pueden esconderse dentro de un grupo. Ellos pueden caer en el ocio social a costa del esfuerzo del grupo, ya que sus contribuciones individuales no pueden ser identificadas. Los equipos eficaces socavan esta tendencia al hacerse ellos mismos responsables tanto a nivel individual como de equipo.

Los equipos exitosos hacen a sus miembros responsables tanto de manera individual como colectiva del propósito del equipo, objetivos y estrategias.<sup>51</sup> Ellos tienen claro lo que es su responsabilidad individual y lo que es su responsabilidad conjunta.

---

## TRANSFORMANDO A LOS INDIVIDUOS EN JUGADORES DE EQUIPO

Hasta este punto, hemos hecho mucho énfasis en cuanto al valor y la creciente popularidad de los equipos; sin embargo, muchas personas no son inherentemente jugadores de equipo. Son más bien solitarios o personas que quieren ser reconocidas por sus logros individuales. También hay muchas organizaciones que históricamente han fomentado los logros individuales. Han creado ambientes de trabajo competitivos en los que sólo los más fuertes sobreviven. Si estas organizaciones adoptaran el sistema por equipos, ¿qué harían con los empleados egoístas que han creado, que afirman “debo preocuparme por mí”? Finalmente, como lo dijimos en el capítulo 3, los países difieren en términos de cómo valoran el individualismo o el colectivismo. Los equipos funcionan bien en países que tienen un alto índice de colectivismo.<sup>52</sup> Pero ¿qué pasa si una organización desea introducir equipos dentro de una población laboral que está compuesta primordialmente de individuos que nacieron y crecieron en una sociedad altamente individualista? Como un escritor lo dijera de manera muy apropiada, al describir el papel de los equipos en Estados Unidos: “Los estadounidenses no crecen aprendiendo cómo funcionar en equipos. En la escuela nunca recibimos una calificación por equipo o jamás tuvimos que aprender los nombres de todos los marineros que surcaron los mares con Colón a América”.<sup>53</sup> Esta limitante podría ser igual de cierta para los canadienses, ingleses, australianos y otras sociedades individualistas.

### El reto

Los puntos anteriores tienen como objetivo dramatizar que la resistencia individual puede convertirse en una barrera sustancial para utilizar equipos de trabajo. El éxito de un empleado ya no se define en términos del desempeño individual; ahora los individuos, para desempeñarse bien como miembros de un equipo, deben ser capaces de comunicarse de manera abierta y honesta, confrontar las diferencias y resolver los conflictos, y por último sublimar las metas personales por el bien del equipo. Para muchos empleados ésta es una tarea difícil y a veces imposible. El reto de crear jugadores de equipo será mayor cuando: 1) la cultura nacional sea altamente individualista y 2) los equipos se vayan introduciendo en una organización establecida, que haya valorado históricamente los logros individuales. Esto describe lo que enfrentaron los administradores de grandes empresas estadounidenses como AT&T, Ford, Motorola. Estas empresas prosperaron al contratar y recompensar a estrellas corporativas, y por tanto fomentaron un clima competitivo que alentaba los logros y el reconocimiento individuales. Los empleados de este tipo de empresas pueden desconcertarse por este cam-

bio repentino hacia la importancia del trabajo en equipo.<sup>54</sup> Un empleado de muchos años en una empresa grande, que había desempeñado un buen papel trabajando solo, describió su experiencia al unirse a un equipo: “Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años”.<sup>55</sup>

Por otro lado, el reto para la administración es menos demandante cuando se introducen equipos en donde los empleados tienen fuertes valores colectivistas, como en Japón o México, o en nuevas organizaciones que usan a los equipos como su forma inicial de estructurar el trabajo. Un ejemplo de esto es Saturn Corp., una organización estadounidense propiedad

de General Motors. Desde su concepción, la empresa fue diseñada alrededor de equipos. La persona contratada en Saturn sabía que se trataba de un trabajo en equipo. La capacidad de ser un buen jugador de equipo era un requisito básico para la contratación y tenía que ser cubierto por todos los nuevos empleados.

### Formando jugadores de equipo

A continuación se resumen las principales opciones que tienen los administradores para intentar transformar a los individuos en jugadores de equipo.

**Selección** Algunas personas poseen las habilidades interpersonales para ser jugadores eficaces. Al contratar a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, hay que tener cuidado y asegurarse de que los candidatos pueden cumplir con sus roles dentro del equipo.<sup>56</sup>

Muchos candidatos para un puesto no tienen habilidades para trabajar en equipo. Esto es especialmente cierto para aquellos que han sido socializados alrededor de contribuciones individuales. Cuando los administradores se enfrentan a este tipo de personas, básicamente tienen tres opciones. Los candidatos pueden ser sometidos a una capacitación para “convertirlos en jugadores de equipo”. Si esto no es posible o no funciona, las otras dos opciones son las de transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización donde no haya equipos (si existe esta posibilidad), o no contratar al candidato.

En organizaciones ya establecidas que deciden rediseñar los puestos alrededor de equipos, debe esperarse que algunos empleados se resistan a ser reubicados en equipos y que quizá sea imposible capacitarlos. Desgraciadamente, tales personas se convierten en las bajas del sistema por equipos.

**Capacitación** Para dar una nota más optimista, la mayoría de las personas educadas en la importancia de logros individuales pueden ser capacitadas para convertirse en jugadores de equipo. Especialistas en capacitación llevan a cabo ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que el trabajo en equipo puede dar. Lo que ellos generalmente ofrecen son talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y *coaching*. Los empleados también aprenden el modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos descrito en el capítulo 8. En Verizon, por ejemplo, los encargados de la capacitación se enfocan en cómo un equipo pasa por varias etapas antes de unirse. A los empleados se les recuerda la importancia de la paciencia, ya que los equipos tardan más en tomar decisiones que si los empleados trabajaran individualmente.<sup>57</sup>

La División de Motores Especializados de Emerson Electric en Missouri, ha tenido un gran éxito al lograr que su fuerza laboral de 650 empleados acepte y dé la



La capacitación en solución de problemas y manejo de conflictos, a menudo mejora el desempeño de los miembros del equipo y del equipo como un todo. Tal entrenamiento es, de hecho, crítico para el éxito de los equipos de mejora de procesos, como este equipo en Honeywell.

bienvenida a la capacitación de equipos.<sup>58</sup> Se contrataron consultores externos para proporcionar a los trabajadores habilidades prácticas para trabajar en equipo. Después de menos de un año, los empleados han aceptado con entusiasmo el valor del trabajo en equipo.

**Recompensas** El sistema de recompensas debe ser reelaborado para fomentar los esfuerzos de cooperación más que los esfuerzos de competitividad.<sup>59</sup> Hallmark Cards, Inc., por ejemplo, integró a su sistema de incentivos individuales un bono anual basado en los logros de los objetivos por equipos. Trigon Blue Cross Blue Shield cambió su sistema para recompensar a partes iguales el cumplimiento de las metas individuales y las conductas favorables al trabajo en equipo.<sup>60</sup>

Las promociones, los incrementos salariales y otras formas de reconocimiento deben darse a los empleados por qué tan eficaces son como un miembro colaborador dentro de un equipo. Esto no significa que las contribuciones individuales sean ignoradas, sino más bien que deben ser balanceadas con las contribuciones desinteresadas al equipo. Ejemplos de este tipo de conductas que deben premiarse podrían ser el capacitar a nuevos empleados, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a solucionar los conflictos del equipo y dominar nuevas habilidades que el equipo requiera y no tenga.

Por último, no olvide las recompensas intrínsecas que los empleados pueden recibir del trabajo en equipo. Los equipos dan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte de un equipo exitoso. La oportunidad de practicar el desarrollo personal y de ayudar a crecer a los compañeros de equipo puede ser una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los empleados.

---

## TEMAS CONTEMPORÁNEOS EN EL MANEJO DE EQUIPOS

En esta sección veremos tres temas relacionados al manejo de equipos: 1) ¿de qué manera los equipos facilitan la adopción de la administración de la calidad? 2) ¿Qué implicaciones tiene la diversidad de la fuerza laboral en el desempeño de los equipos? 3) ¿Cómo puede la administración inyectar energía a los equipos que se encuentran estancados?

### Los equipos y la administración de la calidad

Una de las características centrales de la administración de la calidad (AC) es el uso de equipos. Pero, ¿por qué los equipos son una parte esencial de la AC?

La esencia de la AC es el mejoramiento de los procesos, y la participación de los empleados es la pieza clave del mejoramiento de los procesos. En otras palabras, la AC requiere que la administración motive a los empleados a compartir ideas y darle seguimiento a sus sugerencias. Como un autor escribió: “Ninguno de los diversos procesos y técnicas (de la AC) se hará popular y podrá aplicarse salvo en los equipos de trabajo. Todas estas técnicas y procesos requieren de altos niveles de contacto y comunicación, respuesta y adaptación, secuencia y coordinación. En resumen, requieren de un ambiente que puede ser dado sólo por equipos superiores de trabajo”.<sup>61</sup>

Los equipos proveen un vehículo natural para que los empleados compartan sus ideas e implementen mejoras. Así lo ha dicho el especialista de AC en Boeing, Gil Mosard: “Cuando su sistema de evaluación le diga que su proceso está fuera de control, usted necesita el trabajo en equipo para una solución de problemas estructurada. No todos necesitan saber todo sobre la elaboración de extravagantes gráficas de control para el seguimiento del desempeño, pero todos necesitan saber en dónde está su proceso para poder juzgar si va mejorando”.<sup>62</sup> Existen diversos ejemplos que nos ilustran cómo se están utilizando los equipos en los programas de AC como los de Ford Motor Co. y Amana Refrigeration Inc.<sup>63</sup> Los esfuerzos de Ford



El trabajo en equipo lleva a la calidad en la cancha de baloncesto, así como en el área de producción. Por ejemplo, los equipos que tienen más tiempo juntos, tienden a jugar mejor. Un estudio reciente de 23 equipos de la Asociación Nacional de Baloncesto encontró que la “experiencia compartida”, es decir, la antigüedad en el equipo y tiempo en la cancha, generalmente incrementaba la relación de ganados y perdidos de manera significativa.

en relación a la AC comenzaron al principio de la década de 1980, al utilizar a los equipos como el mecanismo principal de organización. Un gerente de Ford comentó: “Como este negocio es muy complejo, no puedes hacer un impacto en él sin un enfoque de equipos”. Al diseñar sus equipos de solución de problemas de calidad, la administración de Ford identificó cinco objetivos. Los equipos debían 1) ser lo suficientemente pequeños para ser eficaces y eficientes; 2) ser capacitados de manera adecuada en las habilidades que los miembros requirieran; 3) tener el tiempo suficiente para trabajar en los problemas a enfrentar; 4) tener la autoridad para solucionar los problemas y poder implementar acciones correctivas, y 5) tener un “campeón” designado cuyo trabajo fuera el de ayudar al equipo a superar cualquier obstáculo que pudiese surgir.

En Amana se utilizan fuerzas de tarea multidisciplinarias compuestas por personas de niveles diferentes dentro de la empresa para manejar problemas de calidad que afectan diversos departamentos. Cada una de las distintas fuerzas de tarea tiene un área única de responsabilidad de solución de problemas. Por ejemplo, una maneja los productos internos de planta, otra trata con los problemas que surgen fuera de las instalaciones de producción y otra enfoca su atención en problemas de proveedores. Amana afirma que el uso de estos equipos ha mejorado la comunicación vertical y horizontal dentro de la empresa y ha reducido de manera sustancial tanto el número de unidades que no cumplen con las especificaciones de la empresa como el número de problemas de servicio en el mercado.

### Los equipos y la diversidad de la fuerza laboral

Es todo un espectáculo manejar la diversidad en los equipos (véase la figura 9.5). La diversidad generalmente ofrece nuevas perspectivas en los temas pero dificulta la unión del equipo y el logro de acuerdos.

La razón más poderosa de la necesidad de diversidad en los equipos de trabajo es cuando éstos se involucran en tareas de solución de problemas y toma de decisiones.<sup>64</sup> Los equipos heterogéneos aportan múltiples perspectivas a la discusión, por lo que se incrementa la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas o únicas. Por otro lado, la falta de una perspectiva común generalmente significa que algunos equipos invierten más tiempo discutiendo los problemas, lo que reduce las probabilidades de que se seleccione una alternativa débil. Sin embargo, hay que tener en mente que la contribución positiva que da la diversidad a los equipos de toma de decisiones, sin duda declina con el tiempo. Como lo señalamos en el capítulo anterior, los grupos con diversidad tienen una mayor dificultad para trabajar juntos y resolver problemas, pero esto se disipa con el tiempo. Es de esperarse que el componente de valor agregado de la diversidad en los equipos disminuya conforme los integrantes se familiaricen unos con otros y el equipo tenga más cohesión.

Ventajas y desventajas de la diversidad	
Ventajas	Desventajas
Perspectivas múltiples	Ambigüedad
Mayor apertura a nuevas ideas	Complejidad
Múltiples interpretaciones	Confusión
Mayor creatividad	Mala comunicación
Mayor flexibilidad	Dificultad para alcanzar un acuerdo
Mayores habilidades para solucionar problemas	Dificultad para acordar acciones específicas

FIGURA  
9-5

Fuente: Adaptado de *International Dimensions of Organizational Behavior*, N. J. Adler, 4ª edición. Copyright © 2002, p. 109. Con autorización de South-Western College Publishing, una división de International Thomson Publishing, Inc., Cincinnati, OH 45227.

Los estudios nos indican que los miembros de los equipos cohesivos tienen una mayor satisfacción, menor ausentismo y menos fricciones en el grupo.<sup>65</sup> Sin embargo, es más probable que la cohesión en los equipos con diversidad sea menor.<sup>66</sup> Por tanto, aquí está una negativa potencial para la diversidad: es perjudicial para la cohesión del grupo. Aunque, nuevamente refiriéndonos al capítulo anterior, encontramos que la relación entre la cohesión y la productividad era moderada por las normas relacionadas con el desempeño.

Sugerimos que si las normas del equipo apoyan la diversidad, entonces este equipo puede maximizar el valor de lo heterogéneo y al mismo tiempo lograr los beneficios de la alta cohesión.<sup>67</sup> Esto hace que sea muy importante que los miembros de los equipos participen en programas de capacitación sobre la diversidad.

### **Revigorizando equipos maduros**

Sólo porque un equipo tiene un buen desempeño durante un tiempo no significa que lo seguirá teniendo.<sup>68</sup> Los equipos eficaces pueden estancarse y el entusiasmo inicial puede dar cabida a la apatía. El tiempo puede disminuir el valor positivo de las diversas perspectivas conforme la cohesión aumenta.

En términos del modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos presentado en el capítulo anterior, los equipos no permanecen automáticamente en la “etapa de desempeño”. La familiaridad engendra apatía, el éxito lleva a la complacencia y la madurez trae consigo menor apertura a innovar y a proporcionar ideas nuevas.

Los equipos maduros son particularmente propensos al pensamiento de grupo. Los miembros empiezan a creer que pueden leer la mente de los demás, por lo que asumen que saben lo que los demás están pensando. Como resultado, los miembros del grupo se muestran renuentes a expresar sus pensamientos y tienen menos probabilidad de mostrar su desacuerdo entre ellos.

Otra fuente de problemas para los equipos maduros es que sus éxitos iniciales a menudo pudieron ser por tratarse de tareas fáciles. Es normal que los equipos nuevos empiecen por resolver asuntos y problemas que puedan manejar fácilmente, pero cuando pasa el tiempo, los problemas fáciles se solucionan y el equipo tiene que empezar a enfrentar asuntos más difíciles. En este punto generalmente el equipo ha desarrollado procesos y rutinas arraigados y se resiste a cambiar el sistema “perfecto” que ya diseñó. A menudo los resultados pueden ser desastrosos. Los procesos internos de los equipos dejan de trabajar correctamente y la comunicación se estanca. Los conflictos se incrementan porque es menos probable que los problemas tengan soluciones obvias y el desempeño del equipo puede caer dramáticamente.

¿Qué puede hacerse para revigorizar a equipos maduros? Ofrecemos cuatro sugerencias: 1) Prepare a los miembros para lidiar con los problemas de la madurez. Recuerde a los miembros del equipo que no son los únicos, todos los equipos exitosos tienen que enfrentar problemas de madurez. No deben sentirse decepcionados o perder la confianza en el concepto del equipo cuando la euforia inicial disminuye y surgen los conflictos. 2) Ofrezca capacitación renovada. Cuando los equipos caen en una rutina, el proporcionarles capacitación renovada en comunicación, solución de conflictos, procesos de equipo y habilidades similares puede ayudar a los integrantes a recobrar la confianza entre ellos. 3) Ofrezca capacitación avanzada. Las habilidades que funcionan para trabajos fáciles pueden ser insuficientes para otros más difíciles. Por tanto, los equipos maduros a menudo se pueden beneficiar de capacitación avanzada para ayudar a sus miembros a que desarrollen habilidades más fuertes de solución de problemas, interpersonales y técnicas. 4) Motive a los equipos a tratar su desarrollo como una experiencia de aprendizaje constante. Como sucede con la administración de la calidad, los equipos deben enfrentar su propio desarrollo como parte de la búsqueda de mejoramiento continuo. Los equipos deben buscar maneras de mejorar, enfrentar las frustraciones y miedos de sus integrantes y usar los conflictos como una oportunidad de aprendizaje.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Pocas tendencias han influido tanto en el trabajo de los empleados como el movimiento masivo de introducir equipos en el ámbito laboral. El cambio de trabajar individualmente a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen con los demás, compartan información, confronten las diferencias y sublimen los intereses personales en beneficio del equipo.

Se ha encontrado que los equipos eficaces tienen características comunes. El trabajo que realizan los miembros debe proveer libertad y autonomía, la oportunidad de utilizar diferentes habilidades y talentos, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable, y que sea un trabajo que tenga un impacto sustancial en los demás. Los equipos requieren de individuos con experiencia técnica, tanto como habilidades interpersonales, para solucionar problemas y tomar decisiones. También se requiere que tengan calificaciones altas en características de personalidad como la extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional. Los equipos eficaces tienden a ser pequeños, con menos de 10 integrantes. Tienen miembros que cubren los requerimientos de los roles, son flexibles y prefieren ser parte de un grupo. Ellos además tienen los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, un clima de confianza y un sistema de evaluación de desempeño y de recompensas que refleja las aportaciones del equipo. Finalmente, los equipos eficaces tienen miembros comprometidos con un propósito común, objetivos de equipo específicos, miembros que creen en las capacidades del equipo, un nivel manejable de conflicto y un grado mínimo de ocio social.

Debido a que las organizaciones y las sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en estos ambientes. Para poder hacer la conversión, la administración debe tratar de reclutar individuos con las habilidades interpersonales para ser jugadores eficaces de equipo, proveer capacitación para desarrollar habilidades de trabajo en equipo y recompensar a los individuos por los esfuerzos cooperativos.

Una vez que los equipos han madurado y están trabajando eficazmente, el trabajo de la administración no ha concluido. Los equipos maduros pueden volverse pasivos y complacientes, por lo tanto los administradores necesitan apoyar a los equipos maduros con consejos, orientaciones y capacitación, si se pretende que estos equipos continúen mejorando.



## Los equipos deportivos son buenos modelos para los equipos de trabajo

**E**studios sobre el fútbol americano, fútbol soccer, baloncesto, hockey y béisbol, han encontrado un conjunto de elementos que tienen los equipos deportivos exitosos y que pueden ser trasladados a los equipos de trabajo exitosos.

*Los equipos exitosos integran la cooperación y la competencia.* Los entrenadores de equipos exitosos hacen que los atletas se ayuden entre sí pero también los presionan para que cada uno se desempeñe al máximo. Los equipos deportivos con las mejores estadísticas de ganados-perdidos, tenían entrenadores que promovían un fuerte espíritu de cooperación y un alto nivel de competencia sana entre sus jugadores.

*Los equipos exitosos ganan los primeros partidos.* Los juegos ganados a principio de temporada construyen la fe de los integrantes en ellos mismos y en su capacidad como equipo. Por ejemplo, se han investigado equipos de hockey de relativamente el mismo nivel y se encontró que el 72 por ciento del tiempo el equipo que tenía la ventaja al final del primer periodo, llegaba a ganar el encuentro. Por tanto, los administradores deben asignar al inicio a sus equipos tareas sencillas que puedan dar "victorias fáciles".

*Los equipos exitosos evitan las rachas perdedoras.* Perder puede convertirse en una profecía que se autocumple. Un par de fallas pueden llevar a una espiral descendente si el equipo se desmoraliza y cree que no puede hacer nada para parar la racha perdedora. Los administradores deben infundir confianza en los miembros del equipo de que ellos pueden cambiar las cosas cuando encuentran reveses.

*La práctica hace al maestro.* Los equipos deportivos exitosos ejecutan el día del partido pero aprenden de sus errores en los entrenamientos. Éstos deben usarse para intentar nuevas cosas y fallar. Un entrenador sabio busca un tiempo y un espacio para que los equipos de trabajo puedan experimentar y aprender.

*Los equipos exitosos utilizan descansos al medio tiempo.* Los mejores entrenadores de baloncesto y fútbol americano usan el medio tiempo dentro de un encuentro para revalorar lo que está funcionando y lo que no. De manera similar, los administradores de equipos de trabajo deben realizar una evaluación aproximadamente a la mitad de un proyecto, para considerar lo que se puede mejorar.

*Los equipos ganadores tienen una membresía estable.* La estabilidad mejora el desempeño. Por ejemplo, estudios sobre equipos profesionales de baloncesto han descubierto que mientras más estable sea la membresía de un equipo, mayor será la probabilidad de que gane. Entre más tiempo pasan juntos los jugadores, son más capaces de anticipar los movimientos de sus compañeros y tienen más claro cuáles son las funciones de los demás.

*Los equipos exitosos se cuestionan después de sus fracasos y éxitos.* Los mejores equipos deportivos estudian los juegos en video. De manera similar, los equipos de trabajo necesitan tomar tiempo de manera rutinaria para reflexionar sobre sus éxitos y fracasos y aprender de ellos.

**E**xisten fallas al usar los deportes como modelo para desarrollar equipos de trabajo eficaces. Aquí tenemos cuatro advertencias.

*No todos los equipos son iguales.* Por ejemplo, en béisbol hay poca interacción entre los jugadores. Es raro que dos o más jugadores se involucren directamente en una jugada. Aquí, el desempeño del equipo es en gran parte la suma de los desempeños individuales de sus jugadores. En contraste, el baloncesto tiene mucha más interdependencia entre jugadores. La distribución geográfica es densa, y por lo general todos los jugadores se involucran en todas las jugadas. Los miembros del equipo deben ser capaces de cambiar de una posición ofensiva a una defensiva en un momento y hay continuo movimiento de todos, no sólo de aquel que lleva la pelota. La actuación del equipo es más que la suma de los jugadores. Por tanto, si usted desea usar como ejemplo a un equipo deportivo como modelo para sus equipos de trabajo, asegúrese que hace la comparación correcta.

*Los equipos de trabajo son más variados y complejos.* En una liga atlética, el diseño de la tarea, el diseño del equipo y su contexto pueden variar relativamente poco de equipo a equipo. Sin embargo, estas variables pueden diferir enormemente entre equipos de trabajo. Como resultado, el trabajo del entrenador juega una parte mucho más importante en el desempeño de los equipos deportivos que en los equipos de trabajo. El desempeño de los equipos de trabajo está más en función de hacer que el equipo tenga las variables estructurales y de diseño correctas. En contraste a los deportes, los gerentes de equipos de trabajo deben enfocarse más en tener al equipo listo para el éxito, que en darles entrenamiento.

*Muchos empleados no pueden relacionar las metáforas deportivas.* No todos en un equipo de trabajo conocen de deportes. Por ejemplo, las mujeres a menudo no están tan interesadas en los deportes como los hombres, ni conocen tan bien la terminología deportiva. También los miembros de un equipo que provienen de diferentes culturas puede que no conozcan las metáforas deportivas que esté utilizando. Un ejemplo de esto es que muchos estadounidenses no están familiarizados con las reglas y terminología del rugby australiano.

*Los resultados de los equipos de trabajo no se definen fácilmente como victorias y derrotas.* Los equipos deportivos generalmente miden su éxito en términos de victorias y derrotas. Tales medidas de éxito rara vez son tan claras para los equipos de trabajo. Cuando los administradores intentan definir el éxito en victorias y derrotas, esto da a entender que el lugar de trabajo no es éticamente más complejo que un campo de juego, lo cual rara vez es cierto.

*Fuente:* Ambos argumentos están basados en la obra de N. Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", en *Academy of Management Executive*, agosto de 2001, pp. 56-67.

## Preguntas de repaso

1. Contraste los equipos autodirigidos con los equipos multidisciplinares.
2. Contraste los equipos virtuales y los equipos cara a cara.
3. Enliste y describa nueve roles que se dan en un equipo.
4. ¿Cómo logran los equipos eficaces minimizar el ocio social?
5. ¿Cómo logran los equipos eficaces minimizar el pensamiento de grupo?
6. Enliste y describa las variables de proceso asociadas con el desempeño de un equipo eficaz.
7. ¿Bajo qué condiciones el reto de crear jugadores de equipo puede ser mayor?
8. ¿Qué función tienen los equipos en la administración de la calidad?
9. Contraste las ventajas y desventajas de tener equipos con diversidad.
10. ¿Cómo puede la administración revitalizar equipos estancados?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿No crean conflictos los equipos? ¿No es malo el conflicto? Entonces, ¿por qué la administración apoya el concepto de trabajo en equipo?
2. ¿Existen factores en la sociedad japonesa que hacen a los equipos más aceptables en el ámbito laboral que en Estados Unidos o Canadá? Explique.
3. ¿Qué tipo de problemas pueden surgir en los equipos en cada fase del modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos?
4. ¿Cómo cree que las expectativas de los miembros puedan afectar el desempeño del equipo?
5. ¿Usted preferiría trabajar solo o como parte de un equipo? ¿Por qué? ¿Cómo cree que su respuesta se compara con la de otros en su clase?

## Ejercicio en equipo

### Construyendo equipos de trabajo eficientes

#### Objetivo

Este ejercicio está diseñado para permitir a los estudiantes *a)* experimentar el trabajar como un equipo en una tarea específica y *b)* analizar esta experiencia.

#### Tiempo

Los equipos tendrán 90 minutos para seguir los pasos 2 y 3 descritos abajo. Otros 45-60 minutos serán usados en clase para criticar y evaluar el ejercicio.

#### Procedimiento

1. Los alumnos son asignados a equipos de alrededor de seis personas.
2. A cada equipo se le pide:
  - a. Determinar el nombre del equipo
  - b. Componer una canción como tema del equipo
3. Cada equipo debe intentar encontrar los siguientes artículos en su búsqueda de objetos:
  - a. Una foto de un equipo
  - b. Un artículo de periódico sobre un equipo o grupo
  - c. Una prenda con el nombre o logotipo de la universidad
  - d. Un par de palitos chinos
  - e. Una bola de algodón
  - f. Un artículo de papelería de un departamento del colegio
  - g. Una botella de corrector líquido
  - h. Un diskette
  - i. Una taza de McDonald's
  - j. Una correa de perro
  - k. Un recibo de luz o agua
  - l. Un calendario del año pasado
  - m. Un libro de Ernest Hemingway
  - n. Un folleto promocional de un producto Ford

- o. Un tubo de ensayo
  - p. Un paquete de goma de mascar
  - q. Una mazorca de maíz
  - r. Un CD o cassette de Garth Brooks
4. Después de 90 minutos, todos los equipos deben regresar al salón de clases. (Una penalización, establecida por el instructor, será impuesta a los equipos que lleguen tarde.) El equipo con más artículos será considerado como ganador. La clase y el instructor establecerán si los objetos cumplen o no con los requerimientos del ejercicio.
  5. El análisis del ejercicio comenzará al hacer que cada equipo se haga una autoevaluación. Específicamente debe contestar lo siguiente:
    - a. ¿Cuál fue la estrategia del equipo?
    - b. ¿Qué papeles desarrollaron los miembros del equipo?
    - c. ¿Qué tan eficiente fue el equipo?
    - d. ¿Qué pudo haber hecho el equipo para ser más eficaz?
  6. Se hará un debate en clase enfocado en temas como:
    - a. ¿Qué diferenció a los equipos más eficaces de los menos eficaces?
    - b. ¿Qué aprendió de esta experiencia que sea relevante para el diseño de equipos eficaces?

*Fuente:* Adaptado de M.R. Manning y P.J. Schimdt, "Building Effective Work Teams: A Quick Exercise Based on a Scavenger Hunt", *Journal of Management Education*, agosto de 1995, pp. 392-98. Con autorización.

<b>I n c i d e n t e</b>	<b>Un equipo virtual en T.A. Stearns</b>
--------------------------	--

T.A. Stearns es una empresa estadounidense de contaduría fiscal a nivel nacional cuyo giro principal es el de ofrecer servicios de trámites fiscales a personas físicas. Por su alta calidad en consultoría y la excelencia en su servicio, Stearns ha obtenido una gran reputación. La clave para llegar a tener esta reputación son sus vanguardistas bases de datos y las herramientas de análisis que su personal utiliza cuando proporcionan servicios de consultoría a sus clientes. Estos programas fueron elaborados por individuos altamente capacitados.

Los programas que producen estas personas son elevadamente técnicos, tanto en términos de la legislación fiscal que cubren, como en los códigos en que están escritos. Se necesitan altos niveles de capacidad en programación para perfeccionarlos, así como la capacidad de entender la ley. Las nuevas leyes y la interpretación de las ya existentes deben integrarse de manera rápida y sin errores a las herramientas con que cuentan de regulaciones y análisis.

La creación de estos programas se lleva a cabo en un ambiente virtual por cuatro programadores en el área metropolitana de Boston. Los cuatro trabajan en casa y están conectados entre sí y con la compañía por el correo electrónico, el teléfono y el software para realizar conferencias. Reuniones formales en un lugar entre los programadores sólo se llevan a cabo pocas veces en el año, aunque los trabajadores a veces se ven de manera informal fuera de estas ocasiones programadas. A continuación tenemos los antecedentes de los cuatro:

Tom Andrews es un abogado fiscal, graduado de la Universidad de Maine y ex jugador de su equipo de hockey. Con 35 años de edad, Tom ha trabajado en los pro-

gramas por seis años y es el miembro con más antigüedad en el equipo. Además de sus responsabilidades de diseño, Tom es el nexa principal con Stearns. También es responsable de capacitar a los nuevos miembros. Soltero, Tom trabaja en su granja del sur de Nueva Hampshire donde, en sus ratos libres, disfruta de la caza y la pesca.

Cy Crane, contador fiscal y graduado en sistemas computacionales de la Universidad de Massachusetts, tiene 32 años, está casado y tiene dos niños, de 4 y 6 años. Su esposa trabaja tiempo completo en un despacho de abogados en el centro de Boston. En su tiempo libre, Cy disfruta del ciclismo y la pesca.

Marge Dector, una abogada fiscal, graduada de la Universidad de Penn State, tiene 38 años, casada, con dos hijos de 8 y 10 años. Su esposo trabaja tiempo completo como ingeniero eléctrico con un contratista de defensa local. Los pasatiempos de Marge son jugar golf y esquiar.

Megan Harris, una contadora fiscal, graduada de la Universidad de Indiana, tiene 26 años y es soltera. Se reubicó en Boston recientemente y trabaja fuera de su departamento en el área de la Bahía de Back.

Estas cuatro personas intercambian correos electrónicos muchas veces durante el día. De hecho, no es raro que ellos se salgan de una reunión familiar o de amigos para conectarse y ver cómo están los demás. A menudo, sus correos electrónicos son tan divertidos como relacionados con el trabajo. Por ejemplo, en ocasiones, cuando se aproxima una de sus fechas de vencimiento y uno de los hijos de Marge está enfermo en casa, se ayudan mutuamente en el trabajo. Ocasional-

mente, Tom ha invitado a los otros para que visiten su granja; Marge y Cy han reunido a sus familias a cenar en varias ocasiones. Aproximadamente una vez al mes, el grupo completo se reúne para comer.

Estos cuatro empleados de Stearns tienen negociado su salario separadamente y de manera confidencial con la administración, de acuerdo con las costumbres de la compañía. Aunque a cada uno se le pide reportarse de manera regular durante un día de trabajo, al ser contratados se les dijo que podían trabajar donde ellos eligieran. Es claro que la flexibilidad es una ventaja en este tipo de empleos. Cuando los cuatro se reúnen, a menudo bromean sobre los administradores y empleados que están atados a la oficina y se refieren a ellos como “afronta tiempos”, mientras que llaman a ellos mismos “agentes libres”.

Cuando se pidió a los programadores que hicieran un cambio significativo en el programa, desarrollaron herramientas de programación llamadas macros que les ayudarían a hacer su trabajo de manera mucho más eficiente. Estos macros realizaron enormemente la velocidad en la que un cambio podía ser escrito en los programas. Cy, en particular, realmente disfrutaba intentar todo tipo de cosas con los macros. En un proyecto reciente, por ejemplo, se obsesionó con la idea de crear un “atajo” que le pudiese ahorrar una gran cantidad de tiempo. Una semana después de que entregó su código y sus notas de liberación a la empresa, Cy le presumió a Tom que había creado un nuevo macro que le había ahorrado 8 horas de trabajo en esa semana. Tom se mostraba escéptico en cuanto al atajo, pero después de intentarlo se dio cuenta de que también a él le había ahorrado muchas horas.

La empresa Stearns tiene un programa de sugerencias de empleados que los recompensa por innovaciones que ahorren dinero a la empresa. Este programa otorga al empleado el 5 por ciento del ahorro generado por la innovación durante un periodo de tres meses. Además la empresa tiene también un programa de reparto de utilidades. Tom y Cy sintieron que la pequeña cantidad de dinero que se generaría por una recompensa de la empresa no compensaría el tiempo libre que ganaron con el nuevo macro. Ellos querían tiempo para descansar o para consultas de trabajo. Temían que el grupo pudiese sufrir si la administración se enteraba de la innovación, ya que ésta permitiría que el trabajo de cuatro personas lo hicieran tres, lo que podría significar que uno de ellos perdería su trabajo. Por lo que no compartieron el macro innovador con la administración.

Aunque Tom y Cy no compartieron la novedad con la administración, sí lo hicieron con los demás miembros del equipo y les hicieron jurar el secreto, ya

que les preocupaba que estaban entrando a su temporada de mucho trabajo y sabían que el resto del equipo estaría agobiado por la carga.

Durante una comida, el equipo se propuso un nivel de producción que sintieron que no despertaría las sospechas de la administración. Pasaron varios meses y usaron parte de su tiempo libre para mejorar aún más la calidad de su trabajo, pero además tenían más tiempo para atender sus intereses personales.

Dave Regan, el gerente interno del equipo, descubrió la innovación varias semanas después que se había implementado. Le extrañaba por qué había bajado ligeramente el tiempo de entrega, mientras la calidad del trabajo se había disparado y obtuvo el primer indicio de la respuesta cuando vio un correo electrónico de Marge a Cy, agradeciéndole el gran ahorro de tiempo por su “mente brillante”. No queriendo avergonzar a su grupo de empleados, el gerente lanzó una indirecta a Tom de que quería saber qué estaba sucediendo, pero no llegó a ninguna parte. Él no le comentó a su propio gerente sobre sus sospechas, pensando que tanto la calidad como la productividad se habían incrementado, y realmente no tenía caso seguir indagando sobre el tema.

Dave se acaba de enterar que Cy ha estado presumiendo su truco a un miembro de otro equipo de trabajo virtual en la empresa. De pronto, la situación parece haber salido de control. Dave decidió invitar a Cy a comer. Durante la comida, Dave le pidió a Cy que le explicara lo que estaba sucediendo. Cy le dijo acerca de la innovación, pero insiste que las acciones que tomaron estaban justificadas para proteger al equipo.

Dave sabía que su propio jefe pronto se enteraría de esta situación y pediría repuestas por parte de él.

## Preguntas

1. ¿Por qué este grupo es un equipo?
2. ¿Alguna persona en este caso ha actuado sin ética?
3. ¿Qué características de pensamiento de grupo se manifiestan en este equipo de trabajo, si es que las hay?
4. ¿Ha sido Dave un líder grupal eficaz? Explique su postura.
5. ¿Qué debería hacer Dave ahora?

*Fuente:* Adaptado de “The Virtual Environment Work Team”, un caso preparado por R. Andre, profesor, Northeastern University. Con autorización.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Crear equipos eficaces

Después de haber leído el capítulo 8 y este capítulo, tome la autoevaluación núm. 30 (¿Qué tan bueno soy en construir y encabezar un equipo?) en el CD-ROM y conteste el módulo de adquisición de habilidades titulado “creando equipos eficaces” en la página 620.

1. C. Woodyard, "Teams of Employees Search and Destroy Bottlenecks," en *USA Today*, 9 de mayo de 2001, p. 3B.
2. Citado en C. Joinson, "Teams at Work" en *HRMagazine*, mayo de 1999, p.30, y P. Strozniak, "Teams at Work", en *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, p. 47
3. Véase, por ejemplo, S.A. Mohrman, S.G. Cohen, y A.M. Mohrman, Jr., *Designing Team-based Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*, Nashville, TN, Broadman & Holman, 2001, y E. Salas, C.A. Bowers y E. Edens (comps.), *Improving Teamwork Organizations: Applications on Resource Management Training*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002.
4. K. Kelly, "The New Soul of John Deere", en *Business Week*, 31 de enero de 1994, pp. 64-66.
5. Esta sección está basada en J.R. Katzenbach y D.K. Smith, en *The Wisdom of Teams*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1993, pp. 21, 45 y 85, y D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, Lexington, MA, Lexington Books, 1991, pp.3-21.
6. Véase, por ejemplo a E. Sunstrom, K. DeMeuse, y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", en *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-33.
7. J.H. Shonk, Team-Based Organizations, Homewood, IL, Business One Irwin, 1992, y M.A. Verespej, "When Workers Get New Roles", en *Industry Week*, 3 de febrero de 1992, p.11.
8. M.L. Marks, P.H. Mirvis, E.J. Hackett, y J.F. Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 61-69; T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal", en *SAM Advanced Management Journal*, invierno de 1989, pp. 4-7, y E.E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance", en *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 25-39.
9. Véase, por ejemplo, S.G. Cohen, G.E. Ledford, Jr., y G.M. Spreitzer, "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness", en *Human Relations*, mayo de 1996, pp. 643-76; D.E. Yeats y C. Hyten, *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, y C.E. Nicholls, H.W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-27.
10. W. Royal, "Team-Centered Success", en *Industry Week*, 18 de octubre de 1999, pp. 56-58.
11. "Teams", en *Training*, octubre de 1996, p. 69, y C. Joinson, "Teams at Work", p. 30.
12. R. Zemke, "Rethinking the Rush to Team Up", en *Training*, noviembre de 1993, pp. 55-61.
13. Véase, por ejemplo, T.D. Wall, N.J. Kemp, P.R. Jackson y C. W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment", en *Academy of Management Journal*, junio de 1986, pp. 280-304, y J.L. Cordery, W.S. Mueller y L.M. Smith, "Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study", en *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 464-76.
14. J.R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1993, pp. 408-37; S. G. Cohen y G.E. Ledford, Jr., "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Field Experiment", en *Human Relations*, enero de 1994, pp. 13-43; y C. Smith y D. Comer, "Self-Organization in Small Groups: A Study of Group Effectiveness Within Non-Equilibrium Conditions", en *Human Relations*, mayo de 1994, pp. 553-81.
15. C.E. Nicholls, H.W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico".
16. R. Maynard, "A Client-Centered Firm's Lessons in Teamwork", en *Nation's Business*, marzo de 1997, p.32.
17. M. Brunelli, "How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams", en *Purchasing Online*, 4 de noviembre de 1999, [www.manufacturing.net/magazine/purchasing/archives/1999](http://www.manufacturing.net/magazine/purchasing/archives/1999).
18. S. Kirsner, "Faster Company", en *Fast Company*, mayo de 2000, pp. 162-72.
19. Véase, por ejemplo, A.M. Townsend, S.M. DeMarie, y A.R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 17-29; D. Duarte y N.T. Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999; M.L. Maznevski y K.M. Chudoba, "Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness", *Organization Science*, septiembre-octubre de 2000, pp. 473-92, y J. Katzenbach y D. Smith, "Virtual Teaming", en *Forbes*, 21 de mayo de 2001, pp. 48-51.
20. K. Kiser, "Working on World Time", en *Training*, marzo de 1999, p. 30.
21. *Ibid.*
22. A.B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork-Not Necessarily the Answer", *HRMagazine*, enero de 1998, pp. 55-58.
23. Véase, por ejemplo, D.L. Gladstein, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1984, pp. 499-517; J.R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (comp.), en *Handbook of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1987, pp. 315-42; M.A. Campion, G.J. Medsker y C.A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", en *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-50, y R.A. Guzzo y M.W. Dickson, "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", en J.T. Spence, J.M. Darley y D.J. Foss, en *Annual Review of Psychology*, vol. 47, pp. 307-38.
24. D.E. Hyatt y T.M. Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", en *Personnel Psychology*, otoño de 1997, p. 555.
25. Este modelo está basado en M.A. Campion, E.M. Papper y G.J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", en *Personnel Psychology*, verano de 1996, pp. 429-52; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance",

- pp. 553-85; S. G. Cohen y D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", en *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, pp. 239-90; G.A. Neuman y J. Wright, "Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability", en *Journal of Applied Psychology*, junio 1999, pp. 376-89; L. Thompson, *Making The Team*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000, pp. 18-33.
26. Véase M. Mattson, T.V. Mumford y G.S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams", trabajo presentado en la Conferencia de la Academia Nacional de Administración, en Chicago, agosto de 1999, y G.L. Stewart y M.R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type", en *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 135-48.
  27. R. Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", en *Organizational Dynamics*, verano de 1997, p.55.
  28. M.A. Campion, E.M. Papper y G.J. Medsker, "Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430, y B.L. Kirkman y B. Rosen, "Powering Up Teams", en *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 48-66.
  29. M.A. Campion, E.M. Papper y G.J. Medsker, "Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness", p. 430.
  30. Para un análisis más detallado sobre habilidades de equipo, véase M.J. Stevens y M.A. Campion, "The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", en *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-30
  31. M.R. Barrick, G.L. Stewart, M.J. Neubert y M.K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 377-91, y G.A. Neuman y J. Wright, "Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1999, pp. 376-89.
  32. M.R. Barrick, G.L. Stewart, M.J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness".
  33. *Ibid.*, p. 388.
  34. *Ibid.*
  35. C. Margerison y D. McCann, en *Team Management: Practical New Approaches*, Londres, Mercury Books, 1990.
  36. J. Katzenbach, "What Makes Teams Work?", *Fast Company*, noviembre de 2000, p. 110.
  37. La evidencia en esta sección se describe en L. Thompson, en *Making the Team*, pp. 65-67.
  38. E. Sundstrom, K.P. Meuse, y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", en *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-33.
  39. D.E. Hyatt y T.M. Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance", y J. D. Shaw, M. K. Duffy, E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 2, 2000, pp. 259-79.
  40. *Ibid.*, p. 577. Véase también J.W. Bishop, K.D. Scott y S.M. Burroughs, "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment", en *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, 2000, pp. 1113-32.
  41. R.I. Beekun, "Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad?", en *Human Relations*, agosto de 1989, pp. 877-97.
  42. S.G. Cohen, G.E. Ledford y G.M. Spreitzer, "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness".
  43. D. Eden, "Pygmalion without Interpersonal contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1990, pp. 394-98.
  44. J. M. George y K. Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales, Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1990, pp. 698-709, y J.M. George, "Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service", en *Journal of Applied Social Psychology*, diciembre de 1995, pp. 778-94.
  45. K.T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 1004-12, y M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, julio de 2001, pp. 377-96.
  46. Véase S.T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, pp. 35-41, y L.N. McClurg, "Team Rewards: How Far Have We Come?" en *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 73-86.
  47. K. Hess, en *Creating the High Performance Team*, Nueva York, Wiley, 1987, J.R. Katzenbach y D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43-64, y K.D. Scott y A. Townsend, "Teams: Why Some Succeed and Others Fail", en *HRMagazine*, agosto de 1994, pp. 62-67.
  48. E. Weldon y L.R. Weingart, "Groups Goals and Group Performance", en *British Journal of Social Psychology*, primavera de 1993, pp. 307-34.
  49. R.A. Guzzo, P.R. Yost, R.J. Campbell y G.P. Shea, "Potency in Groups: Articulating a Construct", *British Journal of Social Psychology*, marzo de 1993, pp. 87-106; S.J. Zaccaro, V. Blair, C. Peterson y M. Zazanis, "Collective Efficacy", en J.E. Maddux (comp.), *Self-Efficacy, Adaptation and Adjustment: Theory, Research and Application*, Nueva York, Plenum, 1995, pp. 308-30, y D. L. Feltz y C. D. Lirgg, "Perceived Team and Player Efficacy in Hockey", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 557-64.
  50. K.A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-57.
  51. K. Hess, *Creating the High-Performance Team*.
  52. Véase, por ejemplo, B.L. Kirkman y D.L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", en *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp.730-57, y B.L. Kirkman, C.B. Gibson y D.L. Shapiro, "'Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics*, vol. 30, núm. 1, 2001, pp. 12-29.
  53. D. Harrington-Mackin, en *The Team Building Tool Kit*, Nueva York, AMACOM, 1994, p. 53.
  54. T.D. Schellhardt, "To be a Star among Equals, Be a Team Player", en *Wall Street Journal*, 20 de abril de 1994, p. B1.

55. *Ibíd.*
56. Véase, por ejemplo, J. Prieto, "The Team Perspective in Selection and Assessment", en H. Schuler, J.L. Farr y M. Smith (comps.), *Personnel Selection and Assessment: Industrial and Organizational Perspectives*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1994; R. Klimoski y R.G. Jones, "Staffing for Effective Group Decision Making: Key Issues in Matching People and Teams", en R.A. Guzzo y E. Salas (comps.), *Team Effectiveness and Decision Making In Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 307-26, y C. Hymanowitz, "How to Avoid Hiring the Prima Donnas Who Hate Teamwork", en *Wall Street Journal*, 15 de febrero de 2000, p. B1.
57. T.D. Schellhardt, "To Be a Star among Equals, Be a Team Player".
58. "Teaming Up for Success", en *Training*, enero de 1994, p. S41.
59. J.S. DeMatteo, L.T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), en *Research Organizational Behavior*, vol. 20, Greenwich, CT, Jai Press, 1998, pp. 141-83.
60. B. Geber, "The Bugaboo of Team Pay", en *Training*, agosto de 1995, pp. 27, 34
61. D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, p. 43.
62. B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey", en *The Bureaucrat*, otoño de 1990, p.37.
63. *Profiles in Quality: Blueprints for Action from 50 Leading Companies*, Boston, Allyn & Bacon, 1991, pp. 71-72, 76-77.
64. Véase el resumen de literatura en S.E. Jackson, V.K. Stone, y E.B. Alvarez, "Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Oldtimers and Newcomers", en L.L. Cummings y B.M. Staw (comp.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, Greenwich, CT, Jai Press, 1993, p. 64.
65. R.M. Stogdill, "Group Productivity, Drive and Cohesiveness", en *Organizational Behaviour and Human Performance*, febrero de 1972, pp. 36-43. Véase también M. Mayo, J.C. Pastor y J.R. Meindl, "The Effects of Group Heterogeneity on the Self-Perceived Efficacy of Groups Leaders", en *Leadership Quarterly*, verano de 1996, pp. 265-84.
66. J.E. McGrath, en *Groups: Interaction and Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.
67. Esta idea se propone en S.E. Jackson, V.K. Stone y E.B. Alvarez, "Socialization Amidst Diversity", p.68.
68. Esta sección está basada en M. Kaeter, "Repotting Mature Work Teams", en *Training*, abril de 1994 (suplemento), pp. 4-6.

No dije que no lo dije.  
Lo que dije fue que no dije  
que lo dije. Quiero que  
quede muy claro.

—G. Romney

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



¿Entender mal unas cuantas palabras puede marcar realmente la diferencia entre la vida y la muerte? Así sucede en el sector aeronáutico. Varios desastres de aviación se han atribuido a problemas de comunicación.<sup>1</sup> Veamos:

El peor desastre de la historia de la aviación ocurrió en 1977, en la brumosa Tenerife de las Islas Canarias. El capitán del vuelo de KLM pensó que el controlador de tráfico aéreo le daba vía libre para despegar, pero en realidad quería darle instrucciones de salida. El idioma en que hablaban el capitán holandés y el controlador español era inglés, pero se produjo una confusión por los acentos marcados y una terminología incorrecta. El boeing 747 de KLM golpeó a un 747 de Pan Am con toda la fuerza de los motores. Murieron 583 personas.

En 1990, pilotos colombianos de Avianca, después de varias desviaciones por mal tiempo, le dijeron a los controladores del aeropuerto Kennedy de Nueva York que su Boeing 707 “se estaba quedando sin combustible”. Los controladores escuchan esas palabras todo el tiempo, así que no les prestan atención. Por su parte, los pilotos sabían que tenían un problema grave, pero no supieron usar la expresión clave: “emergencia de combustible”, que habría obligado a los controladores a guiar el vuelo de Avianca antes que los demás y a darle vía libre a la mayor brevedad. El personal del aeropuerto Kennedy nunca entendió la verdadera naturaleza del problema de los pilotos. El jet se quedó sin combustible y se estrelló a 26 kilómetros del puerto aéreo. Murieron 73 personas.

En 1993, pilotos chinos a bordo de un MD-80 de fabricación estadounidense trataron de aterrizar en Urumqi, al noroeste de China, en condiciones de niebla densa. Una alarma sonora del sistema de alerta de proximidad del suelo los confundió. Momentos antes del impacto la caja negra registró las palabras de un miembro de la tripulación que le decía a otro, en chino: “¿Qué significa ‘pull up’ [*ascender*]?” El avión tocó cables de energía eléctrica y se estrelló. Murieron 12 personas.

El 20 de diciembre de 1995, el vuelo 965 de American Airlines se acercaba al aeropuerto de Cali, Colombia. El piloto esperaba oír las palabras “despejado según la ruta” (que significaba que podía seguir el plan de vuelo

# Comunicación

trazado antes de dejar Miami) o “despejado adelante” (que significaba volar directamente a Cali, una ruta ligeramente diferente que la planeada). Pero el piloto no escuchó ninguna. El controlador quiso señalar “despejado según la ruta”, pero dijo “despejado a Cali”, lo que el piloto interpretó como “despejado adelante”. Cuando verificó, el controlador respondió “afirmativo”. Se habían confundido. El avión se estrelló y mató a 160 personas.

En noviembre de 1996 hubo un choque en vuelo cerca de Nueva Delhi entre un Saudia 747 y un avión de carga de Kazakhstan Airlines. Los investigadores echaron la culpa a las malas comunicaciones entre el piloto kazako y el controlador hindú. En el choque murieron 349 personas.

En septiembre de 1997, un reactor de Garuda Airlines se estrelló en una selva apenas a 32 kilómetros del aeropuerto de Medan, en Sumatra. Las 234 personas a bordo murieron. La causa del desastre fue que el piloto y el controlador confundieron las palabras “left” [izquierda] y “right” [derecha] a medida que el avión se acercaba al aeropuerto en malas condiciones de visibilidad.

**E**stos ejemplos ilustran trágicamente consecuencias mortales de la mala comunicación. En este capítulo vamos a mostrar (claro que sin tanto dramatismo) que la buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización.

En las investigaciones se indica que la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas.<sup>2</sup> Como los individuos se comunican casi 70 por ciento de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación.

No puede haber grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que la impartición de significados. También debe ser entendida. En un

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Describir el proceso de la comunicación.
2. Comparar las ventajas y las desventajas de la comunicación oral y la escrita.
3. Comparar la eficacia de las redes en cadena, circular y multicanal.
4. Identificar los factores que influyen en el uso de los rumores.
5. Analizar el cambio que produce la tecnología de cómputo en las comunicaciones de la organización.
6. Explicar la importancia de la riqueza de canales para mejorar la eficacia de la comunicación.
7. Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.
8. Comparar lo que significa hablar para hombres y para mujeres.
9. Describir los problemas potenciales de la comunicación entre culturas.

## comunicación

Transferencia y comprensión de significados.

grupo en el que un miembro sólo habla alemán y los demás no entienden alemán, aquél no será bien comprendido. Por tanto, la **comunicación** debe abarcar la *transferencia y comprensión de significados*.

Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, si hubiera tal cosa, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental que se formara el receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor. Aunque en la teoría es muy sencilla, la comunicación perfecta nunca se alcanza en la práctica por razones en las que abundaremos más adelante.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones sobre la comunicación y los problemas de la comunicación eficaz, tenemos que revisar brevemente las funciones que cumple la comunicación y describir su proceso.

---

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.<sup>3</sup>

La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. Vimos cómo funciona cuando estudiamos las teorías de fijación de metas y reforzamiento en el capítulo 6. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

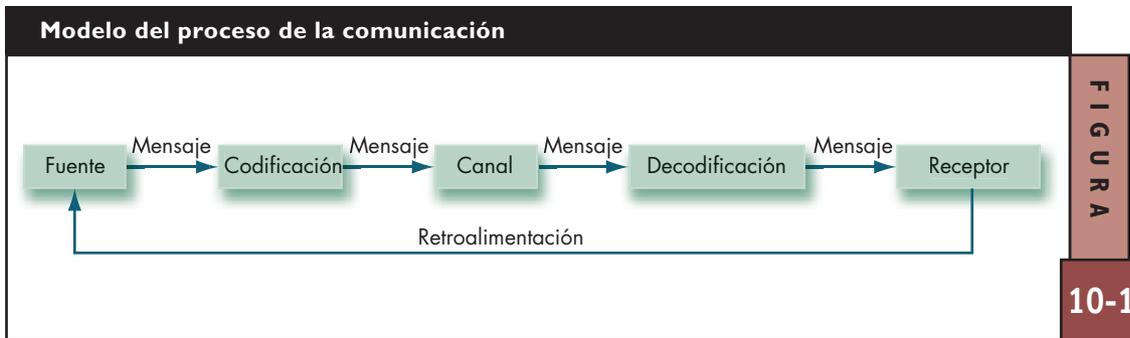
La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

---

## EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún



medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.<sup>4</sup>

En la figura 10.1 se ilustra el **proceso de la comunicación**. El modelo está compuesto por siete partes: 1) la *fuentes* de la comunicación, 2) codificación, 3) mensaje, 4) canal, 5) decodificación, 6) receptor y 7) retroalimentación.

La *fuentes* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto material concreto de la *codificación* del origen. Cuando hablamos, el discurso es el mensaje. Cuando escribimos, es el texto. Cuando gesticulamos, son los movimientos de brazos y las expresiones del rostro. El *canal* es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. El *receptor* es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para recibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Es la fase de *decodificación* del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación. *Retroalimentación* es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

### proceso de la comunicación

Pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado.

## DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.<sup>5</sup>

### Descendente

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser de palabra ni en persona. Cuando la dirección envía cartas al domicilio de los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad, se trata de comunicación descendente, lo mismo que el mensaje de correo electrónico en el que la jefa de un grupo les recuerda a los miembros de su equipo que se acerca el fin de un plazo.

## Ascendente

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente en las organizaciones son los informes de desempeño preparados por la gerencia de primera línea para que los revisen la gerencia media y la dirección, las urnas de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de queja, las discusiones entre superiores y subordinados y las sesiones informales de “queja”, en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y examinar problemas con sus jefes o los representantes de la dirección. Por ejemplo, FedEx se enorgullece de su programa computarizado de comunicación ascendente. Cada año, todos los empleados llenan encuestas sobre el ambiente de trabajo y hacen evaluaciones de la administración. Este programa recibió una mención de parte de los jurados del Premio Estadounidense de Calidad Malcolm Baldrige como una fortaleza de recursos humanos, cuando FedEx obtuvo este honor.

## Horizontal

Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal.

¿Por qué se necesitan comunicaciones horizontales si las comunicaciones verticales de un grupo u organización son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades. Por tanto, y desde el punto de vista de la administración, las comunicaciones horizontales de la organización pueden ser buenas o malas. Como una adhesión inflexible a la estructura formal vertical para todos los comunicados puede impedir la transmisión eficiente y exacta de la información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En estos casos, ocurren con el conocimiento y el respaldo de los superiores. Pero también pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, cuando los empleados pasan por encima de sus superiores para conseguir algo o cuando los jefes averiguan que se ha hecho algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento.

---

## LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

¿Cómo intercambian significados los miembros de los grupos? Hay tres métodos básicos: comunicación oral, escrita y no verbal.

### Comunicación oral

El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto.

## El CO en las noticias

### ¿Cómo dijo?

Larry Kinder, el jefe general de información de Cendant, recuerda bien la confusión que causó cuando habló ante algunos de los 25 directores de las unidades de la empresa sobre los gastos de capital en tecnología.

“Mencioné que abríamos la arquitectura técnica de Cendant a las plataformas inalámbricas”, explica Kinder. La sala se quedó en silencio. ¿Arquitectura? ¿Plataformas inalámbricas? En lugar de hacer preguntas de clarificación, los directores interpretaron “arquitectura” como “infraestructura”, algo completamente distinto en la jerga de la tecnología. “Pensaron que hablaba de algo caro”,

dice Kinder. Pero con la palabra “arquitectura” se refería a la creación de una estrategia general y un diseño que no requerían grandes gastos en nuevos servidores y software. Su plan, de hecho, era reducir los costos de la red de la compañía.

Estos malos entendidos son una de las razones de que 30 por ciento de los proyectos tecnológicos emprendidos por compañías estadounidenses se cancelen antes de ser terminados, a un costo para la economía de ese país de más de 75,000 millones de dólares al año.

La jerga siempre ha sido un problema en las organizaciones, pero la llegada de la tecnología de cómputo y redes ha desatado una oleada de tecnocháchara que confunde a quienes no están inmer-

sos en la tecnología. Por ejemplo, ¿qué significan los siguientes términos: línea de suscriptor digital asimétrica, fibra oscura, protocolo de configuración dinámica de residente, portal de información de empresa, ERP, comercio M, sistemas de replataforma, protocolo de acceso a objetos simples o zettabyte? La mayoría de los jefes de información y los ejecutivos de tecnología entienden estos términos, pero para los demás pueden ser abrumadores. ¿Cómo puede decidir un director si invierte en una “plataforma de alteración de rutas que tiene un interruptor central ATM accionado por MPLS” si no entiende las palabras?

Fuente: N. Hutheesing, “It’s All Geek to Me”, en *Forbes*, 10 de septiembre de 2001, p. 24.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas. Cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de que se distorsione. Si alguna vez ha jugado en una fiesta al “teléfono descompuesto”, ya conoce el problema. Cada quien interpreta el mensaje a su manera. Muchas veces el contenido del mensaje, cuando llega a su destino, es muy distinto que el original. En una organización en la que las decisiones u otros comunicados se transmiten por la jerarquía de autoridad, se corren grandes riesgos de que los mensajes se distorsionen.

### Comunicación escrita

Los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos.

¿Por qué elige un emisor la comunicación escrita? Porque es tangible y verificable. Generalmente tanto el emisor como el receptor guardan un registro del intercambio. El mensaje puede guardarse indefinidamente. Si hay preguntas sobre su contenido, está a la mano para referencia. Esta característica es particularmente importante para las comunicaciones complicadas y prolongadas. Por ejemplo, es probable que el plan de marketing de un producto nuevo abarque varias tareas espaciadas en varios meses. Al poner el plan por escrito, quienes tienen que emprenderlo pueden remitirse fácilmente a él durante toda su duración. Otro beneficio de la comunicación escrita proviene del proceso en sí mismo, puesto que uno es más cuidadoso con la palabra escrita que con la oral. Uno está obligado a pensar mejor en lo que quiere comunicar en un mensaje escrito que en uno hablado. Así, la comunicación escrita está más meditada y es más lógica y clara.

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus inconvenientes. Consumen tiempo. Usted puede comunicar mucha más información a un maestro en una

hora de examen oral que en una hora de examen escrito. De hecho, probablemente uno diría en 10 o 15 minutos lo mismo que tomaría una hora escribir. Por eso, aunque la escritura sea más precisa, también consume mucho tiempo. La otra desventaja importante es la falta de retroalimentación. En la comunicación oral el receptor responde inmediatamente a lo que cree que oye. En cambio, la comunicación escrita no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación. El resultado es que expedir un memorando no garantiza que se reciba ni que, de alcanzar su destino, el receptor lo interprete como lo pensó el emisor. Este último punto también es relevante para la comunicación oral, pero en este caso es fácil pedir al receptor que resuma lo que se le dijo. Una síntesis fiel da pruebas de retroalimentación de que el mensaje fue recibido y comprendido.

### Comunicación no verbal

Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. Por ejemplo, en un bar de solteros un atisbo, una mirada, una sonrisa, un pliegue del ceño y un movimiento provocativo del cuerpo comunican un significado. Por todo lo anterior, ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la *comunicación no verbal*, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Podría decirse que todo *movimiento corporal* posee un significado y que ningún movimiento es accidental. Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal decimos: “Ayúdeme, estoy solo”, “Llévenme, estoy disponible” o “Déjenme, estoy deprimido”. Rara vez enviamos estos mensajes conscientemente. Actuamos de acuerdo a nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal. Arqueamos una ceja por incredulidad. Nos frotamos la nariz por azoro. Cruzamos los brazos para protegernos o aislarnos. Alzamos los hombros por indiferencia, guiñamos por complicidad, toqueteamos con los dedos por impaciencia, nos golpeamos la frente por un olvido.<sup>6</sup>

Los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son 1) el grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones, y 2) el estatus relativo percibido entre emisor y receptor.<sup>7</sup> Por ejemplo, es más probable que nos situemos cerca de las personas que nos gustan y que las toquemos más a menudo. Del mismo modo, quien piensa que tiene una posición superior a otro se inclina más a desplegar movimientos corporales, como cruzar las piernas o repantigarse en un sillón, que manifiestan unos modos casuales y relajados.

El lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal y a menudo la complica. La posición o el movimiento del cuerpo no tiene por sí mismo un significado preciso o universal, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.

Si uno lee las actas de una junta, que son transcripciones literales, no capta el efecto de lo dicho de la misma manera que si hubiera estado ahí o si hubiese visto una grabación de video. ¿Por qué? Porque no hay registro de la comunicación no verbal y se pierde el énfasis puesto a ciertas palabras o frases. En la figura 10.2 se ilustra la manera en que las *entonaciones* pueden cambiar el significado de un mensaje.

Las *expresiones faciales* también comunican un significado. Un gesto gruñón dice algo distinto que una cara sonriente. Las expresiones del rostro, junto con las entonaciones, expresan arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que nunca se comunicarían a quien lea una transcripción de lo que se dijo.

La forma en que los individuos guardan una *distancia física* también comunica un significado. La que se considera una distancia apropiada depende de las normas

## Las entonaciones: ¡Es la manera de decirlo!

Cambie la entonación y cambiará el significado:

### Colocación del énfasis

### Qué significa

¿Por qué no te invito **a ti** a cenar esta noche?  
 ¿Por qué no te invito **yo** a cenar esta noche?  
 ¿Por qué **no** te invito a ti a cenar esta noche?  
 ¿**Por qué** no te invito a ti a cenar esta noche?  
 ¿Por qué no **te** invito a ti a cenar esta noche?  
 ¿Por qué no te invito a ti a **cenar** esta noche?  
 ¿Por qué no te invito a ti a cenar **esta noche**?

Iba a invitar a otra persona.  
 En lugar del tipo con el que vas a ir.  
 Busco una razón para no llevarte.  
 ¿Tienes alguna objeción que hacerme?  
 En lugar de que vayas por tu cuenta.  
 En lugar de comer.  
 Y no otra noche.

FIGURA

10-2

Fuente: Basado en M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", en *Marketing*, octubre de 1993, pp. 7-9. Reproducido en A. Huczynki y D. Buchanan, *Organizational Behaviour*, Essex, Inglaterra, Pearson Education, 4a. ed., 2001, p. 194.

culturales. Por ejemplo, lo que en algunos países europeos se toma por una distancia de negocios pasaría como íntima en muchos lugares de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca de uno de lo que se considera prudente, indicaría agresividad o interés sexual. Si en cambio está más lejos de lo habitual, significaría desinterés o descontento con lo que se haya dicho.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Hay que observar los signos no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar pendiente de contradicciones entre los mensajes. Un jefe dice a su subordinado que tiene la libertad de hablar sobre un problema presupuestal apremiante, pero el empleado detecta signos no verbales de que no es el momento de abordar el tema. A pesar de lo que quedó dicho, el individuo que mira constantemente de reojo su reloj envía el mensaje de que preferiría dar por concluida la plática. Confundimos a los demás si expresamos un mensaje de palabra, como confianza, pero corporalmente damos un mensaje contradictorio que dice "no confío en ti".

0

CIENCIA

?

¿MITO

### "No es lo que dices, sino lo que haces"

Esta afirmación es básicamente verdadera. Los actos dicen más que las palabras.<sup>8</sup> Cuando enfrentamos incongruencias entre palabras y actos, le damos mayor crédito a los actos. Lo que cuenta es la conducta. Las implicaciones de lo anterior es que los administradores y jefes son modelos a seguir. Los empleados imitarán su comportamiento y actitudes. Por ejemplo, observarán lo que hace su jefe y lo imitarán o adaptarán lo que hacen. Esta conclusión no significa que las palabras caigan en saco roto. Las palabras pueden ejercer una influencia en los demás.<sup>9</sup> Pero cuando las palabras y los actos difieren, las personas se enfocan más en la conducta que ven.

Hay una excepción obvia de la conclusión anterior. Cada vez más líderes (y sus colaboradores) han adquirido

la capacidad de moldear las palabras y darle a las situaciones el "giro" apropiado para que los demás se centren en lo dicho más que en el comportamiento. Los políticos exitosos son especialmente adeptos a esta habilidad. No está claro por qué la gente cree en estas elocuciones cuando se enfrentan conductas contradictorias. ¿Queremos creer que nuestros líderes no van a mentirnos? ¿Queremos creer en lo que dicen los políticos, sobre todo cuando los tenemos en gran estima? ¿Damos a las personas de estatus, a las que ya les dimos nuestro voto, el beneficio de la duda cuando nos enfrentamos a su comportamiento negativo? Se requieren más investigaciones para aclarar estas preguntas.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En esta sección pasamos de la comunicación interpersonal a la comunicación organizacional. Nos vamos a enfocar en las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación.

### Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden abarcar cientos de personas y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar nuestra discusión, condensamos estas redes en tres grupos pequeños comunes de cinco personas cada uno (véase la figura 10.3). Estas tres redes son la cadena, la rueda y la red multicanal. Aunque estas tres redes han sido muy simplificadas, nos permiten describir las características peculiares de cada una.

La *cadena* sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles. La *rueda* tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte. La red *multicanal* permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. En la práctica, distingue a los grupos autodirigidos, en los que todos los integrantes tienen la libertad de dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo.

Como se muestra en la figura 10.4, la eficacia de cada red se relaciona con las variables dependientes que a uno le interesen. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red multicanal es mejor si se quiere que los empleados estén más satisfechos y la cadena es preferible si es importante la exactitud. Concluimos de la figura 10.4 que ninguna red es mejor que las demás para todas las ocasiones.

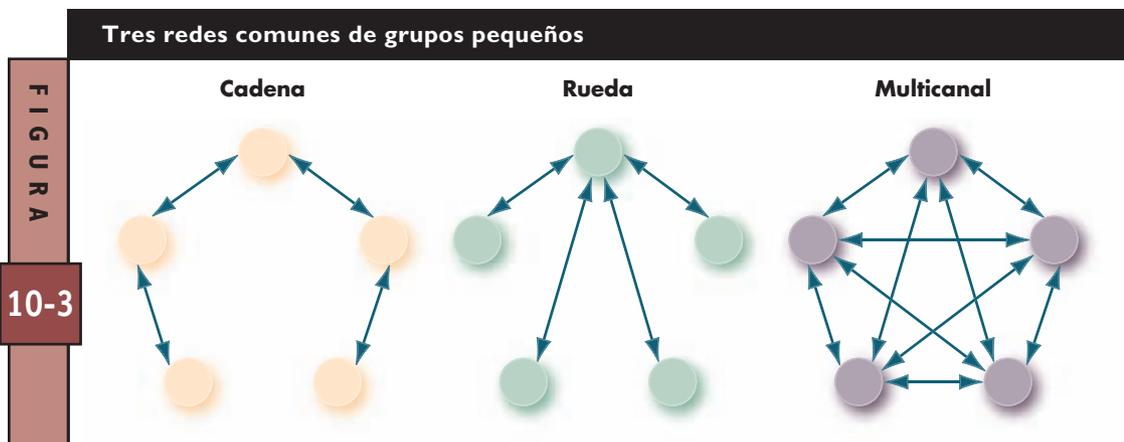
### Rumores

El sistema formal no es la única red de comunicaciones en un grupo u organización, pues también hay una informal llamada **rumores**.<sup>10</sup> Aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que no sean una fuente importante de información. Por ejemplo, en una encuesta se encontró que 75 por ciento de los empleados se enteran primero de los temas a través de rumores.<sup>11</sup>

Los rumores poseen tres características.<sup>12</sup> Primera, que no los controla la administración. Segunda, que la mayoría de los empleados les conceden más credibilidad

#### rumores

Red informal de comunicación de la organización.



## Redes de grupos pequeños y criterios de eficacia

Criterios	Redes		
	Cadena	Rueda	Multicanal
Velocidad	Moderada	Elevada	Elevada
Fidelidad	Mucha	Mucha	Moderada
Aparición de un líder	Moderada	Constante	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Poca	Mucha

FIGURA

10-4

que a los comunicados formales emitidos por la dirección. Tercera, sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados.

En uno de los estudios más famosos sobre los rumores se investigaron las pautas de comunicación de 67 trabajadores de nivel gerencial en una pequeña fábrica.<sup>13</sup> El objetivo era averiguar con cada destinatario cómo recibió una información y luego remontarla hasta su origen. Se encontró que, al tiempo que los rumores eran una fuente de información importante, sólo 10 por ciento de los ejecutivos hacían de enlaces, es decir, pasaban la información a más de otra persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para cambiarse al sector de las aseguradoras, 81 por ciento de los otros ejecutivos lo sabían, pero sólo 11 por ciento comunicaron el dato a otros.

También vale la pena anotar otras dos conclusiones de este estudio. La información sobre los acontecimientos de interés general pasa entre funciones principales (producción, ventas) en lugar de circular en su interior. Asimismo, no hay pruebas de que ningún grupo fungiera como enlace, sino que la información pasaba por distintas personas, según su tipo.

En una repetición del estudio, esta vez con empleados de una pequeña oficina de un gobierno estatal, se encontró que sólo 10 por ciento actuaban como enlaces.<sup>14</sup> El resultado es interesante, porque esta repetición contenía una gama más amplia de empleados tanto de operaciones como de gerencia. Pero aquí la información circuló dentro de los grupos de funciones, más que entre ellos. Se propuso que esta discrepancia obedecía quizá a que se comparaba una muestra exclusivamente de ejecutivos con otra que también tenía empleados generales. Por ejemplo, los gerentes sienten mayores presiones para estar informados y por ende cultivan el trato con personas fuera de su grupo inmediato. Asimismo, en contraste con los resultados del estudio original, en la repetición se encontró en la dependencia gubernamental un grupo constante de sujetos que fungían como enlaces y transmitían la información.

¿Es digna de crédito la información que circula como rumor? Las pruebas indican que aproximadamente 75 por ciento de lo que se dice es cierto.<sup>15</sup> ¿Pero qué condiciones favorecen la circulación viva de rumores? ¿Qué los echa a rodar?



Los rumores son tan penetrantes como medio de comunicación en las organizaciones, que ahora hay sitios de Internet para confirmar o refutar rumores populares.

## Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

FIGURA

10-5

1. Anunciar fechas fijas para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que parezcan incongruentes o secretas.
3. Subrayar las desventajas tanto como las ventajas de las decisiones actuales y los planes futuros.
4. Discutir abiertamente las peores posibilidades: casi nunca producen tanta ansiedad como las fantasías silenciosas.

Fuente: Adaptado de L. Hirschhorn, "Managing Rumors", en L. Hirschhorn (comp.), *Cutting Back*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983, pp. 54-56. Con autorización.

En general se da por verdadero que los rumores comienzan porque son chismes excitantes, pero rara vez ocurre así. Los rumores son una reacción en situaciones que son *importantes* para nosotros, cuando hay *ambigüedades* y en condiciones que producen *ansiedad*.<sup>16</sup> El hecho de que las situaciones laborales suelen contener estos tres elementos explica por qué proliferan ahí los rumores. El secreto y la competencia que prevalecen en las organizaciones grandes alrededor de temas como el nombramiento de jefes nuevos, el cambio de oficinas, las decisiones de recortar personal y la reorganización de las tareas crean las condiciones que favorecen y sustentan los rumores. Un rumor persistirá hasta que se cumplan los deseos y las esperanzas que crearon la incertidumbre que lo fomentó o hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué podemos concluir de la exposición anterior? Sin duda, los rumores son una parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y es de provecho entenderlos.<sup>17</sup> Señala a los administradores los temas confusos que los empleados consideran importantes y que les crean ansiedad. Por tanto, son a la vez un filtro y un sistema de retroalimentación en el que se recogen los asuntos relevantes para los trabajadores. Para los empleados, los rumores son valiosos porque traducen a su propia jerga los comunicados formales. Quizá todavía más importante es que, desde el punto de vista de la administración, parece posible analizar la información de los rumores y predecir su circulación, dado que sólo un grupo pequeño de individuos (aproximadamente 10 por ciento) la pasa a más de una persona. Al evaluar qué consideran como información relevante los individuos que actúan como enlace, podemos mejorar nuestra capacidad de explicar y predecir los esquemas de rumores.

¿Puede la administración eliminar totalmente los rumores? No. Pero lo que debe hacer es reducir al mínimo sus consecuencias negativas limitando su alcance y efecto. En la figura 10.5 se ofrecen algunas sugerencias para mitigar esas repercusiones.

### Comunicación por computadora

En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, videoconferencias. Por ejemplo, el correo electrónico ha reducido notablemente el número de memorandos, cartas y llamadas telefónicas que hacían los empleados para comunicarse entre ellos y con proveedores, clientes y otros interesados externos.

**Correo electrónico** El correo electrónico transmite y recibe por Internet textos y documentos generados en una computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y hoy lo usan casi todos los oficinistas. De hecho, en un estudio reciente se encontró

## Emoticonos: las emociones en el correo electrónico

El correo electrónico no tiene por qué carecer de emociones. Con los años han aparecido símbolos (*los emoticonos*) creados por los usuarios de esa tecnología para expresar emociones. Por ejemplo, escribir con puras mayúsculas (como ESTE PROYECTO REQUIERE TU ATENCIÓN INMEDIATA) es el equivalente en los mensajes electrónicos a gritar. En el recuadro siguiente destacamos algunos emoticonos:

:)	Sonrisa	:-e	Decepción
<g>	Mueca	:@	Alarido
:(	Contrariedad	:-0	Grito
;)	Guiño	:-D	Conmoción o sorpresa
:-[	Cara muy triste	:'(	Llanto

FIGURA

10-6

que el empleado estadounidense promedio recibe 31 mensajes de correo electrónico por día.<sup>18</sup> Y las organizaciones reconocen el valor del correo electrónico para todos los trabajadores. Por ejemplo, Ford Motor Co. puso recientemente a disposición de sus más de 300,000 trabajadores de todo el mundo, a cambio de cinco dólares mensuales, una computadora, módem, impresora y cuenta de correo electrónico.<sup>19</sup>

Como herramienta de comunicación, el correo electrónico tiene una lista grande de beneficios. Los mensajes de correo electrónico se escriben, corrigen y guardan rápidamente. Se pueden enviar a una persona o a miles con el clic de un ratón. Se pueden leer por completo, a conveniencia del destinatario. Además, el costo de enviar mensajes electrónicos formales a los empleados es una fracción de lo que costaría imprimir, reproducir y distribuir cartas o folletos.

Desde luego, al correo electrónico no le faltan sus inconvenientes. En el primer lugar de la lista se encuentra la sobrecarga de información. No es inusual que los empleados reciban al día un centenar de mensajes o más. Leer, asimilar y responder a esta afluencia de información puede llevarle a un trabajador toda su jornada. En síntesis, la facilidad de uso del correo electrónico se ha convertido en su mayor inconveniente. Cada vez se les dificulta más a los empleados distinguir los mensajes importantes de los triviales y el correo chatarra. Otra desventaja del correo electrónico es que carece de contenido emocional. Las señales no verbales del mensaje dado en persona o el tono de la voz en un telefonema comunican información importante que no transmite el correo electrónico, aunque se han realizado esfuerzos por crear iconos de emociones (véase la figura 10.6). Por último, el correo electrónico es frío e impersonal, por lo que no es el medio ideal para transmitir información como despidos, cierres de plantas y otros mensajes que pueden evocar respuestas emocionales y requieren simpatía o apoyo social.

**Enlaces de intranets y extranets** Las *intranets* son redes privadas de información que abarcan toda la organización y que parecen y funcionan como un sitio de Internet, pero sólo los miembros de la casa tienen acceso. Las intranets se han convertido rápidamente en el medio preferido de comunicación entre los empleados de una compañía. IBM, por citar un caso, acaba de reunir en línea a sus 52,000 empleados para lo que llamó el Palomazo Mundial.<sup>20</sup> Con la intranet de la compañía, los miembros de IBM de todas partes intercambiaron ideas sobre todos los temas, desde cómo retener a los empleados hasta cómo trabajar más deprisa sin sacrificar la calidad.

Además, las organizaciones crean enlaces de *extranets* para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos. Por ejemplo, con una extranet los empleados de GM envían mensajes y documentos electrónicos a sus proveedores de acero y plástico, además de que se comunican con los distribuidores. Del mismo modo, todos los vendedores de Wal-Mart están enlazados a la

extranet, para que los compradores se comuniquen fácilmente con sus proveedores y para que éstos verifiquen el estado del inventario de sus productos en las tiendas.

**Videoconferencia** Las *videoconferencias* son una extensión de los sistemas de intranet y extranet. Permiten a los empleados de la organización sostener juntas con personas ubicadas en otros lugares. A través de audio y video en vivo, los empleados se ven, se escuchan y hablan entre ellos. En efecto, la tecnología de videoconferencia permite a los empleados realizar juntas interactivas sin necesidad de que todos se encuentren en el mismo sitio.

A finales de la década de 1990 las videoconferencias se realizaban básicamente desde salones especiales equipados con cámara de televisión y ubicadas en las instalaciones de una compañía. Más recientemente, las computadoras personales llevan cámaras y micrófonos, con lo que las personas pueden entablar estas conferencias sin dejar su escritorio. A medida que bajen los precios de esta tecnología, es probable que cada vez más las videoconferencias sean consideradas como una alternativa a los viajes caros y tardados.

**Resumen** Las comunicaciones computarizadas cambian la forma en que nos comunicamos en las organizaciones. En concreto, ya no es necesario que los empleados se encuentren en su lugar o en su escritorio para “estar disponibles”. Radiolocalizadores, celulares y comunicadores personales permiten llegar a los empleados cuando están en una reunión, durante el almuerzo, mientras visitan a un cliente del otro lado de la ciudad o mientras juegan al golf una mañana de sábado. La línea entre la vida laboral y la vida privada del empleado ya no es nítida. En la era electrónica, todos los empleados, en teoría, están en funciones las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Los límites de la organización se hacen menos importantes como resultado de las comunicaciones computarizadas. Con las computadoras enlazadas, los empleados saltan los niveles verticales de la organización, trabajan tiempo completo desde casa o en otro lugar aparte de las instalaciones de la organización y entablan constantemente comunicación con miembros de otras organizaciones. El investigador de mercados que quiere discutir un asunto con el vicepresidente de marketing (tres niveles arriba en la jerarquía), puede pasar sobre las personas intermedias y enviar directamente un mensaje de correo electrónico. Con ello, la tradicional jerarquía de estatus, determinada en buena medida por el nivel y el acceso, queda denegada. O bien nuestro investigador decide mudarse a las islas Caimán y trabajar en casa por medios electrónicos en lugar de hacer sus labores en la oficina de la compañía en Chicago. Cuando la computadora de un empleado está enlazada con las de proveedores y clientes, los límites de la organización se borran más. Por citar un ejemplo, como las computadoras de Levi Strauss y Wal-Mart están enlazadas, Levi puede supervisar el inventario en Wal-Mart de sus vaqueros para resurtir mercancía según se necesite, con lo que se oscurece la distinción entre empleados de Levi y empleados de Wal-Mart.

---

## ELECCIÓN DEL CANAL DE COMUNICACIÓN

A Neal L. Patterson, director ejecutivo de la empresa de software médico Cerner Corp., le gusta el correo electrónico. Quizá le gusta demasiado. Molesto por la ética laboral de su personal, recientemente envió un mensaje iracundo a los 400 gerentes de la compañía.<sup>21</sup> Veamos algunos fragmentos:

“El infierno se congelará antes de que este director implante en esta Cultura OTRA prestación para los EMPLEADOS. [...] Obtenemos menos de 40 horas de trabajo de muchos de nuestros empleados de Kansas City. El estacionamiento apenas se usa a las ocho de la mañana y a las cinco de la tarde. Como gerentes: o no saben lo que sus EMPLEADOS hacen o no LES IMPORTA. [...] Tienen un problema y deben arreglarlo o voy a reemplazarlos. [...] Lo que hacen, como gerentes, con esta compañía me ENFERMA.”

En su mensaje, Patterson sugería además a los gerentes que programaran las juntas a las siete de la mañana, seis de la tarde o sábados temprano, prometía una reducción de personal de cinco por ciento y la institución de un sistema de reloj checador, y anunciaba sus intenciones de descontar de las vacaciones de los empleados sus faltas injustificadas.

A pocas horas de la expedición de este mensaje, copias de él habían llegado a un sitio en Internet de Yahoo y en el plazo de tres días el precio de las acciones de Cerner se habían desplomado 22 por ciento. Aunque se puede discutir si unas críticas tan duras deben comunicarse a todos, queda en claro que Patterson se equivocó al elegir el canal para su mensaje. Un mensaje tan emocional y delicado se habría recibido mejor en una reunión en persona.

¿Por qué se prefiere un canal de comunicación sobre otro; por ejemplo, un telefonema en lugar de una conversación en persona? ¿Hay nociones generales que puedan darse sobre la elección del canal de comunicación? La respuesta a la última pregunta es un sí con reservas. Se ha propuesto un modelo de la riqueza de los medios para explicar cómo escogen los administradores su canal.<sup>22</sup>

En las investigaciones se ha descubierto que los canales difieren por su capacidad de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de 1) manejar varias claves al mismo tiempo, 2) facilitar una retroalimentación rápida, y 3) ser muy personales. Otros son magros en tanto que no abundan mucho en estos tres factores. Como se ilustra en la figura 10.7, las conversaciones en persona son las que más **riqueza de canal** tienen porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de “estar ahí”. Los medios escritos impersonales, como los informes formales y los boletines, son los menos ricos.

La elección de un canal sobre otro depende de que el mensaje sea de rutina o no. En el primer caso, los mensajes son directos y sin ambigüedades. En el segundo es probable que sean complicados y que incluyan la posibilidad de generar malos

#### riqueza del canal

La cantidad de información que puede transmitirse en un episodio de comunicación.

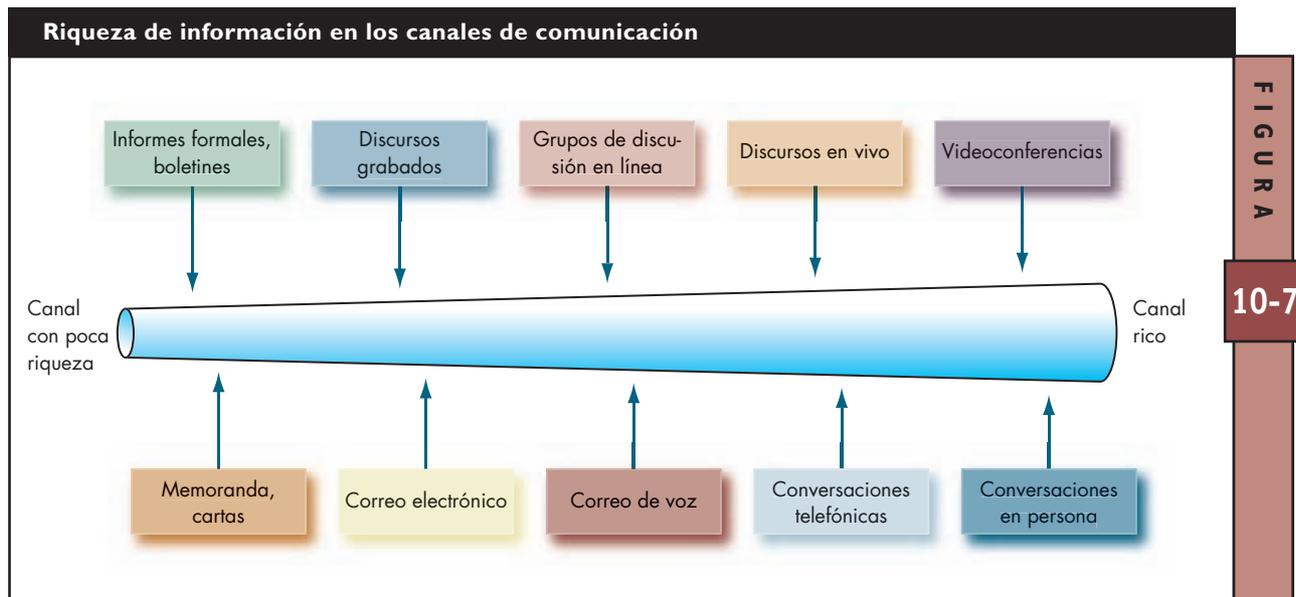


FIGURA 10-7

Fuente: Basado en R.H. Lengel y D.L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 225-32, y R.L. Daft y R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", en *Managerial Science*, mayo de 1996, pp. 554-72. Reproducido de R.L. Daft y R.A. Noe, *Organizational Behavior*, Fort Worth, TX, Harcourt, 2001, p. 311.

## El CO en las noticias

### No lleven el correo electrónico más allá de sus límites

El correo electrónico está bien para algunas comunicaciones, pero tiene sus límites. Por desgracia, muchas personas lo usan para comunicar mensajes que se expresan mejor de otras maneras.

Las relaciones se empobrecen si las personas usan el correo electrónico como sustituto de las conversaciones en persona o por teléfono. Por ejemplo, un escritor refiere sus comunicaciones por correo electrónico con un editor, acerca de un artículo que había escrito. La relación se agrió porque tomaban los comentarios del otro como más incisivos de lo que se pretendía. "Tuvimos que desconectarnos y ofrecernos disculpas", dice el escritor.

Un experto en comunicación explica que "se depende excesivamente del correo electrónico, que produce muchas confusiones, malos entendidos, enojos y frustración". El factor de "dependencia excesiva" se debe a la popularidad de la tecnología. Por ejemplo, en Estados Unidos 55 por ciento de los adultos la utilizan. Las reacciones negativas al correo electrónico se deben a sus limitaciones y abusos:

*Poca retroalimentación.* La conversación es un intercambio, pero el correo electrónico deja que uno "hable" a sus anchas sin ninguna respuesta.

*Pocas indicaciones sociales.* Cuando hablamos, escuchamos el tono de una broma que en cambio parecería triste en la pantalla de la computadora. Los emoticonos pueden insinuar que algo se dice

con espíritu ligero, pero no reemplazan los indicios verbales o visuales.

*Exceso de atención.* Las personas redactan cuidadosamente sus mensajes de correo electrónico, y pueden ser interpretados como más formales que los mensajes de viva voz. Las mismas palabras dichas espontáneamente en una conversación adquieren un sentido y una importancia mayores cuando se leen en un correo electrónico.

*Palabrería.* En el correo electrónico el remitente puede escribir indefinidamente, lo que muchas veces confunde al destinatario sobre qué es importante y qué no. En los encuentros personales, los emisores reciben señales verbales y no verbales (interrupciones, miradas extrañas, ojos vidriosos) de que su mensaje se ha extendido demasiado.

Fuente: Basado en J. Kornblum, "E-Mail's Limits Create Confusion, Hurt Feelings", en *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 6D.

entendidos. Los administradores pueden comunicar mensajes de rutina a través de canales pobres. En cambio, los mensajes que no son de rutina sólo se comunican bien en canales ricos. Para volver al ejemplo de Cerner Corp., el problema de Neal Patterson fue que usó un canal más bien pobre (el correo electrónico) para enviar un mensaje que, por su carácter excepcional y su complejidad, debió haber transmitido por un medio de comunicación rico.

Las pruebas indican que los administradores de gran desempeño tienden a ser más sensibles al medio que los de mal desempeño.<sup>23</sup> Así, son mejores para hacer corresponder la riqueza del medio con la ambigüedad del comunicado.

El modelo de la riqueza del medio es congruente con las tendencias y las prácticas de las organizaciones en los últimos 10 años. No es mera coincidencia que cada vez más directivos recurran a las juntas para facilitar la comunicación y abandonen periódicamente el santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para administrar circulando. Estos ejecutivos utilizan canales más ricos para transmitir los mensajes más ambiguos que necesitan comunicar. Esta última década se caracterizó por el cierre de instalaciones, despidos en masa, reestructuraciones, fusiones, consolidaciones y la introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado, que son todos mensajes ambiguos no rutinarios que requieren el uso de canales que comuniquen mucha información. Por tanto, no es de sorprender que veamos que los administradores más eficaces amplían su uso de los canales más ricos.

## BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Diversas barreras retardan o distorsionan la comunicación. En esta sección nos ocupamos de las más importantes.

## Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que cree que quiere oír, está filtrando la información.

El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que se produzcan filtrados. Pero podemos esperar que aparezcan filtrados siempre que haya diferencias de estatus. Factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes.

## Percepción selectiva

Ya hemos mencionado la percepción selectiva. La retomamos aquí porque en el proceso de la comunicación los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican. El entrevistador que espera que una candidata ponga a su familia antes que su carrera es probable que vea esa actitud en todas las solicitantes, sin que importe si ellas de verdad opinan así. Como dijimos en el capítulo 5, no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos la realidad.

## Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar información. Como vimos en nuestra exposición del correo electrónico, cuando la información con la que tenemos que trabajar excede nuestras facultades, se produce una **sobrecarga de información**. Con mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de estar actualizados en nuestro campo, cada vez más administradores y profesionistas se quejan de que sufren esta sobrecarga.

¿Qué ocurre cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y aprovechar? La descartan, ignoran, pasan u olvidan. O aplazan el procesamiento hasta que la sobrecarga cede. En cualquier caso, se pierde información y la comunicación es menos eficaz.

## Emociones

El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. Las emociones extremas, como el júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. En estos casos, somos más proclives a descuidar nuestros procesos de pensamiento racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

## Lenguaje

Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras.

## filtrado

Manipulación de la información por parte del emisor de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor.



Bonnie Reitz, vicepresidente senior de ventas y distribución de Continental Airlines, no quiere que los empleados filtren información cuando se comunican con ella. “Si algo no está bien —les aclara—, díganlo para que podamos hacernos cargo.”

## sobrecarga de información

Condición en la que el caudal de la información excede la capacidad de procesamiento del individuo.



Fuente: S. Adams, *Dogbert's Big Book of Business*. DILBERT reimpresso con autorización de United Feature Syndicate, Inc.

En una organización, los empleados tienen diversos orígenes. Más aún, el agrupamiento de los empleados en departamentos crea especialistas que acuñan sus palabras de argot o jerga técnica. En las organizaciones grandes, los miembros también están dispersos geográficamente y aun operan en países distintos, y las personas de cada lugar usan términos y giros peculiares de su región. La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje. Por ejemplo, se han detectado significados diferentes de palabras como *incentivos* y *cuotas* a diversos niveles de la administración. Los directivos hablan de la necesidad de incentivos y cuotas, pero estos términos implican una manipulación y crean resentimiento entre los gerentes de nivel inferior.

El punto es que aunque usted y yo hablemos el mismo idioma, estamos lejos de usarlo de manera uniforme. Si supiéramos cómo modifica cada uno el lenguaje, las dificultades de comunicación serían mínimas. El problema es que los miembros de una organización no saben qué cambios lingüísticos han hecho aquellos con los que se comunican. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero esta premisa suele ser incorrecta.

### Ansiedad por la comunicación

Otra barrera importante para la comunicación efectiva es que algunas personas (se calcula que de cinco a 20 por ciento de la población)<sup>24</sup> sufren de ansiedad o

**miedo a la comunicación.** Aunque muchas personas se sienten aterradas de tener que hablar frente a un grupo, el miedo a la comunicación es un problema mucho más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de comunicación. Las personas que sufren este trastorno experimentan tensión y ansiedad injustificadas ante la comunicación oral o escrita.<sup>25</sup> Por ejemplo, a quienes temen a la comunicación oral se les dificulta enormemente hablar en persona con los demás o se sienten muy ansiosos si tienen que usar el teléfono. En consecuencia, recurren a memorandos o faxes para comunicar un mensaje cuando el teléfono sería no sólo más rápido, sino también más apropiado.

En los estudios se demuestra que quienes temen a la comunicación oral evitan las situaciones que exigen ejercer esta comunicación.<sup>26</sup> Es de esperar alguna autoselección en ciertos trabajos que estos individuos no ocuparían, como la de maestro, para la que la comunicación oral es un requisito fundamental.<sup>27</sup> Pero casi todos los puestos de trabajo requieren alguna comunicación oral. Todavía más preocupantes son las pruebas de que quienes más temen a la comunicación oral distorsionan las exigencias de comunicación de su puesto con el fin de reducirlas al mínimo.<sup>28</sup> Por eso, debemos estar al tanto de que en las organizaciones hay un grupo de personas que restringen notablemente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciendo que no es necesaria más comunicación para hacer bien su trabajo.

## **miedo a la comunicación**

Tensión y ansiedad indebidas ante la comunicación oral o escrita.

---

## **TEMAS ACTUALES DE COMUNICACIÓN**

En esta sección abordaremos cuatro temas contemporáneos relacionados con la comunicación en las organizaciones: ¿Por qué hombres y mujeres a menudo tienen dificultades para comunicarse? ¿Qué papel tiene el silencio en la comunicación? ¿Cuáles son las implicaciones de la doctrina de la “corrección política” para las comunicaciones de las organizaciones? ¿Y cómo podemos mejorar la comunicación entre culturas?

### **Barreras de comunicación entre hombres y mujeres**

Las investigaciones de Deborah Tannen nos ofrecen algunas nociones importantes sobre las diferencias en los estilos de conversación de hombres y mujeres.<sup>29</sup> En particular, ella ha podido explicar por qué el sexo levanta a menudo barreras en la comunicación oral.

La esencia de la investigación de Tannen es que los hombres se valen del habla para enfatizar el estatus, en tanto que las mujeres la usan para establecer vínculos. Desde luego, esta conclusión no se aplica a todos los hombres y todas las mujeres. En sus propias palabras, esta generalización significa que “un gran porcentaje de mujeres o de hombres, como grupo, hablan de cierta manera, o bien que mujeres u hombres, en lo individual, tienen más probabilidades de hablar de una forma o de otra”.<sup>30</sup>

Tannen afirma que la comunicación es un acto continuo de prestidigitación en el que se barajan las necesidades contradictorias de intimidad e independencia. La intimidad enfatiza la cercanía y los aspectos en común. La independencia enfatiza la separación y las diferencias. Pero aquí está el punto: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan uno de estatus, poder e independencia. Entonces, para muchos hombres las conversaciones son principalmente un medio de conservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerarquizado. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones de cercanía en las que se busca y da confirmación y apoyo. Algunos ejemplos ilustrarán la tesis de Tannen:

Los hombres se quejan de que las mujeres no dejan de hablar de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Lo que



En las investigaciones se indica que hombres y mujeres hablan de manera distinta. Las mujeres usan el lenguaje para vincularse, en tanto que los hombres, para destacar la posición y el poder.

ocurre es que cuando un hombre oye un problema, afirma su deseo de independencia y control ofreciendo soluciones. Por su parte, muchas mujeres piensan que contar un problema es un medio de fomentar la cercanía. Las mujeres presentan el problema para conseguir apoyo y contacto, no para pedir el consejo de un hombre. La comprensión mutua es simétrica, pero dar un consejo no lo es: quien lo da se coloca como más conocedor, más razonable y con más control. Esto contribuye a distanciar a los hombres y las mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.

Los hombres suelen ser más directos que las mujeres en las conversaciones. Un hombre puede decir: “Creo que te equivocas en ese punto”. Una mujer diría: “¿Ya viste ese punto en el informe de investigación del departamento de marketing?” (con la implicación de que en el informe se mostrará el error). Los hombres a menudo piensan que este rodeo femenino es “oculto” o “solapado”, pero las mujeres no están tan interesadas como los hombres en el estatus y en aventajar a los demás siendo directas.

Las mujeres son menos ostentosas. Muchas veces restan importancia a su autoridad o a sus logros para no parecer jactanciosas y para tomar en cuenta los sentimientos de la otra persona. Pero los hombres las interpretan mal y concluyen equivocadamente que tienen menos confianza en sí mismas y que son menos competentes de lo que en realidad son.

Por último, los hombres critican a las mujeres porque parecen disculparse todo el tiempo. Los hombres consideran que la expresión “lo siento” es una debilidad, porque la interpretan en el sentido de que las mujeres aceptan una culpa que no les corresponde. Las mujeres también saben que no es su culpa. El problema es que usan la expresión para manifestar pesar y para restaurar el equilibrio en una conversación: “Sé que debes sentirte mal por esto y yo también”. Para muchas mujeres, “lo siento” es una expresión de comprensión e interés por los sentimientos de la otra persona y no una disculpa.

### **El silencio como forma de comunicación**

Una vez, Sherlock Holmes resolvió un misterioso caso de asesinato basándose no en lo ocurrido, sino en lo que no aconteció. Holmes llamó la atención de su asistente, el doctor Watson, sobre “el curioso incidente del perro durante la noche”. Watson, sorprendido, le respondió: “Pero si el perro no hizo nada en la noche”. A lo que Holmes replicó: “Ése es el curioso incidente”. Holmes concluyó que el crimen había sido cometido por alguien a quien el perro guardián conocía, puesto que no ladró.

El perro que no ladró en la noche se toma a menudo como metáfora de un suceso que es significativo por su ausencia. El cuento es también una ilustración excelente de la importancia del silencio en la comunicación.

El silencio, que aquí definimos como la falta de habla o ruido, se ha ignorado como forma de comunicación en el CO porque representa una inacción, un no comportamiento. Pero no es por fuerza una inacción ni tampoco, como muchos creen, una incapacidad de comunicarse. De hecho, puede ser una forma poderosa de comunicación.<sup>31</sup> Puede significar que alguien medita o pondera una respuesta a una pregunta. Puede significar que una persona se siente angustiada y temerosa de hablar. Puede indicar acuerdo, disentimiento, frustración o ira.

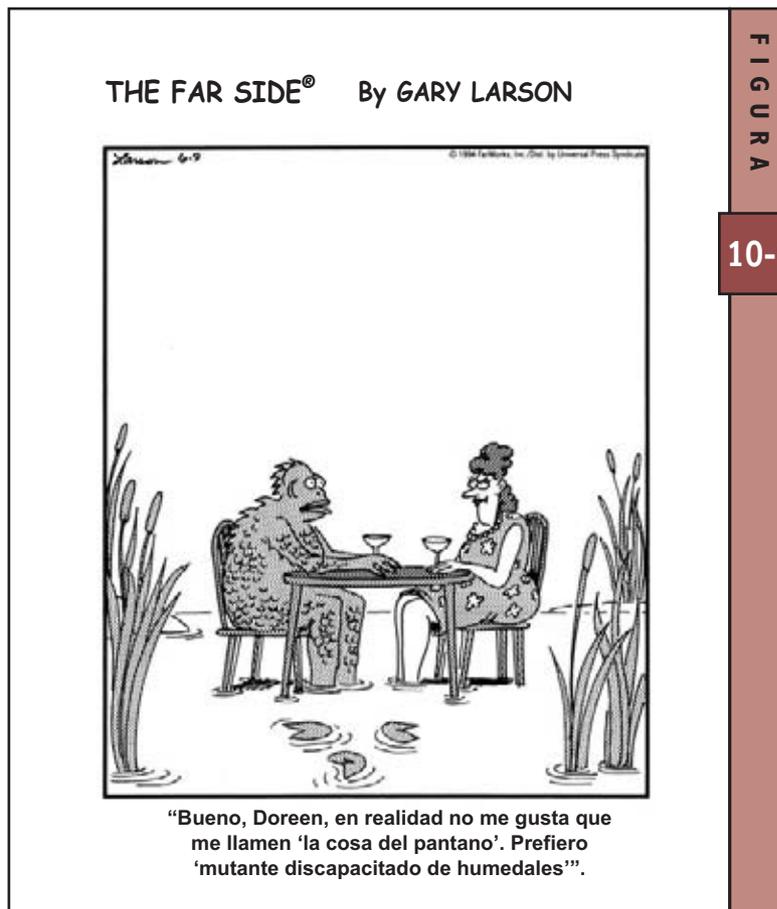
En términos del CO, podemos observar varios vínculos entre el silencio y el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, el silencio es un elemento crítico en el pensamiento de grupo, en el que equivale a un acuerdo con la mayoría. Puede ser una forma de que los empleados expresen insatisfacción, como cuando se “sufre en silencio”. Puede ser un indicio de que alguien está molesto, como cuando una persona hablantina calla de pronto (“¿Qué le pasa? ¿Está bien?”). Es una herramienta poderosa en manos de los administradores para manifestar disgusto evitando o ignorando a los trabajadores con “insultos silenciosos”. Y desde luego, es un elemento crucial de la toma de decisiones en grupo, pues permite a los individuos reflexionar y considerar lo que otros han dicho.

No prestar atención al aspecto de silencio de una conversación puede dar por resultado que se pierda una parte vital del mensaje. Los comunicadores astutos están al pendiente de brechas, pausas y titubeos. Escuchan e interpretan el silencio. Tratan las pausas, por ejemplo, como equivalentes a las luces amarillas de un semáforo y prestan atención a lo que sigue. ¿La persona está pensando, decidiendo cómo expresar su respuesta? ¿Padece del miedo a la comunicación? A veces, el verdadero mensaje de un comunicado está sepultado en el silencio.

### Comunicación “políticamente correcta”

¿Qué palabras usa para referirse a un colega que está confinado a una silla de ruedas? ¿Con qué términos habla cuando se dirige a una cliente? ¿Cómo se comunica con un cliente nuevo que no es como usted? Sus respuestas pueden marcar una diferencia entre perder un cliente, un empleado, una demanda, una denuncia por hostigamiento o un trabajo.<sup>32</sup>

Casi todos somos muy conscientes de que nuestro vocabulario ha sido modificado por razones de corrección política. Por ejemplo, hemos borrado de nuestro léxico las palabras *incapacitado*, *ciego* y *anciano* y las hemos sustituido con *discapacitado*, *invidente* y *persona de edad*. Por ejemplo, *Los Angeles Times* permite a sus periodistas usar la expresión *vejez*, pero aclara que su concepto varía “de una persona a la otra” y que un grupo de personas de 75 años no es necesariamente de viejos.<sup>33</sup>



Fuente: The Far Side de Gary Larson © 1994 Far Works, Inc. Todos los derechos reservados. Usado con autorización.

Tenemos que ser sensibles a los sentimientos de los demás. Ciertas palabras tipifican, intimidan e insultan. En una fuerza de trabajo cada vez más diversificada, debemos tener cuidado de las palabras que pueden ofender a los demás. Pero la corrección política tiene un inconveniente. Complica nuestro vocabulario y dificulta la comunicación. A título de ejemplo, usted sabe lo que significan estos términos: *muerte, basura, cuotas y mujeres*. Pero también resulta que estas voces ofenden a uno o más grupos y han debido ser cambiadas por, respectivamente, *resultado negativo para el paciente, materiales de desecho después del consumo, igualdad educativa y personas de género*. El problema es que estos términos nuevos tienen muchas menos probabilidades de comunicar un mensaje uniforme que las palabras a las que sustituyen. Usted sabe lo que significa la muerte y yo sé lo que significa la muerte; ¿pero está seguro de que “resultado negativo para el paciente” va a definirse siempre como sinónimo de “muerte”? No. Por ejemplo, también podría significar que el paciente debe quedarse hospitalizado más de lo que se esperaba o que la compañía aseguradora no va a pagar la cuenta del hospital.

Algunos críticos, de manera humorística, se divierten llevando la corrección política a sus extremos. Incluso aquellos de nosotros que tenemos un cuero cabelludo adelgazado, que no sentimos mucha emoción en ser llamados “calvos”, tenemos que sonreír cuando nos denominan “discapacitados foliculares”. Pero aquí lo que nos interesa es ver que la corrección política del lenguaje se erige como nueva barrera para la comunicación eficaz.

Las palabras son el principal medio con el que nos comunicamos. Cuando suprimimos algunas porque son incorrectas, reducimos nuestras opciones para comunicar los mensajes de la manera más clara y fiel. En general, cuanto más amplio sea el léxico de un emisor y un receptor, más probable será que se transmitan bien los mensajes. Al quitar ciertas palabras de nuestro vocabulario dificultamos que la comunicación sea exacta. Cuando además las reemplazamos con términos nuevos cuyo significado es menos comprensible, reducimos la posibilidad de que se reciban nuestros mensajes como queríamos.

Debemos ser sensibles para no elegir palabras que ofendan a otros, pero también debemos tener el cuidado de no higienizar el idioma al punto de que restrinja la claridad de la expresión. No hay soluciones fáciles para la disyuntiva; sin embargo, hay que estar conscientes de las compensaciones y de la necesidad de encontrar el equilibrio adecuado.

## Comunicación entre culturas

La comunicación eficaz es difícil en las mejores condiciones. Los factores multiculturales plantean la posibilidad de que aumenten los problemas de comunicación. Así se ilustra en la figura 10.10. Un ademán que se entiende bien y es aceptable en una cultura puede ser incomprensible u obsceno en otra.<sup>34</sup>

**Barreras culturales** Un escritor ha identificado cuatro problemas concretos relacionados con las dificultades en las comunicaciones entre culturas.<sup>35</sup>

En primer lugar se encuentran las *barreras de origen semántico*. Como ya dijimos, las palabras tienen significados distintos para diversas personas. Esto es cierto sobre todo en personas que proceden de distintas culturas nacionales. Por ejemplo, algunas palabras no tienen traducción. Comprender la palabra *sisu* nos ayudará a comunicarnos con finlandeses, pero la voz es intraducible a nuestra lengua. Significa algo como “agallas” o “persistencia perruna”. Del mismo modo, los nuevos capitalistas rusos tienen dificultades para comunicarse con sus contrapartes de otros lados porque las voces *eficiencia, libre mercado y regulación* no tienen traducción directa al ruso.

En segundo lugar, hay *barreras causadas por las connotaciones de los vocablos*. Las palabras cambian de implicaciones en diferentes lenguajes. Por ejemplo, las

## Los ademanes tienen significados distintos en países diferentes

### El signo de acuerdo



En Estados Unidos, es un gesto amistoso para decir "de acuerdo", "todo marcha". En Australia y los países islámicos es equivalente a lo que generaciones de preparatorianos conocen como "mentar la madre".

### El signo "V" de la victoria



En muchas partes del mundo significa "victoria" o "paz". En Inglaterra, si la palma y los dedos están volteados hacia adentro, significa "toma", especialmente si se ejecuta con una sacudida de los dedos.

### El signo de "cuernos"



Este signo alienta a los deportistas de la Universidad de Texas y es una señal de buena suerte en Brasil y Venezuela. En algunas partes de África es una maldición. En Italia, le dice a alguien que su "pareja es infiel".

### El signo de llamada



Este signo significa "ven acá" en Estados Unidos. En Malasia, sólo se usa para llamar animales. En Indonesia y Australia sirve para llamar a las "damas de la noche".

FIGURA

10-10

Fuente: "What's A-O-K in the U.S.A. Is Lewd and Worthless Beyond", en *New York Times*, 18 de agosto de 1996, p. E7. Tomado de Roger E. Axtell, *GESTURES: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Copyright © 1991. Este material se usa con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

negociaciones entre ejecutivos japoneses y norteamericanos se hacen más difíciles porque la palabra japonesa *hai* se traduce como "sí", pero tiene la connotación de "sí, estoy escuchando" y no la de "sí, estoy de acuerdo".

En tercer lugar vienen las *barreras causadas por diferencias de entonación*. En algunas culturas el lenguaje es formal; en otras, informal. En algunas culturas, el tono cambia dependiendo del contexto: las personas hablan de un modo en casa, en las situaciones sociales y en el trabajo. Usar un estilo personal informal en una situación en la que se espera un estilo más formal puede ser vergonzoso y antipático.

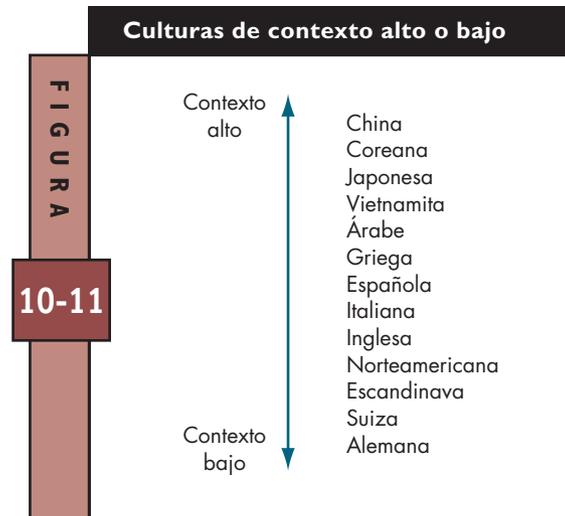
En cuarto lugar se encuentran las *barreras causadas por las diferencias de percepción*. Las personas que hablan idiomas distintos ven de hecho el mundo de maneras diferentes. Los esquimales perciben la nieve de otra forma porque tienen muchas palabras para ella. Los táinos perciben la palabra "no" de cierta manera porque no está en su vocabulario.

**Contexto cultural** Se consigue entender mejor las barreras culturales y sus implicaciones para la comunicación entre culturas si se consideran los conceptos de culturas de contexto alto y de contexto bajo.<sup>36</sup>

Las culturas difieren por la importancia del influjo del contexto en el significado que asignan los individuos a lo dicho o escrito y a la luz de quién sea el emisor. Países como China, Corea, Japón y Vietnam son **culturas de contexto alto**.

### culturas de contexto alto

Culturas que dependen en buena medida de claves situacionales no verbales y sutiles para la comunicación.



**FIGURA**

**10-11**

**culturas de contexto bajo**

Culturas que dependen en buena medida de las palabras para transmitir significados en la comunicación.

Se apoyan mucho en sutiles indicios no verbales y de la situación cuando se comunican con los demás. Lo que no se dice puede ser más importante que lo dicho. El estatus oficial de una persona, su sitio en la sociedad y su reputación imponen un peso considerable a las comunicaciones. En cambio, los habitantes de Europa y Norteamérica reflejan sus **culturas de contexto bajo**. Recurren esencialmente a las palabras para comunicar significados. El lenguaje corporal o los títulos formales son secundarios en relación a las palabras dichas y escritas (véase la figura 10.11).

¿Qué significado tienen estas diferencias contextuales para la comunicación? En realidad, mucho. La comunicación en las culturas de contexto alto exige una confianza considerablemente mayor entre las partes. Lo que para un extranjero parecería una conversación casual e insignificante es importante porque manifiesta el deseo de trabar una relación y generar confianza. Los acuerdos de palabra implican un compromiso serio en estas culturas de contexto alto. Y quién sea uno de acuerdo a la edad, antigüedad y rango en la organización es muy valorado y tiene una influencia grande en su credibilidad. Pero en las culturas de contexto bajo los contratos obligatorios se ponen por escrito, se redactan con exactitud y tienen un notable carácter legalista. Del mismo modo, en las culturas de contexto bajo se valora la franqueza. Se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al comunicar los significados pretendidos. Es muy diferente en las culturas de contexto alto, donde los gerentes “sugieren” en lugar de dar órdenes.

**Guía cultural** Al comunicarnos con personas de otra cultura, ¿qué podemos hacer para reducir las malas impresiones, las malas interpretaciones y las malas evaluaciones? Para empezar, podemos tratar de evaluar el contexto cultural. Es probable que tengamos menos dificultades si estas personas vienen de un contexto semejante al nuestro. Además, las siguientes cuatro reglas pueden ser útiles:<sup>37</sup>

1. *Dé por hecho que hay diferencias hasta que surjan las semejanzas.* En general pensamos que los otros se nos parecen más de lo que en realidad lo hacen. Pero las personas de países distintos suelen ser muy diferentes, así que es mucho menos probable que cometamos un error si damos por sentado que los demás son diferentes, en lugar de asumir una semejanza hasta que se revela una diferencia.
2. *Prefiera la descripción antes que la interpretación o la evaluación.* Interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, a diferencia de describirlo, se basa más en la cultura y los antecedentes del observador que en la situación observada. En consecuencia,

conviene que demoremos nuestro juicio hasta que tengamos tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde los diferentes ángulos de todas las culturas interesadas.

3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje, pongámonos en los zapatos del destinatario. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabemos sobre su educación, crianza y antecedentes que nos brinde más luces? Tratemos de ver a la otra persona como es en realidad.

4. *Trate sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que hayamos concebido una explicación para una nueva situación o pensemos que sentimos empatía con alguien de otra cultura, hay que tratar esta interpretación como una hipótesis que debe comprobarse más que como una certeza. Debemos evaluar cuidadosamente la retroalimentación que dan los receptores para saber si confirma nuestra hipótesis.

En el caso de decisiones o comunicados importantes, también se puede pedir la opinión de otros colegas nacionales y extranjeros para asegurarse de que las interpretaciones fueron acertadas.



Las diferencias culturales en la comunicación pueden entorpecer incluso los esfuerzos mejor intencionados. Para ayudar a los empleados trasladados al exterior a abrirse paso en una cultura nueva, Shell International mantiene un sitio en Internet llamado Outpost, en el que se les da información práctica a estos empleados y sus familias.

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Una revisión cuidadosa de este capítulo advierte un tema común sobre las relaciones entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanto menor sea la incertidumbre, mayor será la satisfacción. Distorsiones, ambigüedades e incongruencias aumentan la incertidumbre y, por ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción.<sup>38</sup>

Cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor entenderán los empleados los mensajes de la administración sobre metas, retroalimentación y otros temas.<sup>39</sup> Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y aclarar las tareas de los grupos. El uso extenso de los canales verticales, horizontales e informales acrecienta el flujo de la información, reduce la incertidumbre y mejora el desempeño y la satisfacción del grupo. También debemos esperar que las incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales aumenten la incertidumbre y reduzcan la satisfacción.

Los resultados de este capítulo también señalan que la meta de la comunicación perfecta no es asequible. Sin embargo, hay pruebas de una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza percibida, fidelidad, deseo de comunicarse, sensibilidad de la dirección y requisitos de la información ascendente) y la productividad de los trabajadores.<sup>40</sup> Por tanto, elegir el canal correcto, saber escuchar y dar retroalimentación colaboran para una comunicación eficaz. Pero los factores humanos generan distorsiones que nunca se suprimen por completo. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado es un significado que se aproxima o no a lo que pretendía el emisor. Cualquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la

mente del receptor representa su realidad. Y es esta “realidad” la que determina el desempeño, junto con el grado de motivación y satisfacción del individuo. El tema de la motivación es crucial, así que debemos revisar el papel central de la comunicación para determinar el grado de motivación de una persona.

Recordará que según la teoría de las expectativas el grado de esfuerzo que aplique un individuo depende de su percepción de las relaciones entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y cumplimiento de las metas. Si los individuos no tienen la información necesaria para que la probabilidad percibida de estas relaciones sea elevada, su motivación se reduce. Si las recompensas no son claras, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos o si los individuos no cuentan con una relativa seguridad de que sus esfuerzos resultarán en un desempeño satisfactorio, el empeño será menor. Por todo lo anterior, la comunicación cumple una función importante en la determinación de la motivación del empleado.

La última implicación de la bibliografía sobre la comunicación se refiere a la capacidad de predecir la rotación. Dar información previa sobre el trabajo a realizar opera como mecanismo de comunicación para aclarar las expectativas (véase el contrapunto del capítulo 5). Los empleados que han pasado por una inducción realista a su puesto tienen información más exacta del mismo. Las comparaciones de las tasas de rotación entre las organizaciones que proporcionan información previa sobre el trabajo y las que no lo hacen, muestran que estas últimas, en promedio, tienen una rotación mayor de 29 por ciento.<sup>41</sup> Éste es un argumento sólido para que los administradores transmitan a los solicitantes información honesta y fidedigna sobre el trabajo durante el proceso de reclutamiento y selección.



## La administración de libros abiertos mejora el desempeño de los empleados de línea

**L**a administración de libros abiertos (ALA) pretende hacer que todos los empleados piensen y se comporten como el dueño.<sup>a</sup> Descarta la noción de que los jefes dirigen y los empleados hacen lo que se les dice. Con el método de libros abiertos, a los empleados se les proporciona información que antes circulaba estrictamente entre las filas de los directivos.

En cualquier programa de ALA hay tres elementos fundamentales. El primero, que la administración abre los libros de la compañía y comparte con los empleados información detallada financiera y de operaciones. Si los empleados no saben cómo gana dinero la compañía, ¿de qué forma se espera que colaboren con su éxito? En segundo lugar, hay que ilustrar a los empleados para que entiendan los estados de resultados de la compañía. Esto significa que la dirección debe impartir a los trabajadores un “curso básico” sobre cómo leer e interpretar el estado de ingresos, balances y flujos de efectivo. Tercero, la administración tiene que mostrar a los empleados el efecto de su trabajo en los resultados económicos finales, lo que confiere relevancia al análisis de estados financieros.

¿Quiénes aplican la ALA? Más de 3,500 organizaciones, entre las que se encuentran Springfield Remanufacturing Corp., Allstate Insurance, Amoco Canada, Rhino Foods y la división de sistemas gubernamentales de Sprint.

¿Por qué habría de funcionar? El acceso a información económica detallada y la capacidad de entenderla hace que los empleados piensen como propietarios, lo que los lleva a tomar decisiones mejores para la organización, no sólo para ellos mismos.

¿Y funciona? Casi todas las empresas que han implantado la ALA aportan pruebas de que ayuda significativamente al negocio. Por ejemplo, Springfield Remanufacturing perdía 61,000 dólares por ventas de 16 millones. La administración atribuye a la ALA buena parte de su éxito actual (utilidades anuales de seis millones de dólares por ventas de 100 millones). Del mismo modo, el Business Insurance Group de Allstate aplicó la ALA para fomentar el rendimiento del capital accionario de 2.9 a 16.5 por ciento en apenas tres años.

<sup>a</sup>Basado en J. Case, “The Open-Book Revolution”, en *INC*, junio de 1995, pp. 26-50; J.P. Schuster, J. Carpenter y M.P. Kane, *The Power of Open-Book Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, y R. Aggarwal y B.J. Simkins, “Open Book Management—Optimizing Human Capital”, en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 2001, pp. 5-13.

**L**os dueños de Optics 1 Inc., una compañía de ingeniería óptica situada en el sur de California, con 23 empleados y ventas de menos de 10 millones de dólares al año, implantaron un programa de ALA, pero lo suspendieron antes de que pasara mucho tiempo. Según uno de los propietarios, “los empleados usaban la información en mi contra. Cuando teníamos utilidades, exigían bonos más grandes y computadoras nuevas. Cuando destinaba las utilidades a financiar una nueva línea de productos, todos decían, ‘bravo, ¿pero qué me va a dar a mí?’ [...] Es más dañino que los empleados interpreten mal la información financiera, a que no la conozcan. Les entregué las tarifas generales y administrativas y se pusieron a discutir los salarios de todos. ‘¿Le pagas 86,000 dólares a este tipo? Yo contribuyo mucho más’”.

Como ilustra este ejemplo, uno de los inconvenientes de la ALA es que los empleados hagan mal uso de la información o la interpreten erróneamente en contra de la administración.<sup>b</sup> Otro problema potencial es que se filtre información confidencial a la competencia. En manos de los competidores, la información detallada de las operaciones y la posición financiera de la compañía pueden socavar su ventaja competitiva.

Cuando la ALA prospera, se encuentran presentes dos factores. En primer lugar, la organización o la unidad en la que se implanta es pequeña. Es mucho más fácil establecer la ALA en una pequeña empresa que se inicia que en una compañía grande y dispersa que ha operado años con libros cerrados y poca participación de los empleados. En segundo lugar, es necesario que haya una relación de confianza mutua entre la administración y los trabajadores. En culturas organizacionales en las que la administración no confía en que los empleados actúen desinteresadamente, o en las que los gerentes y contadores se formaron en la costumbre de guardar la información bajo siete llaves, es poco probable que funcione la ALA, y tampoco va a salir adelante si los empleados creen que cualquier programa nuevo sólo sirve para que la dirección los manipule o explote más.

<sup>b</sup>Basado en S.L. Gruner, “Why Open Books?”, en *INC*, noviembre de 1996, p. 95, T.R.V. Davis, “Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls”, en *Organizational Dynamics*, invierno de 1997, pp. 7-20.

## Preguntas de repaso

1. Describa las funciones que ejerce la comunicación en un grupo u organización. Dé un ejemplo de cada caso.
2. Compare la codificación y la decodificación.
3. Compare la comunicación descendente y la ascendente.
4. ¿Qué es la comunicación no verbal? ¿Ayuda a la comunicación verbal o la entorpece?
5. ¿Qué condiciones estimulan la aparición de rumores?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del correo electrónico?
7. ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar sus capacidades de ofrecer retroalimentación sobre el desempeño?
8. ¿Qué significa la frase “a veces, el verdadero mensaje de un comunicado está sepultado en el silencio”?
9. Explique por qué la corrección política puede ser un obstáculo de la comunicación eficaz.
10. Compare culturas de contexto alto y bajo.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. “Una comunicación ineficaz es culpa del emisor.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
2. ¿Qué puede hacer para aumentar la probabilidad de que sus comunicados sean recibidos e interpretados correctamente?
3. ¿Cómo pueden los administradores aprovechar los rumores en su beneficio?
4. Con el concepto de riqueza de los canales, dé ejemplos de mensajes que se transmiten mejor por correo electrónico, en persona y en el tablero de avisos de la compañía.
5. ¿Por qué cree que tantas personas no saben escuchar?

## Ejercicio en equipo

### Impacto de saber escuchar

El objetivo de este ejercicio es mostrar la importancia de saber escuchar para lograr el éxito en las relaciones interpersonales.

Formen grupos descontando seis. En cada grupo debe haber por lo menos tres estudiantes y siete cuando mucho.

Cada grupo tiene 30 minutos para abordar las cuatro preguntas que se anotan abajo. Deben iniciar una lluvia de ideas y luego reducir sus elecciones a las tres respuestas más significativas. Designen a un integrante para que copie las respuestas en el pizarrón y otro para que explique a la clase por qué las escogieron.

1. ¿Cómo se sabe que una persona nos escucha?

2. Describan una situación en la que escucharon excepcionalmente bien. ¿Cuál fue la influencia en las comunicaciones subsecuentes del hablante?
3. ¿Cómo se sabe cuando una persona nos ignora?
4. Describan una situación en la que ignoraron a alguien. ¿Cuál fue la influencia en las comunicaciones subsecuentes del hablante?

*Fuente:* Adaptado de T. Clark, “Sharing the Importance of Attentive Listening Skills”, en *Journal of Management Education*, abril de 1999, pp. 216-23.

## Disyuntiva ética

### ¿Es malo decir una mentira?

De niños, nos decían nuestros padres que es malo decir mentiras. Sin embargo, todos las hemos dicho en un momento u otro. Si en general estamos de acuerdo en que es malo mentir, ¿cómo justificamos el que lo hagamos continuamente? Porque la mayoría de nosotros

distinguimos entre “mentiras verdaderas” y “mentirillas blancas”, que son aceptables e incluso necesarias para la convivencia social.

En una encuesta reciente de 10,000 personas de entre 18 y 50 años, se obtuvieron conocimientos sobre las

actitudes de las personas respecto de las mentiras. Así, 80 por ciento señalaron que la honestidad es importante, pero casi una cuarta parte dijo que le mentiría a un patrón, “si fuera necesario”. Más de 15 por ciento admitió haber mentido en un currículum o una solicitud de trabajo. Más de 45 por ciento dijeron que contarían felices una “mentirilla”.

Puesto que mentir está tan relacionado con la comunicación interpersonal, veamos un asunto que ocupa con frecuencia a los administradores: ¿Un propósito razonable justifica que se distorsione deliberadamente la información? Consideremos este caso.

Una empleada de usted le pregunta sobre el rumor que escuchó de que su departamento, con todo y em-

pleados, va a ser transferido de Nueva York a Dallas. Usted sabe que el rumor es verdadero, pero quisiera que todavía no se difundiera la información, pues tiene miedo de lastimar la moral del departamento y producir renuncias prematuras. ¿Qué le diría a la empleada? ¿Miente, evade la pregunta, distorsiona su respuesta o dice la verdad?

En un contexto mayor, ¿dónde se traza la línea que separa la verdad de la mentira? Si usted ocupa una posición gerencial, ¿cómo compagina su respuesta con su deseo de que sus empleados confíen en usted?

*Fuente:* Citado en “Who’s Lying Now?”, en *Training*, octubre de 2000, p. 34.

<b>Incidente</b>	<b>¿Tenemos un problema de comunicación?</b>
------------------	--

“No quiero oír tus pretextos. Sólo haz volar esos aviones.” Eso era lo que le gritaba Jim Tuchman a su gerente de salidas. Como encargado de las operaciones de American Airlines en el aeropuerto de la ciudad de México, Tuchman se frustraba una y otra vez por la actitud de sus empleados locales. Lo habían transferido desde Dallas apenas hacía tres meses y tenía dificultades para adaptarse al estilo mexicano de trabajar. “¿Que si critico a estas personas? Claro que sí. No me escuchan cuando les hablo. Piensan que las cosas están bien y se oponen a cualquier cambio que sugiero. Además, no aprecian la importancia de estar a tiempo.”

Si Tuchman critica a su personal de la ciudad de México, la situación es mutua. Nadie simpatiza con él. Citamos algunos comentarios anónimos sobre el jefe: “Es totalmente insensible a nuestras necesidades”, “Cree que si pega de gritos las cosas van a mejorar, pero se equivoca”, “Tengo cuatro años trabajando aquí. Antes

de que él llegara era un buen lugar para trabajar, pero ya no lo es. Todo el tiempo tengo miedo de que me maltrate. Todo el tiempo siento estrés, hasta en casa. Mi esposo ya no para de hacer comentarios”.

Tuchman fue traído específicamente para afirmar las operaciones en la ciudad de México. Entre sus metas prioritarias se encuentran mejorar la puntualidad de American Airlines en esa ciudad, aumentar la productividad y mejorar el servicio a clientes. Cuando le preguntaron a Tuchman si creía que tenía problemas con el personal, contestó: “Sí. No podemos comunicarnos”.

**Preguntas**

1. ¿Tiene Tuchman un problema de comunicación? Explique.
2. ¿Qué sugerencias le haría a Jim, si las tiene, para mejorar su eficacia como director?

<b>PROGRAMA CCA</b>
<b>CONOCER LOS CONCEPTOS CONCIENCIA PERSONAL APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES</b>



**La capacidad de escuchar**

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 25 (How Good Are My Listening Skills?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “La capacidad de escuchar” de la página 621.

1. Esta sección inicial se basa en S. Cushing, *Fatal Words: Communication Clashes and Aircraft Crashes*, Chicago, University of Chicago Press, 1997, y "Pilot Communication Risks Flight Safety", www.abc.net.au, 21 de marzo de 2001.
2. Véase, por ejemplo, K.W. Thomas y W.H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict", en *Academy of Management Journal*, junio de 1976, p. 317.
3. W.G. Scott y T.R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976.
4. D.K. Berlo, *The Process of Communication*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1960, pp. 30-32.
5. R.L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1959, pp. 188-96; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 143-51, y A.G. Walker y J.W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do With Their Results Matter", en *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 393-424.
6. J. Fast, *Body Language*, Filadelfia, M. Evan, 1970, p. 7.
7. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Chicago, Aldine-Atherton, 1972.
8. A. Bandura, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977.
9. Un ejemplo son las metas asignadas. Véase E.A. Locke y G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1990.
10. Véase, por ejemplo, N.B. Kurland y L.H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", en *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-38, y N. Nicholson, "The New Word on Gossip", en *Psychology Today*, junio de 2001, pp. 41-45.
11. Citado en "Heard It Through the Grapevine", en *Forbes*, 10 de febrero de 1997, p. 22.
12. Véase, por ejemplo, J.W. Newstrom, R.E. Monczka y W.E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", en *Journal of Business Communication*, primavera de 1974, pp. 12-20, y S.J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", en *Industry Week*, 15 de mayo de 1989, p. 14.
13. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1953, pp. 43-49.
14. H. Sutton y L.W. Porter, "A Study of the Grapevine in a Governmental Organization", en *Personnel Psychology*, verano de 1968, pp. 223-30.
15. K. Davis, citado en R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?", en *Fortune*, 13 de agosto de 1979, p. 134.
16. R.L. Rosnow y G.A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*, Nueva York, Elsevier, 1976.
17. Véase, por ejemplo, J.G. March y G. Sevón, "Gossip, Information and Decision Making", en J.G. March (comp.), *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell, 1988, pp. 429-42; M. Noon y R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations", en *Organization Studies*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 23-36, y N. DiFonzo, P. Bordia y R.L. Rosnow, "Reining in Rumors", en *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 47-62.
18. S. Amour, "Boss: It's in the E-Mail", en *USA Today*, 10 de agosto de 1999, p. 3B.
19. "Ford to Offer Employees Home PCs for \$5 a Month", en www.informationweek.com, 3 de febrero de 2000.
20. G. Anders, "Inside Job", en *Fast Company*, septiembre de 2001, p. 178.
21. T.M. Burton y R.E. Silverman, "Lots of Empty Spaces in Center Parking Lot Get CEO Riled Up", en *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2001, p. B3, y E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", en *New York Times*, 5 de abril de 2001, p. C1.
22. Véase R.L. Daft y R.H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, Greenwich, CT, JAI Press, 1984, pp. 191-233; R.L. Daft y R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", en *Managerial Science*, mayo de 1986, pp. 554-72; R.E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", en *Organizational Science*, noviembre de 1992, pp. 475-500; S.G. Straus y J.E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97, y L.K. Treviño, J. Webster y E.W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", en *Organization Science*, marzo-abril de 2000, pp. 163-82.
23. R.L. Daft, R.H. Lengel y L.K. Treviño, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", en *MIS Quarterly*, septiembre de 1987, p. 355-68.
24. J.C. McCroskey, J.A. Daly y G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension", en *Human Communication Research*, primavera de 1976, pp. 376-80.
25. B.H. Spitzberg y M.L. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence", en *Human Communication Research*, verano de 1984, pp. 575-99.
26. Véase, por ejemplo, L. Stafford y J.A. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations", en *Human Communication Research*, primavera de 1984, pp. 379-402.
27. J.A. Daly y J.C. McCroskey, "Occupational Choice and Desirability as a Function of Communication Apprehension", trabajo presentado en la reunión anual de la Asociación Internacional de Comunicación, Chicago, 1975.
28. J.A. Daly y M.D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension", en *Research in the Teaching of English*, invierno de 1975, pp. 242-49.
29. Véase D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Nueva York, Ballentine Books, 1991, y D. Tannen, *Talking from 9 to 5*, Nueva York, William Morrow, 1995.

30. D. Tannen, *Talking from 9 to 5*, p. 15.
31. Esta sección se basa principalmente en C.G. Pinder y K.P. Harlos, "Silent Organizational Behavior", trabajo presentado en la reunión de la Academia Occidental de Administración, marzo de 2000, y P. Mornell, "The Sounds of Silence", *INC*, febrero de 2001, pp. 117-18.
32. M.L. LaGanga, "Are There Words That Neither Offend Nor Bore?", en *Los Angeles Times*, 18 de mayo de 1994, pp. II-27, y J. Leo, "Language in the Dumps", en *U.S. News and World Report*, 27 de julio de 1998, p. 16.
33. Citado en J. Leo, "Falling for Sensitivity", en *U.S. News and World Report*, 13 de diciembre de 1993, p. 27.
34. R.E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*, Nueva York, Wiley, 1991.
35. Véase M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", en *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, pp. 75-76.
36. Véase E.T. Hall, *Beyond Culture*, Garden City, NY, Anchor Press/Doubleday, 1976; E.T. Hall, "How Cultures Collide", en *Psychology Today*, julio 1976, pp. 67-74; E.T. Hall y M.R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, ME, Intercultural Press, 1990, y R.E. Dulek, J.S. Fielden y J.S. Hill, "International Communication: An Executive Primer", en *Business Horizons*, enero-febrero de 1991, pp. 20-25.
37. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH, Southwestern, 4a. ed., 2002, p. 94.
38. Véase, por ejemplo, R.S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1979, pp. 268-91.
39. J.P. Walsh, S.J. Ashford y T.E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", en *Human Relations*, enero de 1985, pp. 23-46.
40. S.A. Hellweg y S.L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-92.
41. R.R. Reilly, B. Brown, M.R. Blood y C.Z. Malatesta, "The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature", en *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 823-34.

¡Dirige, sigue o quítate  
del camino!

—Anónimo

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



¿Puede una persona marcar una diferencia en el desempeño de una organización? Andrea Jung, presidenta y directora ejecutiva de Avon (véase la foto), prueba que sí.<sup>1</sup> Ella llegó a Avon después de estar en las tiendas Neiman Marcus y Bloomingdale's. Al principio, fue contratada para crear una marca mundial y eso fue lo que hizo. Estandarizó e integró el logotipo, el empaque y los anuncios publicitarios de la compañía para crear una imagen uniforme. También promovió el actual eslogan de la compañía, "The company for women". Gracias a su éxito en mejorar el enfoque de marketing de Avon, el consejo directivo de la empresa la nombró presidenta y directora ejecutiva en 1999.

La empresa de la que se hizo cargo Jung estaba en grandes problemas, ya que parecía que la época de la "Chica Avon" había pasado. Cada vez menos personas se inscribían como representantes y las ventas bajaban. Pero después de sólo cuatro semanas en su nuevo puesto, Jung ya tenía el plan para cambiar el rumbo. Avon lanzaría una línea de negocios completamente nueva, desarrollaría productos novedosos y comenzaría a venderlos en tiendas, algo que jamás había hecho. Jung incrementó 46 por ciento el presupuesto de investigación y desarrollo para sacar productos llamativos que se comercializaran rápidamente. Esto llevó al lanzamiento de Retroactive, una crema corporal rejuvenecedora que se ha convertido en un éxito, así como nuevas líneas de vitaminas y aceites de terapia. Además, redujo el número de proveedores de 300 a 75, con lo que le ahorró a la empresa 60 millones de dólares al año. Pero quizá lo más importante que ha hecho es que le ha inyectado nueva vida a la filas de las "Chicas Avon". Jung creó un programa de marketing de varios niveles para reconstruir la fuerza de ventas que recompensa a las vendedoras por reclutar nuevas representantes. Por ejemplo, una vendedora de East Rockaway, Nueva York, trajo 350 vendedoras en sólo 18 meses.

Después de dos años en el puesto, el liderazgo de Jung realmente ha marcado una diferencia en el desempeño de Avon. Las ventas subieron de 1.5 a seis por ciento al año; las utilidades operativas crecieron de cuatro a siete por ciento y las acciones de la empresa subieron 70 por ciento.

# Enfoques básicos sobre el liderazgo

Como lo está demostrando Andrea Jung en Avon, los líderes pueden marcar una diferencia. En este capítulo veremos tres métodos básicos para determinar qué hace a un líder eficaz y qué lo distingue de quienes no son líderes. Primero presentaremos las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940. Después analizaremos teorías del comportamiento, que fueron muy populares en la década de 1960. Finalmente, introduciremos las teorías de contingencia, que en la actualidad forman la corriente dominante en el campo del liderazgo. Pero antes, vamos a aclarar lo que queremos decir con *liderazgo*.

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

*Liderazgo* y *gerencia* son dos términos que a menudo se confunden. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad.<sup>2</sup> Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.<sup>3</sup> La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Comparar liderazgo y gerencia.
2. Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos.
3. Identificar las limitaciones de las teorías conductuales.
4. Describir el modelo de contingencia de Fiedler.
5. Explicar la teoría situacional de Hersey y Blanchard.
6. Resumir la teoría del intercambio entre líder y miembros.
7. Describir la teoría de la trayectoria a la meta.
8. Identificar las variables situacionales del modelo de participación del líder.

## liderazgo

Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Aunque Kotter y House dan definiciones diferentes, ni los investigadores ni los gerentes en funciones hacen tales distinciones. Por tanto, necesitamos presentar el concepto de liderazgo en forma tal que abarque su uso en la teoría y en la práctica.

Definimos el **liderazgo** como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Observe que nuestra definición no habla de ninguna visión, aunque Kotter y House sí la mencionan para distinguir liderazgo de gerencia. Esta omisión tiene un propósito. Mientras que la mayor parte de las exposiciones actuales del concepto de liderazgo incluyen la articulación de una visión común (véase el capítulo 12),<sup>4</sup> las investigaciones sobre el liderazgo realizadas antes de la década de 1980 no hacían referencia a este concepto. Por eso, para que nuestra definición abarque los enfoques históricos y contemporáneos no haremos referencia explícita a la visión.

Un último comentario antes de proseguir: Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen. También necesitamos que los gerentes formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.

---

## TEORÍAS DE LOS RASGOS

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, con frecuencia se señalaba su liderazgo. Era descrita como segura, con voluntad de hierro, constante y decidida. Estos términos se refieren a rasgos y, sea que amigos y enemigos lo advirtieran en esos momentos, se convertían en propugnadores de las teorías de los rasgos.

Los medios de comunicación defienden desde hace mucho las **teorías de los rasgos del liderazgo**, con las que distinguen a los líderes de quienes no lo son analizando sus cualidades y características personales. Los medios de comunicación califican de líderes a Margaret Thatcher, Nelson Mandela, el presidente del Grupo Virgin, Richard Branson, el fundador de Apple, Steve Jobs, el ex alcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, o el presidente de American Express, Ken Chenault, y los describen con términos como *carismáticos*, *entusiastas* y *valientes*. Pero los medios no son los únicos. Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distinguan a los líderes de los demás.

Los esfuerzos de las investigaciones por aislar los rasgos del liderazgo han terminado en puntos muertos. Por ejemplo, en una revisión de 20 estudios diferentes se identificaron casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>5</sup> Si lo que se pretendía era identificar ciertos rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los demás y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fue un fracaso. Quizá era demasiado

## teorías de los rasgos del liderazgo

Teorías que consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

optimista creer que hubiera rasgos exclusivos y constantes que identificaran a todos los buenos líderes, no importa si dirigen DaimlerChrysler, el Coro Mormón del Tabernáculo, la tienda de deslizadores de Ted, la selección brasileña de fútbol o la Universidad de Oxford.

En cambio, si lo que se quería era identificar rasgos que se relacionaran constantemente con el liderazgo, los resultados aceptan una interpretación más notable. Por ejemplo, seis rasgos que distingan a los líderes de los demás son ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del trabajo.<sup>6</sup> Además, las investigaciones más recientes arrojan pruebas sólidas de que las personas que más vigilan su comportamiento, es decir, que son flexibles para modificarlo según las situaciones, tienen más probabilidades de erigirse como líderes de los grupos que las que menos vigilan su comportamiento.<sup>7</sup> En general, la conclusión de más de medio siglo de resultados acumulados es que algunos rasgos incrementan la probabilidad de tener éxito del líder pero ningún rasgo lo *garantiza*.<sup>8</sup>

Ahora bien, las teorías de los rasgos tienen al menos cuatro limitaciones. La primera es que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas.<sup>9</sup> En segundo lugar, los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en las “fuertes”.<sup>10</sup> Las situaciones fuertes son aquellas en las que hay normas firmes de conducta, grandes incentivos para manifestar ciertos comportamientos y expectativas claras sobre qué conductas se premian y se castigan. Estas situaciones le restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas. Como las organizaciones más formales y las que tienen culturas sólidas concuerdan con la descripción de las situaciones fuertes, es de creer que el poder de los rasgos para pronosticar el liderazgo en muchas organizaciones es limitado. En tercer lugar, no hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos. Por ejemplo, ¿la confianza en uno mismo es antecedente del liderazgo o el éxito como líder construye la confianza en uno mismo? En última instancia, lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.<sup>11</sup> El hecho de que un individuo muestre los rasgos y otros lo consideren un líder no significa que vaya a conseguir que su grupo logre sus objetivos. Estas limitaciones han hecho que los investigadores miren en otras direcciones. Aunque en los últimos 20 años se ha renovado el interés por los rasgos, ya en la década de 1940 había un movimiento divergente. Entre esa década y la de 1960, la investigación del liderazgo insistía en los estilos de comportamiento preferidos y demostrados por los líderes.



Cuando se dice que los líderes son carismáticos o entusiastas, como Steve Jobs de Apple Computer, estos adjetivos reflejan las teorías de los rasgos del liderazgo, con las que se pretende identificar cualidades y características específicas de los líderes para explicar su éxito.

---

## TEORÍAS CONDUCTUALES

La inhabilidad de “darle al clavo” en las teorías de rasgos, llevó a los investigadores a estudiar el comportamiento de ciertos líderes. Se preguntaban si había algo especial en la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Morry

### teorías conductuales de liderazgo

Teorías que postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son.

### iniciación de estructura

Grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.

### consideración

Grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos.

Taylor, presidente de Titan International, y Tom Siebel, presidente de Siebel Systems, han dirigido sus empresas con éxito en momentos difíciles.<sup>12</sup> Ambos manejan un estilo similar de liderazgo: enérgicos, intensos y autocráticos. ¿Se diría entonces que el comportamiento autocrático es un estilo conveniente para todos los líderes? En esta sección veremos cuatro **teorías conductuales de liderazgo** con el fin de responder esa pregunta. Pero hay que considerar las implicaciones prácticas de las teorías conductuales.

Si el enfoque conductual del liderazgo fuera acertado, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de rasgos. Si este último hubiese atinado, habría dado el marco para seleccionar a las personas “correctas” para asumir los cargos formales en grupos y organizaciones. En contraste, si los estudios conductuales hubiesen revelado determinantes críticos en el comportamiento del líder, podríamos capacitar a las personas para ser líderes. La diferencia entre las teorías conductuales y de rasgos radica en sus premisas. Si las teorías de rasgos fuesen válidas, los líderes serían innatos. Por otro lado, si hubiesen conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo, diseñaríamos programas que inculcaran estos patrones de conducta en quienes quisieran hacerse líderes eficaces. Este último camino era más atractivo, ya que significaba que se podrían aumentar los líderes. Si la capacitación funcionaba, el aporte de líderes sería inacabable.

### Estudios de la Estatal de Ohio

La teoría conductista más difundida y repetida surgió de las investigaciones hechas en la Universidad Estatal de Ohio a fines de la década de 1940.<sup>13</sup> Los investigadores querían identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder. Empezaron con más de mil categorías y al final terminaron con dos que básicamente daban cuenta de casi toda la conducta del líder descrita por los empleados. Las llamaron *iniciación de estructura* y *consideración*.

La **iniciación de estructura** se refiere al grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas. Esta definición abarca el comportamiento tendiente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. El líder que tiene una calificación alta en la categoría de iniciación de estructura es aquel que “asigna tareas específicas a los miembros del grupo”, “espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definidos” y que “insiste en que se cumplan los plazos”. Morry Taylor y Tom Siebel exhiben un comportamiento de alta iniciación de estructura.

La **consideración** se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. Se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Un líder muy considerado es el que ayuda a sus empleados con sus problemas personales, es amigable, accesible y los trata como iguales. El ejemplo es Richard Parsons, director ejecutivo de AOL Time Warner. Su estilo es de índole personal y subraya la cooperación y el consenso.<sup>14</sup>

En numerosas investigaciones basadas en estas definiciones se ha encontrado que



Con un estilo de liderazgo orientado a la gente, que se enfoca en la cooperación y el consenso, Richard Parsons (a la izquierda), director ejecutivo de AOL Time Warner, es un líder con una calificación notable en la dimensión de la consideración.

los líderes con calificaciones altas en iniciación de estructura y consideración tienden a conseguir que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción, más frecuentemente que aquellos que calificaron bajo en consideración, en iniciación de estructura o en ambos. Sin embargo, un estilo que resalte las dos categorías no siempre resultó en consecuencias positivas. Por ejemplo, una conducta notable en iniciación de estructura llevó a niveles más altos de quejas, ausentismo, rotación, así como niveles más bajos de satisfacción laboral entre los empleados que hacían tareas rutinarias. En otros estudios se encontró que una gran consideración guardaba una relación negativa con la evaluación de desempeño que hacía el superior sobre un líder. En conclusión, los estudios de la Estatal de Ohio sugieren que una calificación elevada en las dos categorías generalmente tenía resultados favorables, pero se encontraron excepciones suficientes que indican que es necesario integrar en la teoría los factores de la situación.

## Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios de liderazgo emprendidos en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan, aproximadamente al mismo tiempo que los estudios de la Estatal de Ohio, tenían objetivos similares: detectar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que nombraron **orientación a los empleados** y **orientación a la producción**.<sup>15</sup> Los líderes orientados a los empleados destacaban las relaciones entre personas; se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales. En contraste, los orientados a la producción se inclinaban por los aspectos técnicos o por las tareas del trabajo. El objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

## La rejilla gerencial

Blake y Mouton crearon una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo,<sup>16</sup> una **rejilla gerencial** (también conocida como la *rejilla del liderazgo*) basada en dos estilos: “interés por las personas” e “interés por la producción”, que en lo esencial corresponden a las dimensiones de la Estatal de Ohio, consideración e iniciación de estructura, o a las de orientación a los empleados y a la producción del grupo de Michigan.

Esta rejilla, ilustrada en la figura 11.1, tiene nueve posibles posiciones en cada eje, lo que da 81 ubicaciones diferentes en las que puede encontrarse el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados obtenidos, sino más bien los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados. De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9,9, a diferencia de, digamos, 9,1 (autoritario) o 1,9 (liberal).<sup>17</sup> La rejilla da un marco de referencia para conceptuar mejor el estilo de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, ya que hay pocas pruebas concretas en la conclusión de que el estilo 9,9 es el mejor para todas las situaciones.<sup>18</sup>

## Estudios de Escandinavia

Los tres planteamientos conductistas que acabamos de revisar proceden de finales de la década de 1940 y comienzos de la de 1960. Entonces el mundo era un lugar

### líder orientado a los empleados

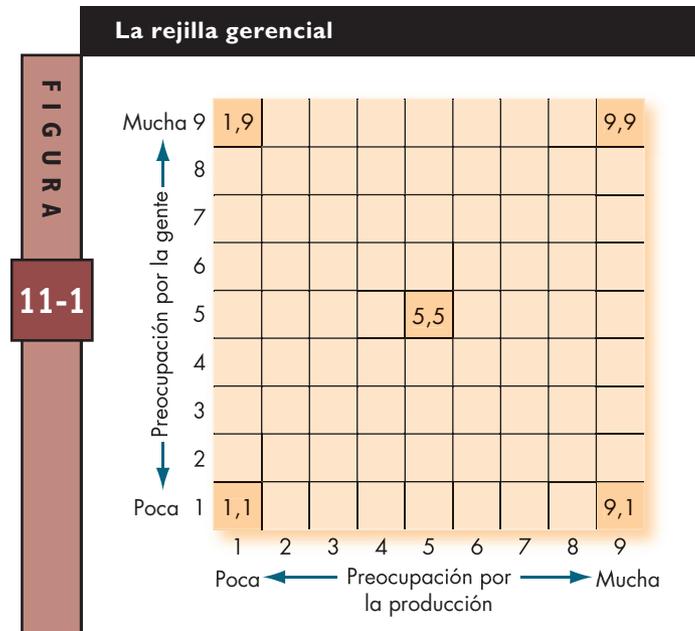
Postura que destaca las relaciones entre personas; se adopta un interés especial en las necesidades de los individuos y se aceptan las diferencias de los miembros.

### líder orientado a la producción

Líder que subraya los aspectos técnicos o de tareas del trabajo.

### rejilla gerencial

Matriz de nueve por nueve en la que se resumen 81 estilos de liderazgo.



mucho más estable y previsible. Pero investigadores de Suecia y Finlandia, con la idea de que aquellos estudios no captan las realidades actuales más dinámicas, se han propuesto volver a examinar si acaso sólo hay dos dimensiones esenciales en el comportamiento de los líderes.<sup>19</sup> Su premisa es que con los cambios del mundo, los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento **orientado al desarrollo**. Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios.

Así, por ejemplo, los investigadores escandinavos revisaron los datos originales de la Estatal de Ohio y descubrieron que incluían elementos como “promueven nuevas formas de hacer cosas”, “conciben nuevos medios de enfrentar los problemas” y “alientan a los miembros para que inicien nuevas actividades”. Ahora bien, en aquella época tales características no explicaban gran cosa del liderazgo eficaz. Los escandinavos propusieron que la razón podía ser que antes no era crucial concebir nuevas ideas ni emprender cambios, pero que en el ambiente dinámico actual es diferente. Por tanto, esos investigadores realizan nuevos estudios para averiguar si hay una tercera dimensión: orientación al desarrollo, que se relacione con la eficacia de los líderes.

Las primeras pruebas son positivas. Con muestras de líderes de Suecia y Finlandia, los investigadores han encontrado un fuerte respaldo para el concepto de que el comportamiento de liderazgo orientado al desarrollo es una dimensión aparte. Por ende, es de creer que las teorías conductuales anteriores que se centraban en sólo dos dimensiones quizá ya no captan bien el liderazgo en el siglo XXI. Además, aunque hay que fortalecer las primeras conclusiones con más pruebas confirmatorias, también parece que los líderes que manifiestan una orientación al desarrollo tienen empleados más satisfechos que los consideran más competentes.

### Resumen de las teorías conductuales

Las teorías conductuales no han tenido mucho éxito al identificar relaciones constantes entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el triunfo o el fracaso. Por ejemplo, es poco probable que Martin Luther King, Jr., hubiera sido un gran

#### líder orientado al desarrollo

Líder que valora la experimentación, busca ideas nuevas y genera y pone en marcha el cambio.

## El CO en las noticias

### Estilos de liderazgo: pocos cambios con el tiempo

Falta mucho para tener un estilo consensuado entre los gerentes. Tal fue la conclusión de un estudio de 15 años que evaluó el estilo de liderazgo de 41,000 gerentes estadounidenses de nivel medio y alto.

Los resultados mostraron que los gerentes de 1999 apenas eran un poco más

abiertos a la hora de las decisiones que en 1985. En particular, 35 por ciento de los gerentes de 1985 preferían un estilo más autocrático, en comparación con 31 por ciento de los entrevistados en 1999. Para las situaciones en las que el consenso era más apropiado, 21 por ciento de los gerentes de 1985 seleccionaron el estilo más inclusivo en comparación con 24 por ciento en 1999. Cuando se enfrentaban a un problema vago, más de

30 por ciento de los gerentes actuales seleccionaban un estilo de liderazgo que no aceptaba comentarios y aclaraciones de los demás.

Estas pruebas indican que a pesar de la atención que los medios, consultores y académicos le han dado al nuevo ámbito laboral y al cambio en la función del líder de jefe a entrenador y consejero, parece que muchos todavía recurren al estilo autocrático de liderazgo.

Fuente: "The Tyranny of Managers", en *Training*, enero de 2002, p. 19.

líder de los derechos civiles a principios del siglo XX y sin embargo lo fue en las décadas de 1950 y 1960. ¿Habría podido Ralph Nader encabezar un grupo activista a favor de los consumidores si hubiese nacido en 1834 en lugar de 1934 o en Costa Rica en lugar de Connecticut? Parece poco probable, y sin embargo las teorías conductuales que hemos explicado no aclararon estos factores situacionales.

### TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA

Linda Wachner tenía una reputación de ser una jefa muy exigente y durante varios años su estilo rindió frutos. En 1987 se convirtió en directora ejecutiva de Warnaco, una empresa de ropa con ventas de 425 millones de dólares al año, pero con problemas. Después de 14 años, ella transformó a Warnaco en una empresa de 2,200 millones cuyos productos variaban de vaqueros Calvin Klein a trajes de baño Speedo. A pesar de su estilo áspero que a menudo humillaba a los empleados frente de sus compañeros y que produjo una rotación apresurada de directivos, esto le funcionó durante casi toda la década de 1990. De hecho, en 1993 la revista *Fortune* la nombró "La mujer de negocios más exitosa en Estados Unidos". Pero los tiempos cambian y Wachner no lo hizo.<sup>20</sup> Desde 1998 la empresa comenzó a desbaratarse, golpeada por una reducción de la demanda de sus productos y una participación en el mercado que se reducía con rapidez. El método duro de Wachner y sus tácticas insolentes, que habían hecho salir a muchos ejecutivos eficaces, ahora le enajenaban la voluntad de acreedores, proveedores y empleados. En junio de 2001, Warnaco se amparó en las leyes de quiebra y cinco meses después el consejo directivo de la empresa despidió a Wachner.

El ascenso y la caída de Linda Wachner ilustra lo que se aclaró paulatinamente a los estudiosos del liderazgo de décadas anteriores: pronosticar el éxito del liderazgo es más complicado que aislar algunos rasgos o conductas preferidas. En el caso de Wachner, lo que funcionó en 1990, no sirvió en el 2000. La incapacidad de los estudiosos de obtener resultados constantes los llevó a enfocarse en factores situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugiere que en una condición *a*, el estilo *x* será el apropiado, mientras que el estilo *y* sería más apropiado para la condición *b* y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles son las condiciones



¿Qué papel juegan las circunstancias en el éxito del líder? Como directora ejecutiva de la empresa de ropa Warnaco, Linda Wachner fue una administradora triunfadora pero áspera en la década de 1990, hasta que la compañía la despidió en 2001, cuando se declaró en quiebra. La teoría de la contingencia señalaría que el estilo de Wachner, orientado a la producción, funcionó a principios de la década de 1990, pero las condiciones cambiaron y al final del periodo ese estilo ya no servía.

a, b, c, etcétera? Una cosa era decir que la eficacia del liderazgo dependía de una situación y otra poder aislar las condiciones.

Varios métodos de aislar las variables situacionales han tenido más éxito que otros y como resultado han ganado mayor reconocimiento. Consideremos cinco métodos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de líder y miembros, y los modelos de trayectoria a la meta y de participación del líder.

### Modelo de Fiedler

El primer modelo exhaustivo de la contingencia del liderazgo es obra de Fred Fiedler.<sup>21</sup> **El modelo de la contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.

**Cómo identificar el estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave en el éxito del líder es su estilo básico como individuo. Así, comenzó por tratar de averiguar cuál es ese estilo, para lo cual preparó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, con el que se pretende medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones. El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, franco-reservado, amigable-hostil). Se pide a los encuestados que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona con la que *menos les gustó* trabajar, calificándola en una escala de 1 a 8 en cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrastantes. Fiedler piensa que basándose en las respuestas de quienes contestan el cuestionario, puede determinar su estilo de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos (un puntaje alto en CMP), el encuestado está interesado en tener buenas relaciones de trabajo con este compañero. Es decir, si uno describe con términos favorables a la persona con quien menos quiere trabajar, Fiedler lo llamará *orientado a las relaciones*. En cambio, si el trabajador menos preferido se retrata con términos menos favorables (bajo puntaje en el CMP), el encuestado está más interesado en la productividad, por lo cual está *orientado a las tareas*. Alrededor de 16 por ciento de los examinados responden en el intervalo central.<sup>22</sup> Tales individuos no pueden clasificarse sólo como orientados a las tareas o las relaciones, por lo que quedarían fuera de las predicciones de la teoría. Entonces, en el resto de nuestra exposición vamos a centrarnos en el 84 por ciento que obtiene calificaciones altas o bajas en el CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo. Como mostramos a continuación, esto es importante, ya que si una situación requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, se debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima.

**Cómo definir la situación** Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

- 1. Relaciones entre el líder y los miembros.** Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
- 2. Estructura de la tarea.** Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no están estructuradas).
- 3. Posición de poder.** Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

#### modelo de contingencia de Fiedler

Teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da el control y la influencia.

#### cuestionario del compañero menos preferido

Instrumento con el que se pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones.

#### relaciones entre líder y los miembros

Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.

#### estructura de la tarea

Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento.

#### posición de poder

Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

El paso siguiente del modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte.

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de la confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques y preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco control. Comoquiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

**Correspondencia entre los líderes y las situaciones** Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo.<sup>23</sup> Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables (véase la figura 11.2). Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio, los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres.<sup>24</sup> Ahora dice que los líderes orientados a las

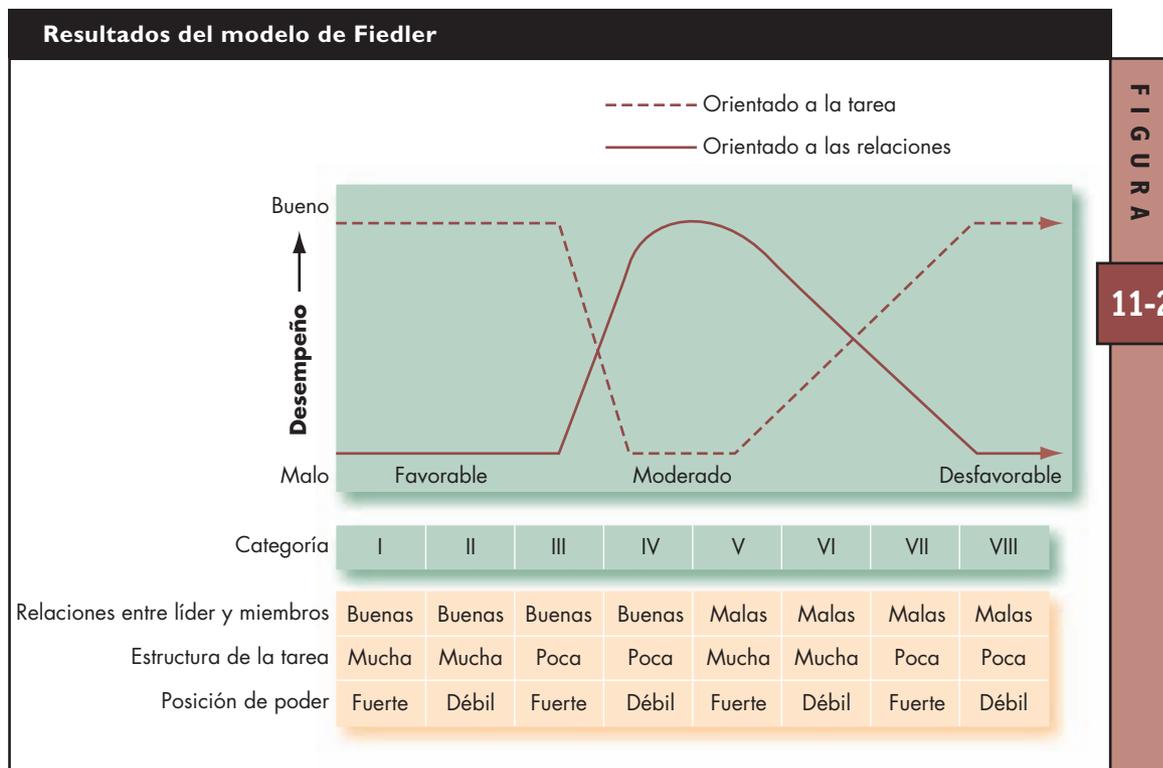


FIGURA 11-2

tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equiparar las situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación, como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con uno orientado a las tareas. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce el poder que tiene un líder para controlar los factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

**Evaluación** En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Es decir, hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo.<sup>25</sup> Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler.<sup>26</sup> Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas

0

CIENCIA

?

¿MITO

### “Lo que cuenta es la experiencia”

La creencia en el valor de la experiencia como pronóstico de la eficacia está arraigada y difundida. Sin embargo, la experiencia sola es un mal pronosticador del liderazgo.<sup>27</sup>

Las organizaciones examinan con mucho cuidado la experiencia de los candidatos externos para los puestos directivos. De manera similar, piden que una persona tenga varios años de experiencia en un nivel gerencial antes de ser considerada para un ascenso al siguiente nivel de mando. ¿Alguna vez ha llenado usted una solicitud de empleo en la que *no* le pregunten sobre su experiencia anterior o historial laboral? Es evidente que la administración considera que la experiencia cuenta, pero las pruebas no respaldan este punto de vista. En estudios hechos a oficiales del ejército, equipos de investigación y desarrollo, supervisores de tienda, administradores postales y directores de escuela se indica que los gerentes experimentados no son más eficaces que quienes tienen poca experiencia.

Un defecto del argumento según el cual “lo que cuenta es la experiencia” es que se asume que el tiempo trabajado es una medida de la experiencia. Pero no se dice

nada acerca de la calidad de la experiencia. El hecho de que una persona tenga 20 años de experiencia mientras que otra tenga dos, no significa necesariamente que la primera haya tenido 10 veces más experiencias significativas. A menudo, 20 años de experiencia no es nada más que un año repetido 20 veces. Hasta en los trabajos más complejos, el aprendizaje real termina hacia los dos años y en adelante todas las situaciones se repiten. Por tanto, un problema de querer relacionar la experiencia con la eficacia del liderazgo estriba en no prestar atención a la calidad y diversidad de la experiencia.

El segundo problema es la variación en las situaciones que influyen en la relevancia de la experiencia o la posibilidad de transferirla a otros casos. Las situaciones de las que se obtuvo experiencia rara vez tienen algo en común con las situaciones novedosas. Los trabajos difieren, los recursos de apoyo difieren, las culturas organizacionales difieren, las características de los seguidores difieren, etc. Así, esta variedad de las situaciones es otra razón por la cual la experiencia no guarda una relación estrecha con el desempeño del líder.

del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables.<sup>28</sup> Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.<sup>29</sup>

**Teoría de los recursos cognoscitivos** Recientemente, Fiedler y su colega Joe García volvieron a formular la teoría original del primero.<sup>30</sup> En concreto, se centraron en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y en cómo la inteligencia y la experiencia de un líder afectan su reacción al estrés. Fiedler y García llamaron a esta reformulación **teoría de los recursos cognoscitivos**.

La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para el líder (o para cualquiera) pensar de manera lógica o analítica estando bajo tensión. Más aún, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder es diferente en situaciones de alto y bajo estrés. Fiedler y García encontraron que las facultades intelectuales del líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la experiencia del líder guarda una relación negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, el nivel de estrés de la situación determina si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo.

A pesar de su novedad, la teoría de los recursos cognoscitivos ha copiado un conjunto sólido de apoyo documental;<sup>31</sup> es decir, en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos.

### Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard concibieron un modelo de liderazgo que ha ganado muchos seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo.<sup>32</sup> Este modelo, llamado **teoría de liderazgo situacional (TLS)**, se ha incorporado a programas de capacitación para el liderazgo en 400 de las 500 empresas de la revista *Fortune*, y cada año a más de un millón de administradores y directores de una gran variedad de empresas se les enseñan sus elementos básicos.<sup>33</sup>

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Antes de avanzar, necesitamos aclarar dos puntos: ¿Por qué nos enfocamos en los seguidores? ¿Qué se entiende por *madurez*?

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Éste es un punto

### teoría de los recursos cognoscitivos

Teoría del liderazgo que afirma que la tensión tiene un efecto negativo en las situaciones y que la inteligencia y la experiencia reducen su influjo en el líder.



Las pruebas indican que el énfasis que las unidades militares ponen en el entrenamiento en liderazgo y los ascensos basados en la experiencia no carece de fundamento. Las condiciones en batalla son sumamente tensas. Como explica la teoría de los recursos cognoscitivos, la experiencia (adquirida por capacitación y práctica) es importante para salir adelante en las condiciones más tensas.

### teoría de liderazgo situacional (TLS)

Teoría de la contingencia que se centra en la madurez de los seguidores.

importante que en la mayoría de las teorías de liderazgo ha sido ignorado o desestimado. El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica.

Esencialmente, en la TLS se considera que la relación entre el líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos propios del líder, del más directivo al más liberal. La conducta más eficaz depende de la capacidad y motivación del seguidor. Por tanto, la TLS afirma que si un seguidor *es incapaz y no desea* realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras. Si el seguidor *es incapaz pero está dispuesto* a llevarla a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero, a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquél, pero también a las relaciones, para convencer al subordinado de los deseos del líder. Si el seguidor *es capaz pero no quiere* hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo y participación. Por último, si el seguidor *es capaz y está dispuesto* a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo inmediato, ya que reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores. Sin embargo, los esfuerzos para probar y apoyar la teoría han sido desalentadores.<sup>34</sup> ¿Por qué? Las explicaciones posibles remiten a ambigüedades internas e incongruencias en el modelo en sí, así como a problemas metodológicos en las validaciones de la teoría. Por tanto, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, por lo menos hasta ahora, se tiene que advertir en contra de todo comentario entusiasta.

### Teoría del intercambio de líder y miembros

En su mayoría, las teorías del liderazgo que hemos cubierto hasta aquí asumen que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma; esto es, suponen que usan un estilo homogéneo con toda la gente en

sus unidades de trabajo. Pero recuerde sus experiencias en grupos. ¿Observó que los líderes se conducen de manera diferente con diversas personas? ¿Que tenían favoritos que formaban su camarilla? Si su respuesta es afirmativa a estas preguntas, usted está reconociendo las bases de la teoría del intercambio de líder y miembros.<sup>35</sup>

La **teoría del intercambio de líder y miembros (ILM)** señala que por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla: confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia: tienen una parte menor del tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que éste controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.

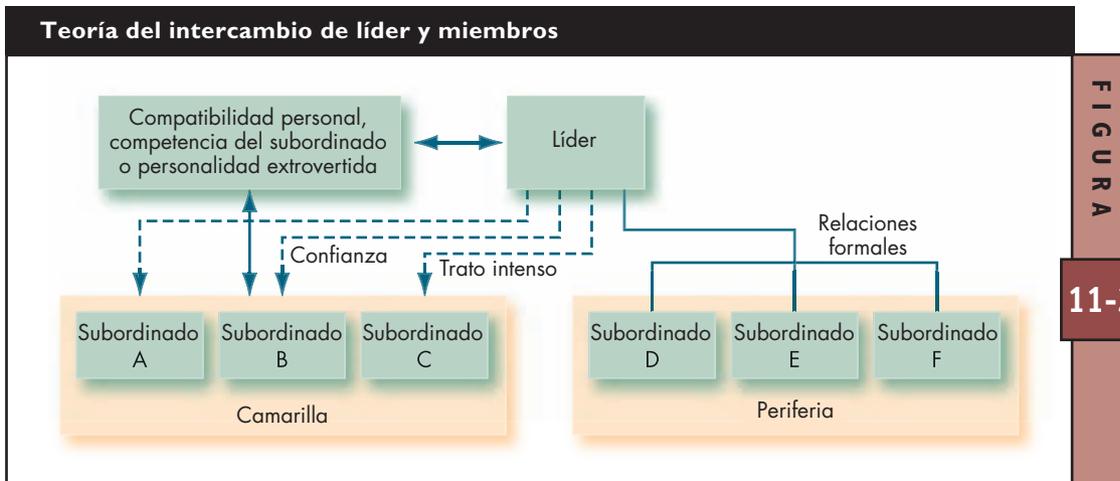
La teoría propone que al principio de la interacción entre el líder y un seguidor, aquél clasifica implícitamente a éste en la camarilla o la periferia. Esta relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo.<sup>36</sup> No está claro cómo



David Lein, un gerente de Autodesk, considera que la empleada Mary Morse (y su perro) pertenecen a su camarilla. Basados en la teoría ILM, pronosticaríamos que por el favoritismo de Lein, el desempeño de Morse y su satisfacción serán mayores.

### teoría del intercambio de líder y miembros (ILM)

Los líderes crean grupos internos (camarillas) y externos (periferia) y los subordinados de la camarilla tienen mayores calificaciones de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.



escoge el líder a unos sobre otros, pero hay pruebas de que los líderes tienden a escoger a su camarilla por tener actitudes y características semejantes a las suyas, o bien porque son más competentes que los otros<sup>37</sup> (véase la figura 11.3). Un punto clave es que si bien el que escoge es el jefe, su clasificación depende de las características de los seguidores.

Las investigaciones para comprobar la teoría la apoyan en lo general. Además, la teoría y las investigaciones que ha suscitado arrojan pruebas sustanciales de que los líderes, en efecto, hacen distinciones entre sus seguidores, de que las disparidades están lejos de ser casuales y de que los seguidores que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general que los de la periferia.<sup>38</sup> Estos resultados positivos de los integrantes de la camarilla no deben sorprendernos del todo, pues ya sabemos de la profecía que se autocumple (véase el capítulo 5). Los líderes invierten sus recursos en los que esperan que den lo mejor, y “sabiendo” que los empleados de su camarilla son los más competentes, los tratan como tales y así, sin darse cuenta, materializan la profecía.<sup>39</sup>

### Teoría de la trayectoria a la meta

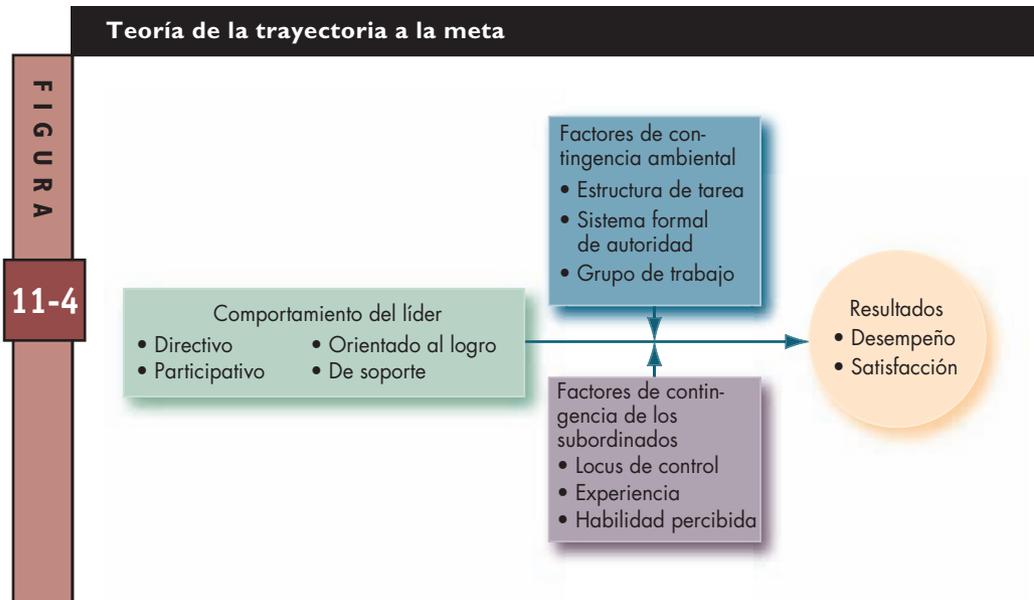
Actualmente, uno de los acercamientos al liderazgo más respetados es la teoría de la trayectoria a la meta, desarrollada por Robert House, que es un modelo de contingencia del liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.<sup>40</sup>

La esencia de la **teoría de la trayectoria a la meta** es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. La expresión *trayectoria a la meta* se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los escollos para que su paso por el camino sea más fácil.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El *líder directivo* le muestra a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizará y da lineamientos concretos sobre cómo cumplir las tareas. El *líder que apoya* es amigable y se preocupa por la necesidades de sus seguidores. El *líder participativo* consulta con sus seguidores y escucha sus sugerencias antes de tomar una decisión.

### teoría de la trayectoria a la meta

Teoría de que es trabajo del líder asistir a sus seguidores para que consigan sus metas y proporcionarles la dirección o el apoyo que requieran para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo y la organización.



EL líder orientado a los logros establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel. A diferencia de Fiedler, House asume que los líderes son flexibles y que un líder puede manifestar cualquier conducta, dependiendo de la situación.

Como se ilustra en la figura 11.4, la teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: las que están fuera del control del empleado (estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y las que son parte de sus características personales (locus de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de conducta que se requiere del líder como complemento, para llevar al máximo los resultados de los seguidores, mientras que las características de los empleados determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o si es incongruente con las características del empleado. Por ejemplo, veamos algunas ilustraciones de pronósticos basados en la teoría:

- El liderazgo directivo produce mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o tensas que cuando están bien estructuradas y organizadas.
- El liderazgo de apoyo aumenta el desempeño y la satisfacción de los empleados cuando éstos realizan tareas estructuradas.
- Los empleados con mucha capacidad percibida o experiencia considerable pensarán que el liderazgo directivo es redundante.
- Los empleados que tienen un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- El liderazgo orientado a los logros incrementará las expectativas de los empleados de que su esfuerzo producirá un desempeño mayor cuando las tareas son estructuradas de manera ambigua.

En lo general, las pruebas de las investigaciones apoyan los argumentos de la teoría de la trayectoria a la meta.<sup>41</sup> Así, el desempeño y la satisfacción de los empleados recibirán un influjo benéfico si el líder compensa lo que falte en los empleados o en el trabajo. Sin embargo, el líder que pierde tiempo explicando tareas que ya

están claras o cuando un empleado tiene la capacidad y la experiencia para realizarlas sin interferencia, sin duda será ineficaz, porque el empleado tomará su conducta directiva como redundante o incluso insultante.

### Modelo de participación del líder

Víctor Vroom y Phillip Yetton postularon el **modelo de participación del líder**, que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones.<sup>42</sup> Al reconocer que las estructuras de las tareas tienen diversas exigencias de actividades rutinarias y no rutinarias, los investigadores señalaron que la conducta del líder debe ajustarse para reflejar dichas estructuras. El modelo era normativo, ya que daba un grupo de normas que debían seguirse para determinar la forma y monto de participación en la toma de decisiones, según lo determinaran las diferentes situaciones. El modelo era un árbol de decisiones que incorporaba siete coyunturas (cuya relevancia se marcaba decidiendo “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo.

Vroom y Arthur Jago revisaron el modelo en trabajos más recientes.<sup>43</sup> El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos (desde la toma de decisiones hecha a solas por el jefe, hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión colegiada). Sin embargo, se añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12, que se anotan en la figura 11.5.

Las investigaciones para comprobar los modelos, original y revisado, de la participación del líder han sido alentadoras.<sup>44</sup> Las críticas se han enfocado en variables que se han omitido y en la complejidad general de los modelos.<sup>45</sup> Otras teorías de contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes, pero el modelo de participación del líder no las incluye. Lo más importante, por lo menos desde un punto de vista práctico, es que el modelo es demasiado complicado para que lo utilice el gerente promedio. Aun



Durante la crisis a bordo del *Apolo 13* que redujo la duración de la misión espacial a la Luna y que puso en peligro su retorno a la Tierra, Gene Kranz tuvo que reorientar los esfuerzos de todos los integrantes del centro de mando hacia una nueva misión: traer sana y salva a la tripulación. La teoría de trayectoria a la meta explica que cuando Kranz aclaró la nueva meta y respaldó los esfuerzos del grupo, logró que la nave regresara a salvo.

### modelo de participación del líder

Teoría del liderazgo que provee un conjunto de reglas para determinar la forma y el grado de su participación en la toma de decisiones en diversas situaciones.

#### Variables contingentes en el modelo revisado de participación del líder

1. Importancia de la decisión
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión
3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión
4. Qué tan estructurado está el problema
5. Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores
6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización
7. Si hay posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión
9. Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
10. Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes
11. Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones
12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores

FIGURA

11-5

cuando Vroom y Jago han desarrollado un programa de cómputo para conducir a los gerentes por todas las ramas de decisión del modelo revisado, no es muy realista esperar que los gerentes ponderen 12 variables contingentes, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo al tratar de seleccionar el proceso adecuado de decisión para un problema específico.

Como es evidente, no le hemos hecho justicia a lo elaborado del modelo. ¿Qué se gana, entonces, de este breve repaso? Nuevos conocimientos sobre las variables contingentes. Vroom y sus colegas nos han dado variables contingentes específicas y verificadas empíricamente que se deben considerar al escoger un estilo de liderazgo.

---

## **RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

La búsqueda inicial de un conjunto de rasgos de liderazgo falló. Cuando mucho, podemos decir que los individuos que son más ambiciosos, que tienen mucha energía, un deseo de dirigir, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos de su trabajo, que proyectan honestidad y confiabilidad y que son flexibles, tienen más probabilidad de triunfar como líderes que aquellos que no poseen estos rasgos. La contribución más grande del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a estilos orientados a tareas o a personas. Pero ningún estilo probó ser idóneo en todas las situaciones.

Un avance importante en nuestra comprensión del liderazgo se dio cuando reconocimos la necesidad de formular teorías de la contingencia que abarcaran los factores situacionales. En la actualidad, las pruebas indican que las variables situacionales importantes son la estructura de las tareas del puesto; el grado de tensión de la situación; el grado de apoyo del grupo; la inteligencia y experiencia del líder, y características de los seguidores como la personalidad, experiencia, habilidad y motivación.



## Los peligros del entrenamiento en liderazgo

**L**as organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación. Mandan gerentes y aspirantes a serlo a una extensa gama de actividades de capacitación, como programas de maestrías, seminarios, retiros y hasta aventuras en otros lugares. Nombran mentores y emprenden cursos rápidos para que las personas con más potencial pasen por las “experiencias correctas”. Creemos que muchos de estos esfuerzos para capacitar líderes son una pérdida de dinero, y basamos nuestra postura en el examen de dos premisas muy elementales de la capacitación para el liderazgo.<sup>a</sup>

La primera premisa es que ya sabemos lo que es liderazgo. No es así. Los expertos no pueden ponerse de acuerdo sobre si es un rasgo, característica, comportamiento, función, estilo o capacidad. Ni siquiera concuerdan si los líderes realmente marcan una diferencia en los resultados de la organización. Algunos expertos argumentan convincentemente que el liderazgo es sólo un atributo con el que las empresas se explican fallas y aciertos ocurridos por mera casualidad. Los líderes son personas que se llevan el crédito por los triunfos y la culpa por los fracasos, pero quizá tengan poca influencia real sobre los resultados de la organización.

La segunda premisa es que podemos capacitar a las personas en el liderazgo. Aquí las pruebas no son muy alentadoras. Al parecer somos capaces de enseñar a un individuo *sobre el liderazgo*, pero desafortunadamente las pruebas indican que no somos tan buenos para enseñar a *dirigir*. Hay varias explicaciones posibles. En la medida en que la personalidad es un elemento crucial de la eficacia del liderazgo, es posible que algunas personas no hayan nacido con los rasgos correctos.<sup>b</sup> La segunda explicación es que no hay pruebas de que los individuos pueden cambiar sustancialmente su estilo básico de liderazgo.<sup>c</sup> La tercera posibilidad es que aunque ciertas teorías podrían realmente orientar a los individuos en situaciones de liderazgo (y aun si pudieran cambiar su estilo), la complejidad de esas teorías hace casi imposible para el ser humano normal asimilar todas las variables y ser capaz de exhibir los comportamientos adecuados para cada situación.

<sup>a</sup>Véase R.A. Barker, “How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is?”, en *Human Relations*, abril de 1997, pp. 343-62.

<sup>b</sup>N. Nicholson, *Executive Instinct*, Neva York, Crown, 2001.

<sup>c</sup>R.J. House y R.N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, en *Journal of Management*, vol. 23 núm. 3, 1997, pp. 460-61.

**E**l entrenamiento en liderazgo existe y es una industria multimillonaria porque funciona. En buena parte, la toma de decisiones es una actividad racional. ¿Una empresa como General Electric gastaría decenas de millones de dólares al año en capacitación de líderes si no esperara buenos resultados? Claro que no. La capacidad de dirigir exitosamente es la razón de que empresas como Disney estén dispuestas a pagarle a Michael Eisner 100 millones de dólares o más al año. Gracias a su capacidad de dirigir, Eisner ha multiplicado por 30 el valor de las acciones de Disney.

Hay desacuerdos sobre la definición exacta de liderazgo, pero la mayoría de los estudiosos y gente de negocios coincide en que el liderazgo es un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común.

¿Influyen los líderes en los resultados de las organizaciones? Por supuesto. Los líderes exitosos anticipan cambios, explotan vigorosamente las oportunidades, motivan a sus seguidores para que produzcan más, corrigen el desempeño insuficiente y dirigen la organización hacia sus metas. De hecho, un repaso de la bibliografía sobre el liderazgo llevó a dos académicos a concluir que las investigaciones muestran “un efecto constante según el cual el liderazgo explica una variación de 20 a 45 por ciento de los resultados de las organizaciones”.<sup>d</sup>

¿Qué pasa con la eficacia de los programas de liderazgo? Varía. Y es lógico, porque los programas en sí son muy diversos. Además, las personas aprenden de formas diferentes. Puesto que algunos programas son mejores que otros, y como algunas personas participan en programas que no corresponden a sus necesidades ni estilo de aprendizaje, debemos esperar que la eficacia de la capacitación no tenga muy buenos resultados. Por lo tanto, los que toman decisiones deben tener cuidado al escoger los cursos de liderazgo para sus gerentes, pero no deben concluir que esta capacitación es una pérdida de dinero.

<sup>d</sup>D.V. Day y R.G. Lord, “Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology”, en *Journal of Management*, otoño de 1988, pp. 453-64.

## Preguntas de repaso

1. Sintetice la historia de la investigación sobre el liderazgo.
2. Describa las ventajas y desventajas de las teorías de rasgos del liderazgo.
3. ¿Qué es *iniciación de estructura* y qué es *consideración*?
4. ¿Qué es la rejilla gerencial? Compare su enfoque al liderazgo con los estudios de los grupos de la Estatal de Ohio y Michigan.
5. ¿Cuál fue la contribución de los estudios en Escandinavia a las teorías conductuales?
6. ¿Cuáles son las tres variables de contingencia de Fiedler?
7. ¿Qué contribución hace al liderazgo la teoría de los recursos cognoscitivos?
8. ¿Cuáles son las implicaciones para el liderazgo de la teoría del ILM?
9. ¿Cuáles son las variables de contingencia de la teoría de la trayectoria a la meta?
10. ¿Cuáles son las implicaciones si los líderes no son flexibles para adaptar su estilo?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. Revise la teoría de los rasgos en el contexto del debate “natura o cultura”.
2. Si usted fuese un gerente, ¿cómo evaluaría la situación en términos de las tres variables contingentes de Fiedler?
3. Dé un ejemplo de operacionalización del modelo Fiedler.
4. Dé un ejemplo de operacionalización de la teoría de la trayectoria a la meta.
5. Dé un ejemplo de operacionalización de la TLS.

## Ejercicio en equipo

### Debate: ¿Realmente importan los líderes?

Divídanse en grupos de dos. Un miembro defenderá la opinión de que “los líderes son los determinantes más importantes del éxito o fracaso en una organización”. El otro contendrá que “los líderes en realidad no importan, ya que la mayoría de las cosas que determinan el éxito o fracaso de una organización, están fuera de su control”. Dediquen 10 minutos a desarrollar sus argumentos y otros 10 a sostener el debate.

Al concluir, formen equipos de seis. Tres de cada grupo adoptarán los argumentos a favor del liderazgo y los otros tres se pondrán en contra. Los equipos tienen 15 minutos para conciliar sus puntos y fijar una posición de consenso. Al terminar, cada equipo se debe preparar para hacer una breve exposición a la clase en la que resuma esta posición conjunta.

## Incidente

### ¿Los fines justifican los medios de un líder?

Con cualquier medida objetiva, puede decirse que el reinado de 20 años de Jack Welch como director ejecutivo de la General Electric fue un rotundo éxito. Cuando tomó posesión, la empresa tenía un valor de mercado de 13,000 millones de dólares. Cuando se retiró en 2001, la empresa valía 400,000 millones. Las ganancias en el 2000 fueron de 12,700 millones de dólares, más de ocho veces los 1,500 millones de dólares que había obtenido en 1980. Aparte, el desempeño de Welch trajo utilidades para los accionistas. Si se suman los dividendos, el valor de las acciones de GE subieron un promedio de 21.3 por ciento por año desde que asumió el cargo.

Compárese esto con 14.3 por ciento en promedio de las 500 que cotejó S&P en el mismo periodo.

¿Cómo obtuvo este éxito? En el plano estratégico, redefinió los objetivos de GE con cada uno de sus negocios. Dijo que GE tenía que ser el número uno o dos en sus negocios o mejor salirse. Por ende, se deshizo de los que no tenían perspectivas de crecimiento, como el negocio de aparatos electrodomésticos y televisores, y en cambio expandió los rubros de gran crecimiento como los servicios financieros y las difusoras. Durante su ejercicio como director ejecutivo, Welch supervisó 933 adquisiciones de negocios y vendió 408. Además, se

obsesionó con mejorar la eficiencia, redujo costos, fomentó el desempeño de los empleados. Para conseguir estas metas, Welch remodeló a GE en su estilo: impaciente, agresivo y competitivo.

En la década de 1980, cuando empezaba a construir la nueva GE, le pusieron el sobrenombre de “Jack Neutrón”. Un símil a la bomba de neutrones, que mata a la gente pero deja en pie los edificios. Welch recorrió más de 100,000 empleos, la cuarta parte de la fuerza laboral de GE, mediante despidos masivos, recolocaciones, retiros forzosos y reubicando puestos de Estados Unidos en el extranjero, con sueldos menores. Presionaba a los gerentes y empleados que quedaron a mejorar sus estándares de eficacia y era muy impaciente cuando las cosas no se movían rápidamente. Por ejemplo, un ex técnico de una planta de transmisiones industriales de GE explicaba que su equipo se imponía cada año metas agresivas: “Siempre alcanzábamos las metas pero nunca era suficiente: siempre se decía que ‘pudimos haber hecho más’. Creíamos que la nueva filosofía de General Electric era que nos podían reemplazar de un momento a otro”. Para reforzar un ambiente competitivo, Welch estableció un esquema exhaustivo de evaluación laboral y un sistema de clasificación de gerentes. Los gerentes sobresalientes eran bien remunerados, al tiempo que se despedía a los que quedaban al final en las clasificaciones anuales.

Las metas exigentes de Welch y su inclinación a cerrar unidades de bajo desempeño trastornó la existencia de miles de empleados y tensó enormemente los lazos entre la compañía y las comunidades donde operaba. También salieron a la luz pública varios escándalos durante la dirección de Welch, desde la admisión por parte de la em-

presa de que habían metido tarjetones con demasiadas horas extras en las licitaciones gubernamentales, hasta el escándalo en 1994 por la compraventa de bonos de su antigua empresa bancaria y de inversiones Kidder Peabody & Co. El estilo de Welch era una mezcla de impaciencia, dureza, sarcasmo, volatilidad emocional y humor negro. Un ex vicepresidente de GE dijo que Welch “incluso cuando se divierte, se esfuerza. Haga lo que haga, no descansa hasta ganar”. Welch trabajaba todos los días 12 horas o más y esperaba la misma dedicación de sus empleados. Cuando se enojaba, podía explotar con ataques personales que dejaban a los gerentes lastimados, avergonzados y sin habla.

### Preguntas

1. Describa el estilo de liderazgo de Welch, mediante a) las dimensiones de la Estatal de Ohio, b) la rejilla gerencial, y c) la teoría ILM.
2. Evalúe la eficacia del liderazgo de Welch desde el punto de vista de a) los accionistas, b) los administradores de GE, c) los empleados, y d) las comunidades donde están las instalaciones de GE.
3. ¿Cree usted que Jack Welch fue un líder exitoso en GE? Explique.
4. ¿Cómo calificaría la ética del liderazgo de Welch?
5. ¿Le hubiera gustado trabajar con Jack Welch? ¿Por qué?

Basado en M. Murray, “Why Jack Welch’s Brand of Leadership Matters”, en *Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 2001, p. B1.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Cómo elegir el estilo de liderazgo correcto

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 27 (What’s My Leadership Style?) en el CD-ROM y conteste el módulo de adquisición de habilidades titulado “Elección de un estilo de liderazgo eficaz” en la página 622.

## Notas

1. Basado en K. Brooker, “It took a Lady to Save Avon”, en *Fortune*, 15 de octubre de 2001, pp. 203-08.
2. J.P. Kotter, “What Leaders Really Do”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 103-11, y J.P. Kotter, en *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Nueva York, Free Press, 1990.
3. R.J. House y R.N. Aditya, en “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” en *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, p. 445.
4. Véase, por ejemplo, W.B. Snavelly, “Organizational Leadership: An Alternative View and Implications for Managerial Education”, trabajo presentado en la Conferencia de Administración de Midwest Academy; Toledo, OH,, abril de 2001.
5. J.G. Geier, “A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups”, en *Journal of Communication*, diciembre de 1967, pp. 316-23.

6. S. A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", en *Academy of Managerial Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60.
7. G.H. Dobbins, W.S. Long, E.J. Dedrick y T.C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study", en *Journal of Management*, septiembre de 1990, pp. 609-18, y S.J. Zaccaro, R.J. Foti y D.A. Kenny, "Self Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 308-15.
8. G. Yukl y D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, CA., Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, p. 150.
9. B. Shneider, "Interactional Psychology and Organizational Behavior", en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 5, Greenwich, CT., JAI Press, 1983, pp. 1-31.
10. Véase W. Mischel, "Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality", en *Psychological Review*, julio de 1973, pp. 252-83, y M.R. Barrick y M.K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 111-18.
11. R.G. Lord, C.L. DeVader y G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986 pp. 402-10, y J.A. Smith y R.J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", en *Leadership Quarterly*, verano de 1998, pp. 147-60.
12. Véase C. Palmeri, "The Grizz gets Grizzly" en *Forbes*, 16 de noviembre de 1998, p. 196, y M. Warner, "Confessions of a Control Freak", en *Fortune*, 4 de septiembre de 2000, pp. 130-40.
13. R.M. Stogdill y A.E. Coons (comps.), en *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951. Esta investigación está actualizada en C.A. Schriesheim, C.C. Coglisier y L.L. Neider, "Is it 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with implications for Future Research", en *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 111-45.
14. H. Yen, "Richard Parsons, AOL Time Warner's New CEO, Known as Consensus-Builder", en [www.tbo.com](http://www.tbo.com), 6 de diciembre de 2001.
15. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", D. Cartwright y A. Zander (comps.), *Group Dynamics: Research and Theory*, Elmsford, NY, Row, Paterson, 2a. ed., 1960.
16. R.R. Blake y J.S. Mouton, en *The Managerial Grid*, Houston, Gulf, 1964.
17. Véase, por ejemplo, R.R. Blake y J.S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1982, pp. 20-43.
18. Véase, por ejemplo, L.L. Larson, J.G. Hunt y R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", en *Academy of Management Journal*, diciembre 1976, pp.628-41, y P.C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", en *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-31.
19. Véase G. Ekvall y J. Arvonen, "Change-Centered Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model", en *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, núm. 1, 1991, pp. 17-26; M. Lindell y G. Rosenqvist, "Is There a Third Management Style?", en *The Finnish Journal of Business Economics*, vol. 3, 1992, pp. 171-98, y M. Lindell y G. Rosenqvist, "Management Behavior Dimensions and Development Orientation", en *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 355-77.
20. M. McDonald, "Lingerie's Iron Maiden Is Undone", en *U.S. News & World Report*, 25 de junio de 2001, p. 37, y A. D'Innocenzio, "Wachner Ousted as CEO, Chairman at Warnaco", en *The Detroit News*, 17 de noviembre de 2001, p. D1.
21. F.E. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
22. S. Shifflett, "Is there a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?", en *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 765-69.
23. F.E. Fiedler, M.M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: the Leader Match Concept*, Nueva York, John Wiley, 1977.
24. Citado en R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.
25. L.H. Peters, D.D. Hartke y J.T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt y Hunter", en *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-85; C.A. Schriesheim, B.J. Tepper y L.A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp.561-73, y R. Ayman, M.M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leader Effectiveness: Its Levels of Analysis", en *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-67.
26. R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.
27. F.E. Fiedler, "Leadership Experience and Leadership Performance: Another Hypothesis Shot to Hell", en *Organizational Behavior and Human Performance*, enero de 1970, pp. 1-14; F.E. Fiedler, "Time-Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance: A Review of Research and a Preliminary Model", en *Leadership Quarterly*, primavera de 1992, pp.5-23, y M.A. Quinones, J.K. Ford y M.S. Teachout, "The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual Meta-Analytic Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 887-910.
28. Véase, por ejemplo, R.W. Rice, "Psychometric Properties of Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", en *Academy of Management Review*, enero de 1978, pp. 106-18; C.A. Schriesheim, B.D. Bannister y W.H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", en *Academy of Management Review*, abril de 1979, pp. 287-90, y J.K. Kennedy, J.M. Houston, M.A. Korgaard y D.D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Co-Worker (LPC) Scale", en *Educational & Psychological Measurement*, otoño de 1987, pp. 807-14.

29. Véase E.H. Schein, *Organizational Psychology*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 3a. ed., 1980, pp. 116-17, y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", en *Personnel Psychology*, invierno de 1981, 749-64.
30. F.E. Fiedler y J.E. García, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, Nueva York, Wiley, 1987.
31. Véase F.W. Gibson, F.E. Fiedler y K.M. Barrett, "Stress, Bable, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities", en *Leadership Quarterly*, verano de 1993, pp. 189-208; F.E. Fiedler "Cognitive Resources and Leadership Performance", *Applied Psychology—An International Review*, enero de 1995, pp. 5-28, y F.E. Fiedler, "The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership", en R.E. Riggio, S.E. Murphy y F.J. Pirozzolo (comps.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002, pp. 91-104.
32. P. Hersey y K.H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?", en *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15, y P. Hersey, K.H. Blanchard, y D.E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 8a. ed., 2001.
33. Citado en C.F. Fernandez y R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", en *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 1, 1997, p. 67.
34. Véase, por ejemplo, *Ibíd.*, pp. 67-84, y C.L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", en *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2, 1997, pp. 153-70.
35. R.M. Dienesch y R.C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", en *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 618-34; G.B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", en *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219-47; R.C. Liden, R.T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G.R. Ferris (comps.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, Greenwich, CT, JAI Press, 1997, pp. 47-119, y C.A. Schriesheim, S.L. Castro, X. Zhou y F.J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", en *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 515-51.
36. R. Liden y G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 451-65, y R. C. Liden, S.J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 662-74.
37. D. Duchon, S.G. Green y T.D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 56-60; R.C. Liden, S.J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; R.J. Deluga y J.T. Perry, "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges", en *Group & Organization Management*, marzo de 1994, pp. 67-86; T.N. Bauer y S.G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1996, pp. 1538-67, y S.J. Wayne, L.M. Shore, and R.C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 82-111.
38. Véase, por ejemplo, C.R. Gerstner y D.V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 827-44; C. Gomez y B. Rosen, "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, marzo de 2001, pp. 53-69, y J.M. Maslyn y M. Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 697-708.
39. D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 278-79.
40. R.J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-38; R.J. House y T.R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", en *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, pp. 81-97, y R.J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-52.
41. J.C. Wofford y L.Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", en *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-76.
42. V.H. Vroom y P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.
43. V.H. Vroom y A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988. Véase también V.H. Vroom y A.G. Jago, "Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation", en *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 169-81.
44. Véase, por ejemplo, R.H.G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1982, pp. 523-32; C. R. Leana, "Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, pp. 228-33; J.T. Ettlign y A.G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", en *Journal of Management Studies*, enero de 1988, pp. 73-83, y R.H.G. Field y R.J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, pp. 362-66.
45. R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 428.

*Los líderes son visionarios con un sentido del miedo poco desarrollado y sin un concepto de las probabilidades en su contra.*

—R. Jarvik

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



**R**udolph W. Giuliani (véase la foto) fue electo alcalde de Nueva York en 1993 con una plataforma de ley y orden. Y, en efecto, trajo la ley y el orden a la ciudad. Por ejemplo, hacia el final de su segundo periodo en 2001, había logrado una reducción de 57 por ciento en los delitos graves y una reducción de 68 por ciento en los índices de asesinatos. En una ciudad que muchos decían que era ingobernable, Giuliani le dio un vuelco a la suerte de Nueva York. Impulsó el valor de las propiedades, volvió a urbanizar partes extensas de Manhattan, hizo que los turistas volvieran y restauró el espíritu de la ciudad. Pero hirió a muchos durante el proceso. Su estilo arrogante, pagado y combativo lo hizo enemistarse con mucha gente. Era más conocido por su temperamento incontrolable y rencoroso que por haber mejorado la vida en Nueva York. Pero todas las imágenes negativas de Giuliani desaparecieron el 11 de septiembre de 2001.<sup>1</sup>

El 11 de septiembre se cometió en Nueva York el peor crimen que haya ocurrido en suelo estadounidense: varios terroristas dirigieron dos aviones comerciales secuestrados contra el World Trade Center y mataron a casi 3,000 personas. La conmoción y el miedo hicieron presa del país, pero Rudy Giuliani actuó y condujo a la ciudad y a la nación durante la crisis. A los pocos minutos del choque del primer avión llegó al lugar para dirigir las operaciones. Sin preocuparse por su seguridad, estableció un centro provisional de mando y una morgue temporal, consiguió un millón de guantes, máscaras y respiradores, levantó de prisa sistemas de protección contra otro ataque y apaciguó a las multitudes que clamaban venganza. Uno de los recuerdos más fuertes del público de ese primer día es la imagen de Giuliani en las calles de Nueva York intentando tranquilizar a la gente, con el pelo y el traje cubiertos del polvo de los edificios derrumbados.

En las semanas que siguieron, Giuliani fue el líder que el pueblo anhelaba. Día tras día, su dominio de los detalles del rescate y la recuperación, además de sus explicaciones ecuanímes de noticias espantosas dieron a una ciudad traumatizada la confianza de que la crisis estaba bajo control. Encontró el equilibrio correcto entre el gobernante duro y el líder emocional y preo-

# Temas contemporáneos del liderazgo

cupado. Consoló viudas, viudos y sobrevivientes, asistió a casi 200 funerales, velatorios y pompas fúnebres. Volvió al sitio del ataque para mezclarse con los rescatistas. Urgió a los vecinos a que salieran a cenar y se dirigió a los turistas para que volvieran a la ciudad. Además de la firmeza y la honestidad que siempre tuvo, mostraba rasgos que rara vez se le habían visto: compasión, valentía, calma y accesibilidad. Trabajó 20 horas al día y mostró una extraña habilidad de ser continuamente visible. Quizá lo más importante es que fue capaz de encontrar las palabras y ahondar en las emociones para ayudar a la gente a enfrentar la tragedia. Transmitió optimismo y, como dijo un escritor, creó “la ilusión de que estamos destinados a vencer”. Por ejemplo, el primer día después del ataque dijo: “Mañana Nueva York va a estar aquí. Vamos a reconstruir y vamos a ser más fuertes de lo que éramos antes [...] Quiero que los neoyorquinos seamos un ejemplo para el resto del país y del mundo de que el terrorismo no va a detenemos”. En cuestión de días, Giuliani logró casi por sus propios medios cultivar la sensación de que Nueva York volvía a la normalidad.

La revista *Time* sintetizó bien la función de liderazgo de Giuliani cuando explicó su nominación como el personaje del año 2001: “por tener más fe en nosotros que nosotros mismos, por ser valiente cuando hacía falta, duro cuando era apropiado y tierno sin caer en lo trillado, por no dormir, no renunciar y no hundirse ante todo el dolor que lo rodeaba”.

**E**l ex alcalde Giuliani es un líder del siglo XXI. Recurrió a su experiencia, carisma y capacidad de darle significado a una tragedia, así como de ayudar a la recuperación de la ciudad y del país. En este capítulo abordamos temas contemporáneos del liderazgo como el carisma y la capacidad de darle un significado a situaciones nuevas

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Identificar las cinco dimensiones de la confianza.
2. Definir las cualidades de un líder carismático.
3. Comparar el liderazgo transformacional con el transaccional.
4. Identificar las capacidades del líder visionario.
5. Explicar el efecto del contexto en la eficacia del líder.
6. Identificar las cuatro funciones del jefe de un equipo.
7. Explicar la función de un mentor.
8. Describir las diferencias entre el liderazgo en línea y en persona.
9. Determinar cuándo no es necesario un liderazgo.
10. Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.

o difíciles. También estudiaremos la inteligencia emocional y la eficacia del liderazgo, funciones de liderazgo contemporáneas, liderazgo moral y los retos del constructo del liderazgo. Pero primero vamos a dirigir nuestra atención al tema de la confianza. Comenzamos aquí porque pruebas recientes demuestran que la confianza es la base del liderazgo. Si los seguidores no confían en sus líderes, no responderán a los intentos de éstos por influir en ellos.

## CONFIANZA: LOS CIMIENTOS DEL LIDERAZGO

La confianza o la falta de confianza es un tema de liderazgo cada vez más importante en las organizaciones de nuestros días. En esta sección damos una definición de *confianza* y algunos lineamientos para ayudar a construirla junto con la credibilidad.

### ¿Qué es la confianza?

#### confianza

Esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista.

La **confianza** es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.<sup>2</sup> Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad y riesgo.

La frase *esperanza positiva* de nuestra definición asume que hay conocimiento y familiaridad sobre la otra parte. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia.<sup>3</sup> Tarda en formarse; se fortalece gradualmente y se acumula. A todos se nos hace difícil, cuando no imposible, confiar en alguien inmediatamente si no sabemos nada sobre esa persona. En última instancia, en un caso de ignorancia total, podemos apostar, pero no confiar.<sup>4</sup> Sin embargo, a medida que conocemos a alguien y que la relación madura, nos sentimos más seguros de nuestra capacidad de abrigar una esperanza positiva.

La expresión *de forma oportunista* se refiere al riesgo inherente y la vulnerabilidad de cualquier relación de confianza. La confianza consiste en hacerse vulnerable, como cuando revelamos información íntima o confiamos en las promesas de otro.<sup>5</sup> Por su propia naturaleza, la confianza deja abierta la posibilidad de sufrir decepciones o de que se aprovechen de nosotros.<sup>6</sup> Pero la confianza no es por sí misma correr riesgos, sino una *disposición* a correrlos.<sup>7</sup> Por eso, cuando confío en alguien espero que no se aprovechará de mí. Esta disposición a correr riesgos es común en todas las situaciones que tienen que ver con la confianza.<sup>8</sup>

¿Cuáles son las dimensiones clave que constituyen el concepto de confianza? Las pruebas recientes señalan cinco: integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza (véase la figura 12.1).<sup>9</sup>

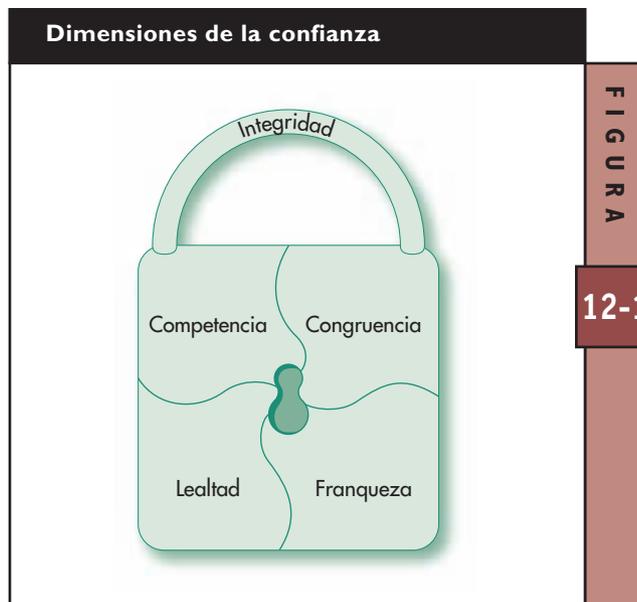
La *integridad* atañe a la honestidad y la veracidad. De las cinco dimensiones, ésta parece la más importante cuando alguien evalúa qué tan confiable es otro.<sup>10</sup> “Sin tener una impresión del ‘carácter moral’ y la ‘honestidad básica’, las otras dimensiones de la confianza carecen de sentido.”<sup>11</sup>

La *competencia* abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo. ¿Sabe esa persona de qué habla? Es poco probable que confiemos en alguien si no sentimos respeto por sus capacidades. Se necesita creer que la persona posee las capacidades y las destrezas para realizar lo que dice que hace.

La *congruencia* se relaciona con qué tanto se puede depender de un individuo; qué tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación. “La incongruencia entre palabras y actos reduce la confianza.”<sup>12</sup> Esta dimensión es particularmente relevante para los gerentes. “Nada se nota más pronto [...] que una discrepancia entre lo que predicen los ejecutivos y lo que esperan que practiquen sus empleados”.<sup>13</sup>

La *lealtad* es la disposición a defender y dar la cara por otra persona. La confianza requiere que uno cuente con que alguien no actúe de manera oportunista.

La última dimensión de la confianza es la *franqueza*. ¿Es posible confiar en que una persona dirá toda la verdad?



## Confianza y liderazgo

La moral se desplomó en las oficinas corporativas de Chrysler a las afueras de Detroit por los comentarios del presidente de DaimlerChrysler Jurgen Schrempp.<sup>14</sup> Cuando Daimler-Benz y Chrysler se fusionaron, Schrempp lo llamó una “fusión de iguales”, pero en el otoño de 2000 admitió que había mentido. Ahora dice que realmente nunca pretendió que las compañías unidas fueran iguales. De haber dicho la verdad —confiesa—, no se habría cerrado el trato ni habría podido convertir Chrysler en otra unidad operativa de Daimler. Con estas palabras, Schrempp diezmó cualquier confianza que hubiera tenido entre los empleados de Chrysler.

Como ilustra el ejemplo de DaimlerChrysler, la confianza es un atributo fundamental vinculado al liderazgo. Cuando la confianza se rompe, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un grupo.<sup>15</sup> En nuestra exposición de los rasgos en el capítulo 11 vimos que la honestidad y la integridad se encuentran entre las seis características que se relacionan constantemente con el liderazgo. Cada vez se hace más evidente que es imposible dirigir personas que no confían en uno.

Como dijo un autor: “Parte de la tarea de los líderes ha sido y sigue siendo trabajar con las personas para hallar y resolver problemas, pero que los líderes accedan a los conocimientos y la creatividad que se necesitan para solucionar los problemas depende de cuánto confíen en ellos. La confianza y la confiabilidad gradúan el acceso de los líderes al conocimiento y la cooperación”.<sup>16</sup>

Cuando los seguidores confían en su líder, están dispuestos a hacerse vulnerables a los actos de éste, seguros de que no abusará de sus derechos e intereses.<sup>17</sup> Es poco probable que los empleados admiren o sigan a alguien que consideran deshonesto o a quien crean que puede aprovecharse de ellos. Por ejemplo, la honestidad suele aparecer en los primeros lugares de las listas de las características que más admiran los trabajadores en sus líderes. “La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas van a seguir a alguien de buen grado, sea al campo de batalla o a la sala de juntas, primero quieren estar seguras de que es digno de su confianza.”<sup>18</sup>

Ahora más que nunca la eficacia de gerentes y líderes depende de su capacidad de ganarse la confianza de sus seguidores.<sup>19</sup> Por ejemplo, la reingeniería, los recortes de personal y la mayor contratación de trabajadores eventuales han socavado

mucho la confianza de los empleados en la dirección. En una encuesta de trabajadores estadounidenses que abarcó todo ese país, se encontró que sólo la mitad confiaba en sus directores.<sup>20</sup> En épocas de cambio e inestabilidad, la gente acude a las relaciones personales en busca de guías, y la calidad de estas relaciones está determinada en buena medida por la confianza. Además, las prácticas modernas de la administración, como el facultamiento y el uso de equipos de trabajo, exigen confianza para ser eficaces. Por último, desde luego, ha habido revelaciones sin precedente desde el otoño de 2001 sobre delitos cometidos por los directores de muchas grandes corporaciones estadounidenses. Los líderes de Enron, Adelphia Communications, WorldCom, Dynergy, Martha Stewart, Living Omnimedia, ImClone Systems y Tyco International fueron acusados de realizar diversas actividades (desde préstamos secretos y arreglos internos hasta manipulación de las cifras de utilidades para evadir impuestos) que sacudieron la confianza que tenían en ellos los empleados y los inversionistas, proveedores y clientes.

### Tres tipos de confianza

En las relaciones que se dan en las organizaciones hay tres tipos de confianza: por *disuasión*, por *conocimiento* y por *identificación*.<sup>21</sup>

#### confianza por disuasión

Confianza basada en el miedo a las represalias si ésta se retira.

**Confianza por disuasión** Las relaciones más frágiles se basan en la **confianza por disuasión**, y una falta o una incongruencia pueden destruirlas. Esta forma de confianza parte del miedo a las represalias si ésta se retira. Los individuos que se encuentran en esta relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.

La confianza por disuasión funciona sólo en la medida en que es posible aplicar un castigo, las consecuencias están claras y se aplica efectivamente el castigo cuando la confianza se rompe. Para que se sostenga, la posible pérdida del contacto con el otro debe valer más que las ventajas potenciales que tenga traicionar las expectativas. Más aún, la parte que pueda salir dañada debe estar dispuesta a devolver el daño (por ejemplo, no tengo reparos en hablar mal de usted si usted traicionó mi confianza) a quien se condujo con deslealtad.

La mayoría de las relaciones nuevas comienzan sobre la disuasión. Tomemos como ejemplo una situación en la que usted le vende su coche al amigo de un amigo. Usted no conoce al comprador y quizá se sienta incitado a no contarle todos los problemas que sabe que tiene el coche. Este proceder aumentaría sus posibilidades de vender el coche y conseguir el mayor precio, pero usted no se guarda la información, sino que explica las fallas. ¿Por qué? Por miedo de las represalias. Si más adelante el comprador piensa que lo engañó, es probable que se lo diga a su amigo mutuo. Si usted supiera que el comprador nunca le diría nada a ese amigo de los dos, quizá se sentiría tentado a aprovechar la oportunidad. Si no hay dudas de que el comprador acudiría con ese amigo y de que éste lo tendría en un menor concepto por haber sacado ventaja de él, podríamos explicar su honestidad en términos de una disuasión.

Otro ejemplo de confianza por disuasión es el de una nueva relación de gerente y empleado. Por lo regular, el empleado confía en el nuevo jefe aunque tenga pocos antecedentes sobre los cuales basar esa confianza. El vínculo que crea esta confianza está en la autoridad del jefe y el castigo que puede imponer si el empleado no cumple con sus obligaciones laborales.

#### confianza por conocimiento

Confianza que se funda en el pronóstico de la conducta por los antecedentes del trato.

**Confianza por conocimiento** La mayoría de las relaciones en una organización se arraigan en la **confianza por conocimiento**, es decir, una confianza basada en la previsibilidad del comportamiento luego del tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo bien y ser capaz de pronosticar acertadamente su conducta.

La confianza por conocimiento depende de la información, ya no de la disuasión. El conocimiento de la otra parte y la previsión de su comportamiento sustituye contratos, castigos y disposiciones legales habituales de la confianza por disuasión. Este conocimiento se alcanza con el tiempo y es una función de la experiencia que acumula confianza y previsibilidad. Cuanto más se conoce a alguien, mejor se predice cómo actuará. La previsibilidad favorece la confianza incluso si previsiblemente el otro no es de fiar, porque las formas en que traicionará la confianza pueden ser pronosticadas. Cuanto más trato y comunicación se tenga con alguien, más se genera esta forma de confianza y más se depende de ella.

Es interesante observar que en el plano de la confianza por conocimiento, ésta no la rompe por fuerza un proceder incongruente. Si uno cree que puede comprender o explicarse la infracción del otro, la aceptará, la perdonará y seguirá adelante con la relación. En cambio, la misma incongruencia en un plano de disuasión romperá la confianza seguramente y para siempre.

En el contexto de la organización, las relaciones entre el gerente y sus subordinados se basan en el conocimiento. Las dos partes tienen suficiente experiencia de trabajar juntas y saben exactamente qué esperar. Por ejemplo, mucho tiempo de un trato franco y honesto no se va a terminar por una sola falta.



Una forma de fomentar la confianza por conocimiento es dejar abiertas las líneas de comunicación. Eze Castle Software va un paso adelante. Todos los días, el director ejecutivo Sean McLaughlin (extrema derecha) reúne a los 90 empleados en la cocina para un tentempié informal en el que se habla de todo, desde el trabajo hasta la vida social y la política. McLaughlin piensa que el descanso es una forma de conservar la cercanía y la familiaridad que sentían los empleados cuando la empresa era pequeña.

**Confianza por identificación** El plano superior de confianza se alcanza cuando hay una conexión emocional entre las partes. Permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás. Es la llamada **confianza por identificación**, la que se da porque las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus gustos y deseos. Esta comprensión mutua crece al punto de que uno puede actuar a la perfección por el otro.

En este plano los controles son mínimos. No hay que supervisar al otro porque hay una lealtad incuestionable.

El mejor ejemplo de confianza por identificación es la de una pareja con muchos años de feliz unión. El marido llega a aprender lo que es importante para su esposa y se le adelanta. Por su parte, ella confía en que él prevea lo que le parece importante sin tener que preguntar. La mayor identificación los faculta para pensar como el otro, sentir como el otro y responder como el otro.

En las organizaciones, ocasionalmente se ve una confianza por identificación entre personas que han trabajado juntas mucho tiempo y tienen tanta experiencia que se conocen por dentro y fuera. También es la confianza ideal a la que aspiran los gerentes en los equipos: que los integrantes se sientan tan seguros y confiados de los demás, que los anticipen y actúen libremente en su ausencia. Pero en la realidad, en el mundo actual del trabajo, en la mayoría de las grandes corporaciones se han roto los lazos de confianza por identificación que acaso se hayan formado con los empleados de más tiempo. Las promesas rotas desembocaron en la descomposición de lo que una vez fue un vínculo de lealtad indisputable, sustituido ahora con una confianza por conocimiento.

### **confianza por identificación**

Confianza basada en la comprensión mutua y el aprecio de los deseos del otro.



El influyente discurso de Martin Luther King, Jr., “Tuve un sueño”, que pronunció en la escalinata del Monumento a Lincoln en 1963, puso el movimiento por los derechos civiles en términos vívidos y sentidos que todos entendieron. La contextualización que hizo King de sus afirmaciones tuvo un efecto profundo en la opinión de la gente sobre la lucha por la justicia en los años siguientes.

### contextualizar

Forma de usar el lenguaje para manejar el significado.

## LOS LÍDERES COMO CANALIZADORES DE SIGNIFICADOS

En el capítulo anterior caracterizamos el liderazgo como un ejercicio de influencia. En tiempos más recientes se le ha llamado la administración de significados; es decir, los líderes son los individuos que definen la realidad de la organización mediante la articulación de una visión.<sup>22</sup> Este concepto de los líderes como “canalizadores de significados” tiene un prejuicio, pues concierne predominantemente a los directores de las organizaciones. Por ende, tiene una importancia más directa para explicar éxitos y fracasos de los principales ejecutivos que de los supervisores de piso. No obstante, los gerentes de nivel inferior pueden crear visiones para dirigir sus unidades. Sólo que es más difícil definir estas visiones y adaptarlas a las metas de la organización en conjunto.

En esta sección presentamos tres teorías contemporáneas del liderazgo cuyo elemento común es que retratan a los líderes como personas que usan palabras, ideas y su presencia para “alentar a las tropas”. Para entender mejor el poder de las palabras para inspirar a los demás, primero tenemos que revisar el concepto de *contextualización*.

### Temas de contextualización

El discurso “Tuve un sueño” de Martin Luther King, Jr., moldeó en gran medida el movimiento de los derechos civiles. Sus palabras crearon una imaginaria de lo que sería Estados Unidos cuando desaparecieran los prejuicios raciales. Lo que hizo King fue *contextualizar* el movimiento de los derechos civiles de manera que los demás lo vieran como él lo veía.

**Contextualizar** es una forma de usar el lenguaje para manejar los significados.<sup>23</sup> Es una manera en que los líderes influyen en cómo se ven y se entienden los acontecimientos. Consiste en seleccionar y destacar uno o más aspectos de un tema y excluir los demás.

La contextualización se parece al trabajo del fotógrafo. El mundo visual es esencialmente ambiguo. Cuando el fotógrafo apunta su cámara y enfoca una toma, la encuadra. Así, los demás ven lo que él quiere que vean: ven desde su punto de vista. Tal es exactamente lo que hacen los líderes cuando contextualizan un tema. Eligen qué aspectos o partes del tema quieren que enfoquen los otros y cuáles quieren que omitan.

Los abogados defensores se ganan la vida contextualizando los temas. Por ejemplo, construyen sus argumentos para que el jurado vea a su cliente a la luz más favorable. Incluyen “hechos” que colaboren para que el jurado lo declare “inocente”, excluyen aquellos que no hablen bien de él y tratan de dar otras interpretaciones de los “hechos” que para el fiscal lo hacen culpable.

Los grupos de cabildeo también ofrecen ilustraciones coloridas del concepto de contextualización. El liderazgo de la Asociación Nacional del Rifle (ANR) ha tenido mucho éxito para limitar el control de armas en Estados Unidos, y lo ha logrado a fuerza de no detenerse en balaceras, muertes y ni siquiera en los actos de defensa propia, sino enmarcando el control de armas en el contexto de la “libertad” de la primera enmienda. En la medida en que la ANR ha moldeado la opinión pública para que piense que controlar las armas significa despojar a los ciudadanos de su derecho a portar armas, es que ha podido minimizar las regulaciones. En el mismo tenor, los primeros oponentes del aborto apoyaban su causa llamándose “antiabortistas”. En respuesta, los defensores, como se daban cuenta de la imagen negativa de usar la denominación “proabortistas”, cambiaron el contexto y afirmaron que estaban “a favor de la libre elección”.

Entonces, ¿por qué es importante la contextualización para el liderazgo actual? Porque en el ambiente complejo y caótico en el que trabajan cada vez más líderes, proporciona considerablemente más margen de maniobra con respecto a los

## El CO en las noticias

### Un presidente que perfeccionó el arte de contextualizar

Los buenos políticos saben cómo poner los temas en un contexto ventajoso. George W. Bush, durante su primer año en la presidencia de Estados Unidos, mostró su capacidad de contextualizar cuando consiguió que el Congreso aprobara una reducción de 1.35 billones de dólares en impuestos. En su empeño para que el Congreso aprobara la disminución, pocas veces se refirió a una reducción de los impuestos, sino que hablaba de un “reembolso para los agobiados estadounidenses”. Entregar un “reembolso” le

suenaba mucho mejor a los votantes que “reducir los impuestos de los ricos”.

Bush ha usado el idioma de otras maneras para moldear argumentos a su favor. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo son impopulares los vales escolares. Así, en su campaña por promulgar una reforma educativa, nunca se refirió a ellos por su nombre, sino que habló de “becas de oportunidad”. ¿Quién estaría en contra de dar oportunidades a los niños, sobre todo los hijos de minorías y de familias pobres? Del mismo modo, los intentos de Bush por revocar el impuesto sucesorio hicieron progresos desde que comenzó a llamarlo “impuesto de muer-

te”. La gente asocia las herencias con los ricos, que deben pagar impuestos. Pero un impuesto de muerte suena más equitativo puesto que todos vamos a morir.

No hay que criticar a Bush por su uso del contexto. Todos los presidentes lo han hecho, algunos con más fortuna que otros. Por ejemplo, Ronald Reagan hizo cambiar las opiniones cuando llamó al misil MX Guardián de la paz en plena guerra fría. Bill Clinton alteró la dirección del debate sobre el comercio con China al suprimir la expresión de sonido elitista “estatus comercial de nación más favorecida” por el más equitativo de “relaciones comerciales normales”.

Fuente: Basado en R.S. Dunham, "When Is a Tax Cut Not a Tax Cut?", en *BusinessWeek*, 19 de marzo de 2001, pp. 38-39.

“hechos”. Muchas veces, lo real es lo que el líder dice que es real. Lo que es importante es lo que señala como importante. Los líderes se valen del lenguaje para influir en las percepciones de sus seguidores sobre el mundo, el significado de los sucesos, las ideas sobre causas y consecuencias y las visiones del futuro. Mediante contextualización los líderes determinan si las personas observan o no los problemas, cómo los entienden y recuerdan y cómo reaccionan.<sup>24</sup> Así, la contextualización es una herramienta poderosa con la que los líderes influyen en la manera en que los demás ven e interpretan la realidad.

### Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Steve Jobs (fundador de Apple Computer), Ted Turner, Herb Kelleher (ex director ejecutivo de Southwest Airlines) y Bill Clinton son citados a menudo como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

**Qué es el liderazgo carismático** De acuerdo con la **teoría del liderazgo carismático**, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos.<sup>25</sup> Aunque se han realizado varios estudios para identificar las características personales de los líderes carismáticos, los mejor documentados han aislado cinco peculiaridades que los distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.<sup>26</sup> Estas características se anotan en la figura 12.2.

¿Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores? Las pruebas apuntan a un esquema de cuatro pasos.<sup>27</sup> Comienza cuando un líder articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que se vincula el presente con un futuro mejor en la organización. Enseguida, el líder comunica expectativas de un desempeño sobresaliente y expresa su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su autoestima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto

### liderazgo carismático

Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

## Características fundamentales de los líderes carismáticos

FIGURA

12-2

1. *Visión y articulación.* Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.
2. *Riesgos personales.* Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.
3. *Sensibilidad al entorno.* Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
4. *Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.* Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.
5. *Comportamiento poco convencional.* Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1998, p. 94.

de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para que lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y su convencimiento de la visión.

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismático en sus seguidores? Cada vez hay más investigaciones en las que se muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y la satisfacción y el desempeño elevado de los seguidores.<sup>28</sup> Quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción.

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** Si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser un líder carismático o bien estos líderes nacen con sus cualidades? Mientras que una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no se aprende, la mayoría de los expertos piensan que es posible capacitar a los individuos para que exhiban comportamientos carismáticos y gocen de los beneficios de ser señalados como “líderes carismáticos”.<sup>29</sup> Por ejemplo, varios autores proponen que una persona puede aprender a ser carismática si sigue un proceso de tres pasos.<sup>30</sup> En primer lugar, tiene que adquirir el aura del carisma, para lo cual debe mantener una perspectiva optimista, apelar a la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo, un individuo atrae a los demás si crea un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercero, el individuo materializa el potencial de los seguidores al penetrar en sus emociones. El método parece funcionar, como lo prueban los investigadores que han logrado hacer que estudiantes de licenciatura en administración “actúen” como carismáticos.<sup>31</sup> Se les enseñó a articular una meta general, comunicar esperanzas de desempeño elevado, manifestar confianza en la capacidad de los seguidores de satisfacer estas esperanzas y simpatizar con las necesidades de los subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica y ejercitaron una voz atractiva y cautivadora. Para captar mejor la dinámica y la energía del carisma, los líderes fueron capacitados para que manifestaran peculiaridades carismáticas no verbales: alternaban entre caminar y sentarse al borde del escritorio, se inclinaban hacia los sujetos, mantenían el contacto ocular y tenían posturas relajadas y expresiones animadas. Los investigadores descubrieron que los estudiantes podían aprender a proyectar carisma. Más aún, los seguidores de estos líderes tuvieron un mayor desempeño y ajuste a las tareas, así como una mejor adaptación a

los líderes y al grupo, que quienes trabajaban en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

**Cuando el carisma es un inconveniente** No siempre hacen falta líderes carismáticos para obtener un gran desempeño de los empleados. El carisma es más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente es muy tenso e incierto.<sup>32</sup> Esto explicaría por qué, cuando surge un líder carismático, es más probable que sea en la política, la religión, en épocas de guerra o cuando una empresa está iniciando o enfrenta una crisis que pone en peligro su existencia. En la década de 1930, Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. A comienzos de la década de 1970, cuando Chrysler Corp. estaba al borde de la bancarrota, necesitaba un líder carismático con ideas poco convencionales como Lee Iacocca, para que reinventara la compañía. En contraste, la incapacidad de GM para enfrentar directamente sus problemas a finales de la década de 1990, tales como la imposibilidad de sacar a tiempo los nuevos vehículos, una aversión al cambio muy arraigada y un desempeño financiero deslucido, se atribuían al director ejecutivo John Smith, Jr., y su *falta* de carisma.<sup>33</sup>

## Liderazgo transformacional

Otra corriente de investigación se ha centrado en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>34</sup> Como los líderes transformacionales son también carismáticos, hay una superposición entre este tema y nuestra exposición anterior.

Casi todas las teorías de liderazgo presentadas en el capítulo anterior (como los estudios de la Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de la trayectoria a la meta y el modelo de participación del líder) se ocuparon de los **líderes transaccionales**, los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas. También hay otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los **líderes transformacionales**, como Andrea Jung de Avon y Richard Branson del Virgin Group. Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo. En la figura 12.3 se identifican y definen cuatro características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas.<sup>35</sup> El liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo. Asimismo, el liderazgo transformacional es más que carisma. “El [líder] puramente carismático quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y no pasa de ahí; el líder transformacional tratará de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció él mismo.”<sup>36</sup>

Las pruebas de la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional son abrumadoras. Por ejemplo, en varios estudios con militares estadounidenses, canadienses y alemanes se encontró que en todos los rangos los líderes transformacionales eran considerados más eficaces que los transaccionales.<sup>37</sup> Y los gerentes de FedEx que sus seguidores calificaron con mayor liderazgo transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como capaces de un mayor desempeño y más merecedores de un ascenso.<sup>38</sup> En resumen, las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.<sup>39</sup>

### líderes transaccionales

Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

### líderes transformacionales

Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

## Características de los líderes transaccionales y transformacionales

FIGURA

12-3

### Líderes transaccionales

*Recompensas contingentes.* Acuerdan un intercambio de recompensas por el esfuerzo, prometen recompensas por el buen desempeño, reconocen los logros.

*Administración por excepción (activa).* Observan y buscan desviaciones de las reglas y criterios, emprenden acciones correctivas.

*Administración por excepción (pasiva).* Intervienen sólo si no se cumplen los criterios.

*Política de no intervención.* Abdican a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

### Líderes transformacionales

*Carisma.* Dan una visión y un sentido de una misión, infunden orgullo, se ganan el respeto y la confianza.

*Inspiración.* Comunican esperanzas elevadas, usan símbolos para centrar los esfuerzos, expresan propósitos importantes con términos sencillos.

*Estímulo intelectual.* Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

*Interés personalizado.* Prestan atención personal, tratan en lo individual a cada empleado, dirigen, aconsejan.

Fuente: B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con autorización del editor. Asociación Estadounidense de Administración, Nueva York. Todos los derechos reservados.

## Liderazgo visionario

El término *visión* ya apareció en nuestro análisis anterior del liderazgo carismático, pero el liderazgo visionario va más allá del carisma. En esta sección examinamos las últimas revelaciones sobre la importancia del liderazgo visionario.

### liderazgo visionario

Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

**Definición de liderazgo visionario** El **liderazgo visionario** es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que crece y mejora a partir del presente.<sup>40</sup> Esta visión, si se elige e implanta apropiadamente, reúne tanta energía que, "de hecho, inicia el futuro pues convoca habilidades, talentos y recursos para que acontezca".<sup>41</sup>

En una revisión de varias definiciones se aprecia que la visión difiere en varios modos de otras formas de señalar una dirección. "Una visión comprende una imaginación clara e irresistible que ofrece una manera nueva de mejorar, que reconoce y aprovecha las tradiciones y entrelaza las acciones que las personas pueden emprender para realizar un cambio. La visión nutre las emociones y energía de las personas. Cuando está bien articulada, genera el entusiasmo que la gente siente por los encuentros deportivos y otras actividades del tiempo libre y lleva al trabajo esta energía y dedicación."<sup>42</sup>

**Cualidades de una visión** Las propiedades fundamentales de una visión son posibilidades de inspiración centradas en los valores, asequibles, ricamente imaginables y articuladas.<sup>43</sup> Las visiones deben poder crear posibilidades que inspiren, sean únicas y ofrezcan un orden nuevo que distinga a la organización. Es probable que una visión fracase si no provee una idea del futuro clara y ostensiblemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables concuerdan con los

tiempos y las circunstancias y reflejan la exclusividad de la organización. Los integrantes de la empresa deben creer que la visión es alcanzable. Deben percibirla como un reto, pero uno factible. Las visiones que están bien articuladas y tienen una imaginaria poderosa se captan y aceptan más fácilmente.

¿Qué ejemplos hay de visiones? Rupert Murdoch tuvo una visión del futuro de la industria de las telecomunicaciones con una combinación de entretenimiento y medios masivos. A través de su News Corporation, Murdoch integró exitosamente una red de difusoras, estaciones de televisión, estudios de cine, editoriales y sistemas satelitales de distribución mundial. La visión de la difunta Mary Kay Ash de mujeres emprendedoras que vendían productos que mejoraban su imagen personal le dio el impulso a su compañía de cosméticos. Michael Dell creó una visión empresarial que le permite a Dell Computer vender y entregar directamente al consumidor una computadora personal terminada en menos de ocho días.

**Cualidades de un líder visionario** ¿Qué habilidades debe poseer el líder visionario? Cuando tienen una visión, estos líderes exhiben tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus funciones visionarias.<sup>44</sup> En primer lugar está su capacidad de explicar la visión a los demás. El líder necesita comunicar claramente la visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias y los fines. En segundo lugar, tiene que ser capaz de expresar la visión no sólo lingüísticamente sino también con su comportamiento, lo que le exige conducirse de maneras que la transmitan y la refuercen. La tercera habilidad consiste en poder extender la visión a diversos contextos de liderazgo. Es la capacidad de ordenar las actividades para que la visión se aplique a diversas situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para los empleados de contabilidad como para los de marketing, lo mismo en Praga que en Pittsburg.



Michael Dell tenía la visión de una compañía de cómputo en cuyo modelo empresarial se incluyera saltar a los distribuidores tradicionales y vender directamente computadoras personales a consumidores y empresas. Era una visión nueva, exclusiva y asequible. En 1984 fundó Dell, con sede en Austin, Texas, y ahora es una compañía de 31,000 millones de dólares que emplea a 35,000 personas en todo el mundo.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICACIA DEL LIDERAZGO

Ya hablamos de la inteligencia emocional (IE) cuando tratamos las emociones en el capítulo 4. Aquí retomamos el tema porque en estudios recientes se indica que la IE, más que el CI, la destreza o cualquier otro factor individual, es el mejor pronosticador de quién se levantará como líder.<sup>45</sup>

Como se demuestra en nuestra investigación de los rasgos, los líderes necesitan una inteligencia básica y conocimientos sobre el trabajo. Pero el CI y las habilidades técnicas son “capacidades mínimas”: son necesarias pero no bastan para el liderazgo. Lo que hace que un individuo se desempeñe excepcionalmente es la posesión de los cinco componentes de la inteligencia emocional: conciencia personal, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales. Sin IE, una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo y un caudal inacabable de ideas estupendas, y aún así no lograr ser un gran líder. Esto es cierto sobre todo cuando los individuos ascienden en la organización. Las pruebas indican que cuanto mayor es el rango de una persona considerada gran realizadora, más se distinguen las capacidades de la IE como la razón de su eficacia. En particular, cuando se compararon grandes realizadores con directores comunes, casi 90 por ciento de la diferencia de eficacia se atribuyó a factores de IE, más que a la inteligencia básica.

Es interesante recordar que se ha señalado que la madurez de la eficacia como líder de Rudolph Giuliani se apegó al curso de desarrollo de su inteligencia emocional. En la mejor parte de sus ocho años como alcalde de Nueva York, Giuliani gobernó con mano de hierro. “Hablaba recio, combatía y exigía resultados. El resultado fue una ciudad más limpia, más segura y mejor gobernada, pero también más

polarizada. Los críticos lo llamaban tirano de oídos sordos. A los ojos de muchos, en su liderazgo faltaba algo importante, algo que, reconocieron esos críticos, afloró con el derrumbe del World Trade Center. Una compasión recién encontrada, que complementó su mando: una mezcla de resolución, empatía e inspiración que reconfortó a millones.”<sup>46</sup> Es probable que una serie de dificultades personales que le habían ocurrido a Giuliani en menos de un año antes de los ataques terroristas (como un cáncer de próstata y el rompimiento muy publicitado de su matrimonio), hayan estimulado sus capacidades emocionales y su compasión por los demás.<sup>47</sup>

Se ha probado que la IE guarda una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles, pero es especialmente importante sobre todo en los puestos que requieren mucho trato social. Por supuesto, de eso trata el liderazgo. Los grandes líderes exhiben los cinco componentes fundamentales de la IE:

- *Conciencia.* Mostrar confianza en él, hacer evaluaciones realistas y tener la capacidad de reírse de sí mismo.
- *Administración personal.* Ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo en las ambigüedades y abierto al cambio.
- *Motivación.* Tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.
- *Empatía.* Pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores.
- *Habilidades sociales.* Capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos.

Las pruebas recientes llevan a concluir que la IE es un elemento esencial de la eficacia en el liderazgo. Como tal, habría que añadirla a la lista de características asociadas con el liderazgo que anotamos en el capítulo 11.

---

## FUNCIONES DE LIDERAZGO CONTEMPORÁNEAS

¿Qué exigencias peculiares hacen los equipos a los líderes? ¿Por qué muchos líderes eficaces son también mentores activos? ¿Cómo pueden los líderes inculcar en sus empleados las capacidades del liderazgo de uno mismo? En esta sección nos ocupamos brevemente de estos tres temas sobre las funciones del liderazgo.

### El liderazgo del equipo

Cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos. A medida que aumenta la popularidad de los equipos, se acentúa la importancia del líder como el guía de los integrantes.<sup>48</sup> La función del líder de un equipo es distinta de la función tradicional de liderazgo que cumplen los supervisores de piso. Así lo aprendió J.D. Bryant, supervisor de la planta Forest Lane en Dallas de Texas Instruments.<sup>49</sup> Un día supervisaba tranquilamente a un personal de 15 armadores de tableros de circuitos y al día siguiente le anunciaron que la compañía iba a estructurarse en equipos y que él tenía que convertirse en un “facilitador”. “Se suponía que debía enseñarle a los equipos todo lo que sé y luego dejarlos que tomaran sus propias decisiones”, explicó. Confundido por su nuevo papel, admitía que “no había ningún plan claro sobre lo que se suponía que tenía que hacer”. En esta sección consideraremos el reto que enfrentan los líderes de equipos y revisaremos los nuevos papeles que asumen.

Muchos líderes no están capacitados para hacer el cambio a los equipos. Como dijo un connotado consultor: “incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición, porque ya no se consideran apropiadas todas las actividades de orden y control que antes los alentaban a realizar. No hay ninguna razón para tener ninguna habilidad ni ningún sentido al respecto”.<sup>50</sup> El mismo consul-

tor calculó que “tal vez 15 por ciento de los gerentes son líderes de equipo innatos; otro 15 por ciento nunca podrían dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad [son incapaces de sublimar su estilo dominante para el bien del equipo]. Enseguida está el enorme grupo central: el liderazgo de equipos no se les da naturalmente, pero lo pueden aprender”.<sup>51</sup>

Así, el reto para la mayoría de los gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos. Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado control en una época en la que los integrantes de los equipos necesitan más autonomía o bien pueden abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda.<sup>52</sup>

En un estudio de 20 empresas que se habían reorganizado en equipos se encontraron ciertas responsabilidades comunes que tenían que asumir todos los líderes: dirigir, facilitar, manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño del equipo y de los individuos, capacitar y tener comunicación.<sup>53</sup> Muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general. Una forma más significativa de describir el trabajo del líder de equipo es centrarse en dos prioridades: manejar el límite exterior del equipo y facilitar los procesos del equipo.<sup>54</sup> Dividimos estas prioridades en cuatro funciones específicas.

Primera, los líderes de los equipos son *enlaces con unidades externas*: la dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores. El líder representa al equipo ante ellas, consigue los recursos necesarios, aclara las expectativas de los demás sobre el equipo, reúne información externa y la comparte con los integrantes.

Segunda, los líderes de los equipos *solucionan problemas*. Cuando un equipo tiene problemas y pide ayuda, los líderes convocan juntas para tratar de resolverlos. Esto casi nunca se relaciona con temas técnicos u operativos porque los integrantes generalmente saben más del trabajo que su líder. Por lo general, la aportación del líder consiste en formular preguntas agudas, ayudar al equipo a hablar de los problemas y conseguir los recursos del exterior. Por ejemplo, cuando un equipo de una empresa aeroespacial necesita más colaboradores, el líder asume la responsabilidad de aumentar el personal. Presenta el caso del equipo ante la dirección y recaba la autorización del departamento de recursos humanos.

En tercer lugar, los líderes son *administradores de conflictos*. Cuando surgen los desacuerdos, ayudan a solucionar los conflictos. ¿Cómo se originaron? ¿A quienes comprenden? ¿Cuáles son los asuntos? ¿Qué opciones hay para resolverlos? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? Al hacer que los integrantes se ocupen de estas preguntas, el líder disminuye los trastornos que causan los conflictos internos.



Fuente: DILBERT reimpresso con autorización de United Features Syndicate, Inc.

FIGURA  
12-4

Por último, los líderes son *entrenadores (coaches)*. Aclaran expectativas y funciones, enseñan, apoyan, alientan y hacen lo que sea necesario para que los integrantes mejoren su desempeño en el trabajo.

### Función de mentor

#### mentor

Empleado mayor que patrocina y apoya a un empleado con menos experiencia.

Muchos líderes establecen relaciones de tutoría. Un **mentor** es un empleado de más edad que patrocina y apoya a un empleado menos experimentado (su protegido). Esta función de mentor comprende entrenar, asesorar y patrocinar.<sup>55</sup> Como entrenadores (*coaches*), los mentores hacen que sus protegidos ejerciten sus habilidades. Como consejeros, brindan apoyo y fomentan la confianza. Como patrocinadores, intervienen activamente a nombre de sus protegidos, cabildan para que a sus protegidos les asignen encargos visibles y hacen política para que les den recompensas como ascensos y aumentos.

Los buenos mentores son también buenos maestros. Presentan las ideas con claridad, escuchan bien y entienden los problemas de sus protegidos. También comparten sus experiencias, fungen como modelos a seguir, comparten sus contactos y son guías en el laberinto político de la organización. Aconsejan y conducen para sobrevivir y salir adelante en la organización y son cajas de resonancia para las ideas que un protegido duda en compartir con su supervisor directo. Un mentor avala a su protegido, responde por él en los círculos más altos de la organización y hace las presentaciones adecuadas.

Algunas organizaciones tienen programas formales de mentores, que se asignan oficialmente a los empleados nuevos o a los más prometedores. Por ejemplo, en Edward Jones, una empresa de servicios financieros con 24,000 empleados, se asignan mentores a los nuevos empleados que terminaron el programa inicial de dos meses de estudio en casa y el seminario de cinco días sobre servicio a clientes.<sup>56</sup> Los nuevos empleados se convierten en la sombra de su mentor durante tres semanas para aprender de qué manera hace sus negocios la compañía. Pero a diferencia de Edward Jones, en la mayoría de las empresas los mentores son informales: los gerentes escogen personalmente a un empleado y lo adoptan como protegido.

Las relaciones de tutoría más eficaces son las que se dan fuera de la estructura inmediata de jefe y subordinado,<sup>57</sup> pues en este contexto hay tensiones y conflictos de intereses atribuibles a que los gerentes evalúan directamente el desempeño de los subordinados, lo que limita la franqueza y la profundidad de la comunicación.

¿Por qué quiere un líder ser mentor? Porque le trae beneficios personales, aparte de que también beneficia a la organización. La relación entre mentor y protegido le concede al primero una puerta de acceso directo a las actitudes y los sentimientos de los empleados de nivel inferior. Los protegidos son un recurso excelente cuando hay posibles problemas, porque dan signos precoces de advertencia. Ofrecen información oportuna a los gerentes que rebasa los canales formales. Por tanto, la relación entre mentor y protegido establece un valioso canal de comunicación con el que el primero obtiene noticias sobre los problemas antes de que sean del conocimiento general en la dirección. Además, en términos de interés privado, la tutoría puede darle a los ejecutivos una satisfacción personal. En las etapas posteriores de su carrera, muchas veces los gerentes pueden darse el lujo de representar el papel del estadista anciano. Son respetados por su buen juicio, formado al paso de muchos años de experiencias variadas. Para un mentor, puede ser gratificante aprovechar la oportunidad de compartir sus conocimientos con los demás. Desde el punto de vista de la organización, el mentor crea un sistema de apoyo para los empleados de más potencial. Cuando hay mentores, los protegidos se sienten más motivados, mejor parados políticamente y es menos probable que renuncien. Por ejemplo, en un estudio se encontró que cuando sostenían una relación significativa con un mentor, los protegidos tenían ascensos más favorables y frecuentes, ganaban más que quienes no contaban con un mentor, estaban más comprometidos con la organización y tenían más éxito profesional.<sup>58</sup>

### “Los hombres son mejores líderes que las mujeres”

Esta afirmación es falsa. No hay pruebas a favor del mito de que los hombres son mejores líderes que las mujeres.

Lo que indican las pruebas es que las semejanzas en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres compensan las diferencias. Cuando hay diferencias, favorecen a las mujeres, no a los hombres.<sup>60</sup> En los estudios se muestra que las mujeres líderes, calificadas por sus compañeros, subordinados y jefes, obtienen puntuaciones más altas que los hombres en casi todas las dimensiones importantes: fijación de metas, motivación, fomento de la comunicación, producir trabajo de calidad, escuchar a los demás y fungir como mentoras.

Las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer el sentimiento de valía de los seguidores. Prefieren dirigir por inclusión y confiar en su carisma, destreza, contactos y capacidades de trato personal para influir en los demás. Por

su parte, los hombres se inclinan más a tener un estilo directivo de mando y control. Toman como su base de influencia la autoridad formal de su puesto administrativo.

En las organizaciones actuales, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación de la información sustituyen a las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores líderes escuchan, motivan y apoyan a su personal; es decir, despliegan su inteligencia emocional. Además las mujeres, comparadas con los hombres, tienen puntuaciones un tanto más elevadas en esa forma de inteligencia. Como ejemplo concreto, el uso generalizado en las organizaciones de equipos multidisciplinarios significa que los líderes eficaces deben ser negociadores diestros. Los estilos de liderazgo que adoptan las mujeres las hacen mejores para las negociaciones, pues las tratan en el contexto de una relación continua y se esfuerzan para que la otra parte gane ante sus ojos y ante los demás.

¿Todos los empleados de la organización tienen las mismas probabilidades de participar en una relación con un mentor? Por desgracia la respuesta es negativa.<sup>59</sup> Las pruebas indican que las minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidas como protegidas que los hombres blancos y por tanto tienen menos probabilidades de aprovechar sus beneficios. Los mentores se inclinan a elegir protegidos que se les parecen de acuerdo con criterios como antecedentes, escolaridad, sexo, raza, grupo étnico y religión. “De manera natural, la gente se convierte en mentor y se comunica más fácilmente con aquellos con los que más se identifica.”<sup>61</sup> Por ejemplo, en Estados Unidos los puestos directivos de la mayoría de las organizaciones los ocupan tradicionalmente hombres blancos, lo que hace difícil que escojan minorías y mujeres. Además, en lo que se refiere a una relación de tutoría entre sexos, los gerentes de más edad prefieren protegidos hombres para no tener problemas de atracción sexual o de habladurías. Para enfrentar estos problemas, muchas organizaciones responden con programas formales de mentores y con capacitación y dirección de los mentores potenciales de grupos especiales, como minorías y mujeres.

### Liderazgo de uno mismo

¿Es posible que las personas se dirijan a sí mismas? En cada vez más investigaciones se indica que sí.<sup>62</sup> Los defensores del **liderazgo de uno mismo** proponen que hay un conjunto de procesos mediante los cuales los individuos pueden controlar su conducta. Además, los líderes eficaces (o los que sus partidarios llaman *superlíderes*) ayudan a sus seguidores a dirigirse ellos mismos. Para lograrlo, fomentan en los demás la capacidad de liderazgo y alientan a sus seguidores para que ya no dependan de líderes formales que los dirijan y motiven.

¿Cómo hacen los líderes para formar líderes que se dirijan solos? Se han propuesto los siguientes elementos:<sup>63</sup>

1. *Ejemplifican el liderazgo de uno mismo.* Se observan, se fijan metas personales difíciles, se dirigen y se refuerzan. Hacen patentes estos comportamientos y alientan a los demás a practicarlos y ejecutarlos.

### liderazgo de uno mismo

Procesos mediante los cuales los individuos controlan su propia conducta.

2. *Alientan a los empleados para que se fijen sus metas.* Tener metas específicas y cuantitativas es la parte más importante del liderazgo de uno mismo.
3. *Estimulan el hábito de recompensarse para fortalecer e incrementar las conductas deseadas.* En cambio, hay que limitar el acto de castigarse sólo a las ocasiones en que se ha sido deshonesto o destructivo.
4. *Crean hábitos de pensamiento positivo.* Incitan a los empleados a ejercer la visualización creativa y el diálogo interno para reforzar su propia motivación.
5. *Crean un ambiente de liderazgo de uno mismo.* Rediseñan las tareas para aumentar las recompensas propias del trabajo y para centrarse en estas características e incrementar la motivación.
6. *Alientan la autocrítica.* Animam a los empleados a ser críticos con su propio desempeño.

Las premisas del liderazgo de uno mismo son que las personas son responsables, capaces y listas para ejercer su iniciativa sin las restricciones externas de jefes, reglas y normas. Con apoyo, los individuos pueden supervisar y controlar su comportamiento.

La importancia del liderazgo de uno mismo ha aumentado con la creciente popularidad de los equipos. Los equipos facultados para dirigirse solos necesitan individuos que se manejen a sí mismos. La administración no puede esperar que individuos que han pasado su vida laboral bajo un liderazgo centrado en el jefe se adapten de pronto a los equipos autodirigidos. Por tanto, la capacitación en el liderazgo de uno mismo es un medio excelente para que los empleados hagan la transición de la dependencia a la autonomía.

---

## LIDERAZGO MORAL

Sorprendentemente, el tema del liderazgo y la ética ha recibido poca atención. Apenas hasta hace poco los pensadores morales y los investigadores del liderazgo han comenzado a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.<sup>64</sup> ¿Por qué ahora? Una razón sería el creciente interés por la ética en todo el campo de la administración. Otra razón sería el descubrimiento hecho por biógrafos meticulosos de que muchos de nuestros líderes del pasado (como Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Franklin D. Roosevelt) tenían insuficiencias morales. Ciertamente las audiencias en el enjuiciamiento del presidente estadounidense Bill Clinton por perjurio y otros cargos no hicieron nada para aminorar la preocupación por el liderazgo ético, aparte de que los acontecimientos que culminaron en la bancarrota de Enron Corp., en los que ejecutivos de esta compañía, su empresa de contabilidad Arthur Andersen y su empresa legal Vinson & Elkins se entregaron a numerosas actividades inmorales, aumentaron las inquietudes del público y los políticos sobre las normas éticas de las empresas de ese país.

La ética concierne al liderazgo en varias coyunturas. Por ejemplo, una autoridad ha dicho que los líderes transformacionales fomentan las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.<sup>65</sup> El carisma tiene también un componente ético. Los líderes inmorales se inclinan a aprovechar su carisma para acentuar el poder sobre sus seguidores y dirigirlos hacia sus fines egoístas. Se considera que los líderes morales deben poner su carisma al servicio de la sociedad y de los demás.<sup>66</sup> También está el tema del abuso del poder de los líderes, por ejemplo cuando se conceden ellos mismos salarios y bonos cuantiosos y, al mismo tiempo, tratan de reducir los costos despidiendo empleados de mucho tiempo. Desde luego, el tema de la confianza remite explícitamente a la honestidad y la integridad del liderazgo.

La eficacia del liderazgo tiene que referirse a los *medios* que usa el líder al tratar de conseguir sus metas, así como al contenido de esas metas. Por ejemplo, el éxito de Bill Gates en la conducción de Microsoft al dominio del negocio mundial del software es el resultado de una cultura de trabajo muy exigente, que impone a

los trabajadores jornadas de largas horas y es intolerante con quienes pretenden equilibrar el trabajo y su vida personal. Los competidores de Microsoft y funcionarios del gobierno estadounidense también han señalado esta cultura presionada y competitiva como el origen de muchas prácticas inmorales, desde aprovechar el control del sistema operativo Windows para favorecer a los socios y subsidiarias de Microsoft hasta incitar a sus vendedores para que “aplasten” a la competencia. Un aspecto importante es que la cultura de Microsoft es copia de la personalidad de su presidente y fundador Gates. Además, el liderazgo ético debe ocuparse del contenido de las metas del líder. ¿Son moralmente aceptables los cambios que quiere el líder para la organización? ¿Un líder empresarial es eficaz si erige el éxito de su organización vendiendo productos que dañan la salud de los consumidores? Esta pregunta podría formularse, digamos, a los ejecutivos de las tabacaleras. ¿O tiene éxito el líder militar si gana una guerra que, para empezar, no debió haber peleado?

El liderazgo no es ajeno a los valores. Antes de juzgar que un líder es eficaz, debemos considerar los medios de que se valió para alcanzar sus metas y el contenido moral de éstas.

---

## LIDERAZGO EN LÍNEA: ALGUNAS ESPECULACIONES

¿Cómo se dirige a personas que están alejadas y cuyo trato se reduce básicamente a las comunicaciones digitales escritas? Es una pregunta que, hasta ahora, ha recibido poca atención de los investigadores del CO.<sup>67</sup> La investigación sobre el liderazgo se ha dirigido casi exclusivamente a las situaciones verbales y en persona. Pero no podemos ignorar la realidad de que los gerentes actuales y sus empleados están cada vez más enlazados por redes, en lugar de la proximidad física. Los ejemplos obvios son los gerentes que usan cotidianamente el correo electrónico para comunicarse con su personal, los que supervisan proyectos o equipos virtuales y los que tienen empleados que trabajan en casa y están enlazados a la oficina por una computadora y un módem.

Si el liderazgo es importante para inspirar y motivar a empleados dispersos, necesitamos ofrecer algunos lineamientos sobre cómo puede funcionar en este contexto. Recuerde que la falta de investigaciones en la materia nos orilla a hacer grandes especulaciones. La intención aquí no es darle las normas definitivas del liderazgo en línea, sino introducirlo a un tema cada vez más importante y llevarlo a meditar cómo cambia el liderazgo cuando las relaciones se definen por el trato a través de redes.

En las comunicaciones en persona, las palabras duras pueden suavizarse con actos no verbales. Por ejemplo, una sonrisa y gestos de consuelo mitigan el impacto de palabras fuertes como *decepcionante*, *insatisfactorio*, *inadecuado* o *inferior a las expectativas*. Este componente no verbal falta en el trato en línea. La *estructura* de las palabras en la comunicación digital tiene también el poder de motivar o desmotivar al destinatario. ¿El mensaje está compuesto de sentencias completas o de frases? En el último caso, parecerá más seco y amenazador. Del mismo modo, un mensaje en mayúsculas equivale a gritar. El gerente que, sin mala intención, expide un mensaje compuesto por frases breves en mayúsculas tendrá una respuesta muy distinta que si hubiera enviado el mismo mensaje en un texto hilvanado en oraciones completas y con letras mayúsculas y minúsculas.

Los líderes tienen que asegurarse de que el *tono* de su mensaje refleje las emociones que quieren enviar. ¿Es un mensaje formal o informal? ¿Concuerda con el estilo verbal del remitente? ¿Comunica su importancia o urgencia real? El hecho de que el estilo de escritura de muchas personas sea distinto que su estilo de trato personal plantea sin dudas un problema



Al igual que los empleados conectados en red, los que trabajan a distancia necesitan líderes diestros para las comunicaciones en línea que sepan escoger sus palabras y entonaciones. Aproximadamente 46 por ciento de las compañías pequeñas tienen en su personal empleados a distancia, muchos de los cuales son representantes de ventas.

potencial. Por ejemplo, este autor ha observado varios líderes afectuosos y carismáticos que no se sienten a gusto escribiendo y hacen sus comunicaciones textuales mucho más formales que su estilo verbal. Esto no sólo genera confusión entre los empleados, sino que también obstaculiza la eficacia general de los líderes.

Por último, los líderes en línea tienen que escoger un *estilo*. ¿Usan emoticonos, abreviaturas, lenguaje popular, etc.? ¿Adaptan su estilo al destinatario? De las observaciones se desprende que algunos gerentes tienen dificultades para adaptarse a las comunicaciones computarizadas. Por ejemplo, usan el mismo estilo con sus jefes que con su personal, con consecuencias desafortunadas. O bien emplean las comunicaciones digitales de forma selectiva para “esconderse” cuando dan malas noticias.

Sabemos que los mensajes comunican más que la información superficial. Desde el punto de vista del líder, los mensajes pueden comunicar confianza o desconfianza, estatus, instrucciones del trabajo o cordialidad. Conceptos como estructura de las tareas, conducta de apoyo y visión se dejan comunicar por escrito tan bien como de palabra. Incluso es posible que los líderes comuniquen su carisma mediante un texto. Pero para transmitir bien el liderazgo en línea, los gerentes deben aprender que tienen opciones en las palabras, estructura, tono y estilo de sus comunicaciones digitales. También tienen que adquirir la capacidad de “leer entre líneas” los mensajes que reciban. De la misma manera que la IE abarca la habilidad para vigilar y evaluar las emociones de los demás, los buenos líderes en línea tienen que adquirir la capacidad de descifrar los componentes emocionales de los mensajes.

Cualquier exposición del liderazgo en línea tiene también que considerar la posibilidad de que la era digital puede convertir en líderes a quienes no lo son. Algunos gerentes sin habilidades satisfactorias para el liderazgo en persona podrían brillar en línea. Quizá sus dotes están en la comunicación por escrito y en la capacidad de leer los verdaderos mensajes tras los comunicados que reciben. No se ha abordado esta situación peculiar en la bibliografía del liderazgo.

Proponemos que los líderes en línea tienen que meditar atentamente qué acciones quieren que estimulen sus mensajes digitales. Aunque las comunicaciones en red son un canal relativamente nuevo, también es poderoso. Si se usa con propiedad, fortalece y mejora la eficacia del liderazgo de un individuo; pero cuando se usa mal, tiene el potencial de socavar mucho de lo que el líder consiguió con sus expresiones verbales.

Este análisis nos lleva a la conclusión tentativa de que, para cada vez más gerentes, las buenas capacidades de trato personal deben incluir la habilidad de comunicar por escrito, a través de una pantalla, afecto, emoción, confianza y liderazgo y de leer las emociones en los mensajes de los demás. En este mundo nuevo de comunicaciones, las destrezas de redacción se van a convertir en una extensión de las habilidades interpersonales.

---

## OBJECIONES AL CONSTRUCTO DEL LIDERAZGO

Un connotado experto en administración objeta la función omnipotente que académicos, administradores en ejercicio y el público en general le han dado al concepto de liderazgo: “En el siglo XVI, las personas responsabilizaban a Dios de todo lo que no comprendían. ¿Por qué se arruinaban las cosechas? Dios. ¿Por qué se moría alguien? Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>68</sup> Observe que cuando una compañía tiene éxito, la gente necesita alguien a quien darle el crédito, que por lo regular es el director ejecutivo. Del mismo modo, cuando una compañía tiene un mal desempeño hace falta alguien a quien culpar y el director ejecutivo también cumple este papel. Pero mucho del éxito o el fracaso de una organización se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En muchos casos, es cuestión de hallarse en el lugar correcto o equivocado en determinado momen-

to. Por ejemplo, cuando la demanda de microchips crecía a 60 por ciento o más al año, los líderes de los fabricantes, como Intel y Motorola, eran considerados genios. Del mismo modo, los directores ejecutivos de fabricantes de computadoras personales como Compaq y Gateway eran alabados en la década de 1990, cuando la demanda de ellas era explosiva. Pero en 2001 esos mismos líderes eran criticados por el declive de los negocios de su compañía y muchos fueron sustituidos cuando las utilidades se hundieron. La pregunta fundamental sobre el liderazgo es: en una recesión, cuando los consumidores y las empresas reducen sus compras de tecnología, ¿cómo va a ayudar el despedir a un director ejecutivo a aumentar la demanda de chips o de computadoras personales? La respuesta es que no ayuda en nada.

En esta sección presentamos dos puntos de vista que ponen en tela de juicio la difundida creencia en la importancia del liderazgo. El primer argumento propone que el liderazgo tiene que ver más con las apariencias que con la realidad: no es necesario ser un líder eficaz, sino parecerlo. El segundo argumento cuestiona la noción de que un liderazgo siempre será eficaz cualquiera que sea la situación. Este argumento dice que en muchas situaciones lo que hagan los líderes será irrelevante.

### Liderazgo como atribución

En el capítulo 5 presentamos la teoría de la atribución. Como recordará, aborda las maneras en que las personas tratan de dar un sentido a las relaciones de causa y efecto. Dijimos que cuando algo ocurre, queremos atribuirlo a otra cosa. La **teoría de la atribución del liderazgo** afirma que éste no es más que una atribución que la gente hace respecto de otros individuos.<sup>69</sup> La teoría de la atribución ha mostrado que las personas señalan en los líderes características como inteligencia, sociabilidad, facilidad de palabra, agresividad, entendimiento y diligencia.<sup>70</sup> Del mismo modo, se ha descubierto que el líder que destaca en las dimensiones personales y de tareas, como vimos en el capítulo anterior, es congruente con las atribuciones de lo que es un buen líder;<sup>71</sup> es decir, cualquiera que sea la situación, este estilo de liderazgo se considera el mejor. En el plano de la organización, la teoría de la atribución explica las condiciones en las que se recurre al liderazgo para dar cuenta de los resultados de la empresa. Estas condiciones son extremas en el desempeño de la organización. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente se inclina a hacer atribuciones de liderazgo para explicarlo.<sup>72</sup> Como dijimos, esta tendencia aclara la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando su organización sufre un revés económico grave, sin que importe cuánto tuvieron que ver en ello, y también por qué se les da el crédito de los resultados económicos más positivos, igualmente sin que importe si aportaron mucho o poco.

Uno de los resultados más interesantes de la bibliografía sobre el modelo de atribución del liderazgo es la impresión de que los líderes eficaces se consideran congruentes o inquebrantables en sus decisiones.<sup>73</sup> Una de las explicaciones de que Ronald Reagan (durante su primer periodo presidencial) fuera considerado un líder radica en que estaba totalmente comprometido y era firme y constante en las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. En cambio, el ex presidente George Herbert Bush socavó la impresión pública de su liderazgo al aumentar el impuesto sobre la renta después de afirmar categóricamente durante su campaña: “Óiganlo bien, no habrá más impuestos”.

De acuerdo con la teoría de la atribución del liderazgo, diríamos que lo que importa para ser considerado un “líder eficaz” es proyectar la *apariencia* de ser un líder, en lugar de centrarse en los *logros reales*. Quienes quieran ser líderes pueden



Jill Barad renunció por presiones de Mattel, Inc., en febrero de 2000 después de muchos años fructíferos como directora de marketing y tres años como directora ejecutiva. En esos tres años, el precio de las acciones de Mattel subió a alrededor de 45 dólares en 1998 y luego bajó a unos 11, en los que se quedó hasta la partida de Barad. A pesar de haber revivido la línea de juguetes de Barbie y haberla convertido en un negocio de casi 2,000 millones antes de convertirse en directora ejecutiva, Barad asumió la parte fuerte de la culpa por la fallida adquisición en 3,500 millones de dólares de Learning Co., una empresa de software de cómputo de Cambridge, Massachusetts.

### teoría de la atribución del liderazgo

Noción de que el liderazgo no es más que un atributo que la gente hace sobre ciertos individuos.

tratar de moldear la impresión de que son listos, atractivos, fáciles de palabra, enérgicos, trabajadores y congruentes con su estilo. Con ello, aumentan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

### Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

En contra de lo dicho en este capítulo y el anterior, el liderazgo no siempre es importante. En conjunto, los datos de numerosos estudios demuestran que en muchas situaciones son irrelevantes todas las acciones que emprendan los líderes. Ciertas variables de los individuos, los puestos y la organización *sustituyen* el liderazgo o *neutralizan* el efecto del líder como influencia en sus seguidores.<sup>74</sup>

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder marque alguna diferencia en los resultados de los seguidores. Niegan la influencia del líder. Por su parte, los sustitutos hacen que la influencia del líder sea no sólo imposible, sino también innecesaria. Reemplazan la influencia del líder. Por ejemplo, características de los empleados como su experiencia, capacitación, orientación “profesional” o indiferencia hacia las recompensas de la organización sustituyen o neutralizan el efecto del liderazgo. La experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad del apoyo de un líder o la capacidad de crear una estructura y reducir la ambigüedad del trabajo. Los puestos que son previsibles y rutinarios o los que son satisfactorios por sí mismos imponen menos exigencias a la variable de liderazgo. Características de la organización como metas explícitas formalizadas, reglas y procedimientos rígidos y grupos de trabajo cohesionados también sustituyen el liderazgo formal (véase la figura 12.5).

Este descubrimiento reciente de que los líderes no siempre repercuten en los resultados de los seguidores no debe sorprendernos tanto. A fin de cuentas, hemos presentado en nuestro libro diversas variables (actitudes, personalidad, capacidad o normas de los grupos, por citar algunas) que se ha probado que tienen un efecto en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Con todo, los defensores del concepto de liderazgo le dan un peso excesivo a esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista pensar que los empleados se dirigen a conseguir unas metas sólo por los actos de su líder. Por tanto, es importan-

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo			
FIGURA 12-5	Características	Liderazgo orientado a las relaciones	Liderazgo orientado a las tareas
	Individuo		
	Experiencia/capacitación	Sin efecto	Sustitución
	Profesionalismo	Sustitución	Sustitución
	Indiferencia a las recompensas	Neutraliza	Neutraliza
Puesto			
	Tarea muy estructurada	Sin efecto	Sustitución
	Da su propia retroalimentación	Sin efecto	Sustitución
	Satisfacción intrínseca	Sustitución	Sin efecto
Organización			
	Metas explícitas	Sin efecto	Sustitución
	Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto	Sustitución
	Grupos cohesionados	Sustitución	Sustitución

Fuente: Basado en S. Kerr y J.M. Jermier, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

te reconocer explícitamente que el liderazgo es otra variable de nuestro modelo general de CO. En algunas situaciones, explica en buena parte la productividad, ausencias, rotación, satisfacción y comportamiento ciudadano de los empleados, pero en otras aporta poco a esos fines.

---

## DESCUBRIMIENTO Y FORMACIÓN DE LÍDERES EFICACES

Hemos caminado un buen trecho en estos dos capítulos sobre el liderazgo, pero el objetivo fundamental de nuestro examen es preguntarnos cómo pueden las organizaciones encontrar o formar líderes eficaces. Tratemos de dar con una respuesta.<sup>75</sup>

### Selección

Todo el proceso que recorren las organizaciones para ocupar los puestos administrativos se reduce al ejercicio de identificar a quienes serán líderes eficaces. La búsqueda puede comenzar con un repaso de los requisitos del puesto que está vacante. ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades se necesitan para hacer el trabajo? Hay que analizar la situación para hallar a los candidatos que mejor se adapten al puesto.

Los exámenes son útiles para identificar y seleccionar líderes. Los exámenes de personalidad sirven para detectar características de liderazgo: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza, inteligencia y conocimientos del trabajo. También es razonable aplicar exámenes para tener las puntuaciones de supervisión personal de un candidato al liderazgo. Quienes más se supervisan tienen más probabilidades de superar el desempeño de los otros porque son mejores para interpretar las situaciones y adaptar su comportamiento. También cabe evaluar la inteligencia emocional de los candidatos. Dada la importancia de las destrezas sociales para la eficacia gerencial, los candidatos con más IE tendrán una ventaja, sobre todo en situaciones en las que se requiere un liderazgo transformacional.<sup>76</sup>

Las entrevistas dan la oportunidad de evaluar a los candidatos al liderazgo. Por ejemplo, sabemos que la experiencia no es muy buena para pronosticar la eficacia del líder, pero sí es importante la experiencia en una situación concreta. En las entrevistas se puede determinar si la experiencia del candidato concuerda con la situación del puesto vacante. Del mismo modo, la entrevista es un vehículo razonablemente bueno para identificar el grado al que un candidato posee características de liderazgo como ambición, confianza, una visión, facilidad de palabra para contextualizar los temas o una presencia física carismática.

Conocemos la importancia de los factores situacionales para el éxito del liderazgo, y debemos aprovechar este conocimiento para hacer corresponder a los líderes con la situación. ¿La situación requiere un líder enfocado en el cambio? Entonces, busquemos cualidades transformacionales. De otra manera, optemos por las transaccionales. También podemos preguntarnos si el liderazgo es realmente importante para el puesto que nos interesa. Quizá haya factores situacionales que lo sustituyan o lo neutralicen. En este caso, el líder cumple una función nada más simbólica u ornamental y no es crucial la importancia de elegir a la persona “correcta”.

### Capacitación

En conjunto, las organizaciones gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en capacitación y desarrollo del liderazgo.<sup>77</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: de los programas de liderazgo para ejecutivos que cuestan 50,000 dólares en universidades como Harvard a las experiencias de navegación en la Outward Bound School. Aunque buena parte del dinero gastado en capacitación arroja beneficios dudosos, nuestra revisión sugiere que hay varias cosas que la administración puede hacer para obtener el mayor efecto de sus presupuestos en esta materia.<sup>78</sup>



Estos participantes en un programa de la Outward Bound School comparten una experiencia de navegación para fortalecer sus capacidades de liderazgo y trabajo en equipo.

En primer lugar, aceptemos lo obvio: no todas las personas se pueden capacitar por igual. Cualquier clase de capacitación en liderazgo será más fructífera con individuos proclives a supervisarse, pues tienen la flexibilidad para modificar su comportamiento.

¿Qué tipo de cosas pueden aprender los individuos que se relacionen con una mayor eficacia del liderazgo? Tal vez sea demasiado optimista el pensar que se puede enseñar a “crear visiones”, pero podemos enseñar a aplicar destrezas. Podemos capacitar a las personas para que “comprendan los contenidos temáticos que son cruciales para concebir visiones eficaces”.<sup>79</sup> También podemos enseñar habilidades como el fomento de la confianza y el trabajo de mentor. Asimismo, es posible enseñar a los líderes las técnicas del análisis situacional. Pueden aprender a evaluar situaciones, cómo modificarlas para que se adapten mejor a su estilo y cómo evaluar qué comportamientos de liderazgo son mejores para cada una.

Para dar una nota de optimismo, digamos que las pruebas indican que la capacitación

conductual mediante ejercicios de ejemplificación puede aumentar la capacidad de un individuo de exhibir cualidades de liderazgo carismático. El éxito de los investigadores que citamos anteriormente (véase la sección “¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?”) para hacer que unos estudiantes “representaran” papeles carismáticos viene a cuento de lo anterior.<sup>80</sup>

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Los gerentes eficaces de la actualidad deben establecer relaciones de confianza con aquellos a los que quieren dirigir. ¿Por qué? Porque conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, es probable que los vínculos fuertes de confianza estén reemplazando a las reglas burocráticas al definir expectativas y relaciones. Los gerentes en los que no se confía no serán líderes eficaces.

Las organizaciones buscan cada vez más gerentes que exhiban cualidades de liderazgo transformacional. Quieren líderes con visiones y el carisma para materializarlas. Y aunque la verdadera eficacia del liderazgo sea resultado de manifestar el comportamiento adecuado en el momento correcto, hay pruebas sólidas de que las personas tienen una impresión relativamente uniforme de lo que debe ser un líder y atribuyen el “liderazgo” a quienes son inteligentes, atractivos, con facilidad de palabra, etc. En la medida en que los gerentes proyecten estas cualidades, los demás los tomarán como líderes.

En cuanto a los administradores interesados en cómo ocupar los puestos clave de su organización con líderes eficaces, mostramos que pruebas y entrevistas ayudan a detectar a quienes poseen cualidades de liderazgo. Además de enfocarse en la selección de liderazgo, los administradores deben pensar en invertir en capacitación para el liderazgo. Muchos individuos con potencial pueden mejorar sus dotes a través de cursos formales, talleres, rotación de responsabilidades laborales, entrenamiento y relación de mentores.



## El liderazgo está vinculado a la cultura

**L**os líderes deben adaptar su estilo a las culturas nacionales. Lo que funciona, digamos, en China, difícilmente funcionará en Canadá o Francia. Por ejemplo, ¿se imagina a los ejecutivos de alguna cadena canadiense de tiendas departamentales, como The Bay, pretendiendo ser eficaces humillando a sus empleados? Pero así sucede en la tienda departamental Asia del centro de China.<sup>a</sup> Allí, los ejecutivos presumen de ejercer la administración “despiadada”, en la que se exige a los nuevos empleados que pasen por dos a cuatro semanas de capacitación tipo militar para aumentar su obediencia y que cursen las sesiones de capacitación en las tiendas, en un lugar público, donde pueden ser abiertamente avergonzados por sus errores.

La cultura nacional tiene también un efecto en el estilo de liderazgo a través de los seguidores. Los líderes no escogen su estilo libremente, sino que están constreñidos por las condiciones culturales que esperan sus seguidores. Por ejemplo, se espera que los líderes coreanos sean paternalistas con los empleados. Los líderes árabes que se muestran cordiales y generosos sin que se les haya pedido dan a otros árabes la impresión de ser débiles. Se espera que los líderes japoneses sean humildes y hablen poco.<sup>b</sup>

De acuerdo con la teoría de la contingencia, los líderes tienen que adaptar su estilo a los aspectos peculiares de la cultura de un país. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una gran distancia del poder, como ocurre en Rusia, España, los países árabes, Extremo Oriente y la mayoría de los países latinoamericanos. El grado de distancia del poder también es buen indicador de la disposición de los empleados a aceptar el liderazgo participativo, pues la participación tiene más probabilidades de ser eficaz en culturas con poca distancia del poder, como en Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia.

<sup>a</sup>“Military-Style Management in China”, en *Asia, Inc.*, marzo de 1995, p. 70.

<sup>b</sup>R.J. House, “Leadership in the Twenty-First Century”, en A. Howard (comp.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 442-44, y M.F. Peterson y J.G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership”, en *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-31.

**E**n el programa de investigación GLOBE, que presentamos en el capítulo 3, se han reunido datos sobre aproximadamente 18,000 gerentes medios en 825 organizaciones de 62 países. Es el estudio multicultural del liderazgo más amplio que se haya emprendido, por lo que no hay que tomar sus resultados a la ligera. Es ilustrativo que uno de los resultados del programa es que el liderazgo tiene algunos aspectos universales. En particular, varios de los elementos que integran el liderazgo transformacional se relacionan con un liderazgo eficaz, cualquiera que sea el país donde esté el líder.<sup>c</sup> Esta conclusión es muy importante porque contradice la noción contingente de que el estilo de liderazgo tiene que adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional son universales? Visión, previsión, aliento, confiabilidad, dinamismo, ánimo positivo y proactividad. Los resultados llevaron a dos miembros del equipo del GLOBE a concluir que “los subordinados esperan de los buenos líderes empresariales de cualquier país que ofrezcan una visión poderosa y enérgica para guiar a la compañía al futuro, que tengan grandes capacidades de motivación para estimular a todos los empleados a que materialicen la visión y que posean excelentes dotes de planeación para implantar esa visión”.<sup>d</sup>

¿Qué explicaría el atractivo universal de estos atributos del líder transformacional? Se ha postulado que las presiones por usar las mismas tecnologías y ejercer la mismas prácticas de administración, como resultado de la competencia mundial y las influencias multinacionales, pueden llevar a la aceptación general de algunos aspectos del liderazgo. De ser cierto, podríamos escoger y capacitar líderes en un estilo universal y, con ello, aumentar significativamente la calidad del liderazgo en todo el mundo.

<sup>c</sup>R.J. House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman *et al.*, “Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”, en *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 219-56, y D.E. Carl y M. Javidan, “Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study”, trabajo presentado en la reunión de la Academia Estadounidense de Administración, Washington, DC, agosto de 2001.

<sup>d</sup>D.E. Carl y M. Javidan, “Universality of Charismatic Leadership”, p. 29.

## Preguntas de repaso

1. Compare los tres tipos de confianza y relaciónelos con su experiencia en el trato con las personas.
2. ¿Qué haría para que los demás lo vieran como un líder carismático?
3. ¿Cuándo el carisma puede ser un inconveniente?
4. ¿Cuáles son las cualidades de una visión?
5. ¿Cómo aumenta un líder el liderazgo de uno mismo entre sus seguidores?
6. ¿Cuál es la relación de la inteligencia emocional con la eficacia del liderazgo?
7. ¿Cómo se convierte uno en buen líder de equipo?
8. ¿Por qué un líder quisiera ser un mentor?
9. ¿En qué sentido es el liderazgo una atribución?
10. Compare los sustitutos y neutralizadores del liderazgo.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Qué función cree que cumple la capacitación en la habilidad de un individuo para confiar en los demás? ¿Por ejemplo, la capacitación de abogados, contadores, autoridades gubernamentales y trabajadores sociales adopta otras formas de abordar la confianza en los demás? Explique.
2. ¿Cómo se explica la resistencia de una persona a cambiar de puesto a través de la confianza por conocimiento?
3. “No se puede ser a la vez un jefe confiable y un líder político astuto. El primero requiere franqueza; el segundo, ocultamiento.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Explique.
4. Si fuera el nuevo empleado de una organización, ¿por qué quisiera tener un mentor? ¿Por qué algunas mujeres y minorías tienen más dificultades para encontrar un mentor que los hombres blancos?
5. ¿Plantea un problema ético el que los líderes se centren más en parecer que en ser líderes? Analice.

## Ejercicio en equipo

### Afirmación de la confianza

#### Divídanse en grupos de ocho a 12 miembros.

- A. Cada grupo tiene 20 minutos para discutir los siguientes cuatro temas:
  1. ¿Qué situaciones le producen temor?
  2. ¿Qué situaciones le producen inseguridad?
  3. ¿Qué lo hace feliz?
  4. ¿Qué lo hace llorar?
- B. Cada integrante debe quitarse un zapato y ponerlo, junto con los demás zapatos, en un lugar designado fuera del espacio de reunión del grupo. Debe anotar su nombre en una tira de papel puesta al frente del zapato.
- C. Revisen las cinco entradas de la lista de “Afirmación de la confianza” al final del ejercicio. Cada miembro debe hacer lo siguiente:
  1. Escriba el nombre de una persona del grupo en una tira de papel. Bajo el nombre, anote las letras A a E en una columna vertical y junto a cada letra califique su impresión de esa persona (de acuerdo con su experiencia en la clase y las respuestas a esta actividad) en una escala de 1 a 5 (1 significa “escaso”). Firme al calce y meta el papel en el zapato de ese miembro.
  2. Repita lo anterior con los demás miembros del grupo.

- D.** Cuando todos hayan entregado las tiras, cada cual recupera su zapato. Lea las notas que dirigieron a usted los miembros de su grupo y redacte un resumen de resultados.
- E.** A continuación analicen en grupo sus reacciones a las notas. ¿En qué medida concuerdan con sus impresiones personales? ¿En qué medida coinciden y están de acuerdo las diversas anotaciones? ¿Qué aprendió de estos comentarios que le sirvan para fomentar la confianza en los otros?

**Lista de afirmación de la confianza**

- A.** Franqueza
- B.** Revela sus sentimientos
- C.** Dice la verdad
- D.** Es congruente
- E.** Demuestra competencia

*Fuente: Basado en J.W. Pfeiffer y J.E. Jones (comps.), A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, vol. VI, La Jolla, CA, University Associates, 1977, pp. 110-13.*

<b>Incidente</b>	<b>Tres directores ejecutivos se oponen a la corriente</b>
------------------	--

Noel Forgeard, Edward Zore y Andrew Taylor capotearon la tendencia durante la recesión de 2001. Mientras sus contrapartes despedían trabajadores, estos directores ejecutivos se mantuvieron firmes en contra de los recortes.

Noel Forgeard es director ejecutivo de Airbus. Su compañía, junto con Boeing, domina el mercado de la aviación comercial, pero en tanto que Boeing anunció el despido de hasta 30,000 trabajadores luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, Forgeard aseguró que no iba a despedir a nadie. Según un ejecutivo de Airbus: “Es una apuesta de que la vida continuará. Hay más incertidumbres ahora, pero decidimos ser optimistas. La situación dará un giro y no podemos correr el riesgo de perder gente capaz para cuando las cosas mejoren”.

Edward Zore es director ejecutivo de Northwestern Mutual, la aseguradora que maneja más seguros de vida individuales en Estados Unidos. Zore no es un tipo agradable. Todos los años, su empresa despide al cuatro por ciento inferior de sus 4,100 empleados, aquellos con el peor desempeño. Pero es ardientemente leal con los mejores. Zore está comprometido con una política de no hacer despidos. ¿Por qué? Por la lealtad de los empleados, explica. Él cree que la lealtad de los empleados nutre la lealtad de los clientes, y quizá tiene razón puesto que Northwestern pierde sólo alrededor de la mitad de los clientes que pierde en promedio su industria. Zore afirma que la mayor tasa de retención de clientes de su empresa le permite tener más dinero para invertir a plazo mayor y gastar menos en sustituir a los desertores. La compañía devuelve los ahorros a los clientes en la forma de primas más baratas.

Nuestro último director ejecutivo, Andrew Taylor, encabeza Enterprise Rent-a-Car. Taylor se enorgullece de que su compañía nunca ha hecho un despido. Acaso sea

ésta la razón de que Enterprise Rent-a-Car sea la compañía de renta de coches más grande de Estados Unidos.

En una economía deprimida, estos directores ejecutivos fueron contra la corriente. Cuando la economía comenzó a desacelerar, la primera reacción de la mayoría de los directores fue reducir el tamaño de su fuerza laboral. Nada más en 2001, las compañías despidieron a más de un millón de trabajadores. ¿Por qué? Porque se reducen de inmediato gastos de operación. En las compañías que cotizan, se envía un mensaje a los inversionistas y analistas de que la administración tiene intenciones serias de mantener las utilidades o reducir las pérdidas. Una semana después de que Boeing anunció el despido de 20 por ciento de su fuerza de trabajo, sus acciones saltaron 10 por ciento.

**Preguntas**

- 1.** ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de los despidos en épocas difíciles?
- 2.** ¿Cómo manifestaron su liderazgo los tres ejecutivos de este caso?
- 3.** En investigaciones recientes se indica que las acciones de las compañías que emprendieron recortes de 15 por ciento o más durante una recesión económica tuvieron un desempeño menor que sus competidores que tuvieron un mínimo de despidos. Articule este resultado con los hechos señalados en el caso.

*Fuente: Q. Hardy, "Cease Firing", en Forbes, 26 de noviembre de 2001, pp. 150-51.*



### El fomento de la confianza

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 29 (“Do Others See Me as Trusting?”) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Fomento de la confianza” de la página 623.

### Notas

- Esta introducción se basa en J. Steinhauer, “In Crisis, Giuliani’s Popularity Overflows City”, en *The New York Times*, 20 de septiembre de 2001, p. A1; C. Jones, “Giuliani Exits as National Icon”, en *USA Today*, 28 de diciembre de 2001, p. 3A; D. Barry, “A Man Who Became More Than a Mayor”, en *The New York Times*, 31 de diciembre de 2001, p. A1, y E. Pooley, “Mayor of the World”, en *Time*, 31 de diciembre de 2001-7 de enero de 2002.
- Basado en S.D. Boon y J.G. Holmes, “The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk”, en R.A. Hinde y J. Groebel (comps.), *Cooperation and Prosocial Behavior*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1991, p. 194; D.J. McAllister, “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, en *Academy of Management Journal*, febrero de 1995, p. 25, y D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt y C. Camerer, “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, en *Academy of Management Review*, julio de 1998, pp. 393-404.
- J.B. Rotter, “Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility”, en *American Psychologist*, enero de 1980, pp. 1-7.
- J.D. Lewis y A. Weigert, “Trust as a Social Reality”, en *Social Forces*, junio de 1985, p. 970.
- J.K. Rempel, J.G. Holmes y M.P. Zanna, “Trust in Close Relationships”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 1985, p. 96.
- M. Granovetter, “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, en *American Journal of Sociology*, noviembre de 1985, p. 491.
- R.C. Mayer, J.H. Davis y F.D. Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, en *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.
- C. Johnson-George y W. Swap “Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1982, p. 1306.
- P.L. Schindler y C.C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace”, en *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-73.
- H.H. Tan y C.S.F. Tan, “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, en *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-60.
- J.K. Butler, Jr., y R.S. Cantrell, “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates”, en *Psychological Reports*, agosto de 1984, pp. 19-28.
- D. McGregor, *The Professional Manager*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, p. 164.
- B. Nanus, *The Leader’s Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, Chicago, Contemporary Books, 1989, p. 102.
- “Chrysler: Not Quite So Equal”, en *Business Week*, 13 de noviembre de 2000, p. 14.
- Véase, por ejemplo, K.T. Dirks y D.L. Ferrin, “The Effects of Trust in Leadership on Employee Performance, Behavior, and Attitudes: A Meta-Analysis”, trabajo presentado en la Conferencia de la Academia de Administración, Toronto, Canadá, agosto de 2000, y J.B. Cunningham y J. MacGregor, “Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance”, en *Human Relations*, diciembre de 2000, pp. 1575-91.
- D.E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*, Nueva York, Oxford Press, 1997, p. 89.
- Basado en L.T. Hosmer, “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, en *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393, y R.C. Mayer, J.H. Davis y F.D. Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, en *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.
- J.M. Kouzes y B.Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It and Why People Demand It*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993, p. 14.
- J. Brockner, P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler y C. Martin, “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability”, en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558; S. Armour, “Employees’ New Motto: Trust No One”, en *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 1B, J. Scott, “Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust”, en *The New York Times*, 21 de abril de 2002, p. WK5, y J.A. Byrne, “Restoring Trust in Corporate America”, en *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 30-35.
- “WorkUSA 2000 Survey Finds Only Half of U.S. Workers are Committed to Employers”, [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com), 11 de enero de 2000.

21. Esta sección se basa en D. Shapiro, B.H. Sheppard y L. Cheraskin, "Business on a Handshake", en *Negotiation Journal*, octubre de 1992, pp. 365-77, R.J. Lewicki y B.B. Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", en R.M. Kramer y T.R. Tyler (comps.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996, pp. 119-24, y J. Child, "Trust—The Fundamental Bond in Global Collaboration", en *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 4, 2001, pp. 274-88
22. A. Bryman, "Leadership in Organizations", en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (comps.), *Managing Organizations: Current Issues*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1999, p. 30.
23. Véase R.M. Entman, "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm", en *Journal of Communication*, otoño de 1993, pp. 51-58, y G.T. Fairhurst y R.A. Starr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, p. 21.
24. G.T. Fairhurst y R.A. Starr, *The Art of Framing*, p. 4.
25. J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J.A. Conger, R.N. Kanungo et al., *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, p. 79.
26. J.A. Conger y R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, y R. Awamleh y W.L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", en *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 345-73.
27. B. Shamir, R.J. House y M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", en *Organizational Science*, noviembre de 1993, pp. 577-94.
28. R.J. House, J. Woycke y E.M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Difference in Behavior and Effectiveness", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103-04; D.A. Waldman, B.M. Bass y F.J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", en *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-94; S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51, R.J. Deluga, "American Presidential Machiavellianism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance", en *Leadership Quarterly*, otoño de 2001, pp. 339-63.
29. J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", en *Charismatic Leadership*, pp. 309-23, y S. Caudron, "Growing Charisma", en *Industry Week*, 4 de mayo de 1998, pp. 54-55.
30. R.J. Richardson y S.K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1993.
31. J.M. Howell y P.J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1989, pp. 243-69.
32. R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J.G. Hunt y L.L. Larson (comp.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977, pp. 189-207, y R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 441.
33. Véase A. Taylor III, "Is Jack Smith the Man to Fix GM?", en *Fortune*, 3 de agosto de 1998, pp. 86-92.
34. Véase, por ejemplo, B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, Free Press, 1985; B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, pp. 19-31; F.J. Yammarino, W.D. Spangler y B.M. Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation", en *Leadership Quarterly*, primavera de 1993, pp. 81-102; J.C. Wofford, V.L. Goodwin y J.L. Whittington, "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership", en *Leadership Quarterly*, vol. 9, núm. 1, 1998, pp. 55-84, y N.M. Ashkanasy y B. Tse, "Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review", en N. M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel y W.J. Zerbe (comps.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (Westport, CT, Quorum Books, 2000, pp. 221-35.
35. B.M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26-40, y J. Seltzer y B.M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", en *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
36. B.J. Avolio y B.M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", ensayo, Escuela de Administración, Universidad Estatal de Nueva York, Binghamton, 1985, p. 14.
37. Citado en B.M. Bass y B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", en *Journal of European Industrial Training*, enero de 1990, p. 23.
38. J.J. Hater y B.M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 695-702.
39. Bass y Avolio, "Developing Transformational Leadership"; K.B. Lowe, K.G. Kroeck y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", en *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 385-425, y T.A. Judge y J.E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 751-65.
40. Esta definición se basa en M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J.A. Conger y R.N. Kanungo (comps.), *Charismatic Leadership*, pp. 124-25; B. Nanus, *Visionary Leadership*, Nueva York, Free Press, 1992, p. 8; N.H. Snyder y M. Graves, "Leadership and Vision", en *Business Horizons*, enero-febrero de 1994, p. 1, y J.R. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement", en *Management Review*, febrero de 1998, pp. 22-26.
41. B. Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.
42. P.C. Nutt y R.W. Backoff, "Crafting Vision", en *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1997, p. 309.
43. *Ibid.*, pp. 312-14.
44. Basado en M. Sashkin, "The Visionary Leader", pp. 128-30, y J.R. Baum, E.A. Locke y S.A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1998, pp. 43-54.
45. Esta sección se basa en D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 1998; D. Goleman, "What Makes a Leader?", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 93-102; J.M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", en

- Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027-55; D.R. Caruso, J.D. Mayer y P. Salovey, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership", en R.E. Riggio, S.E. Murphy y F.J. Pirozzolo (comps.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002, pp. 55-74, y D. Goleman, R.E. Boyatzis y A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, Harvard Business School Press, 2002.
46. "The Secret Skill of Leaders", en *U.S. News & World Report*, 14 de enero 2002, p. 8.
  47. *Loc. cit.*
  48. Véase, por ejemplo, J.H. Zenger, E. Musselwhite, K. Hurson y C. Perrin, *Leading Teams: Mastering the New Role*, Homewood, IL, Business One Irwin, 1994; M. Frohman, "Nothing Kills Teams Like Ill-Prepared Leaders", en *Industry Week*, 2 de octubre de 1995, pp. 72-76, y S. Taggar, R. Hackett y S. Saha, "Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes", en *Personnel Psychology*, invierno de 1999, pp. 899-926.
  49. S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", en *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 93-100.
  50. *Ibid.*, p. 93.
  51. *Ibid.*, p. 100.
  52. N. Steckler y N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1995, p. 20.
  53. R.S. Wellins, W.C. Byham y G.R. Dixon, *Inside Teams*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994, p. 318.
  54. N. Steckler y N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness", p. 21.
  55. Véase, por ejemplo, L.J. Zachary, *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, y M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, Nueva York, Wiley, ed. rev., 2001.
  56. K. McLaughlin, "Training Top 50: Edward Jones", en *Training*, marzo de 2001, pp. 78-79.
  57. J.A. Wilson y N.S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, p. 90, y J. Reingold, "Want to Grow as a Leader? Get a Mentor?", en *Fast Company*, enero de 2001, pp. 58-60.
  58. G.F. Dreher y R.A. Ash, "A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1990, pp. 539-46.
  59. Véase, por ejemplo, D.A. Thomas, "The Impact of RACE on Managers' Experiences of Developmental Relationships: An Intra-Organizational Study", en *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 1990, pp. 479-92; K.E. Kram y D.T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E.E. Kossek y S.A. Lobel, *Managing Diversity*, Cambridge, MA, Blackwell, 1996, pp. 108-36; M.N. Ruderman y M.W. Hughes-James, "Leadership Development Across Race and Gender", en C.D. McCauley, R.S. Moxley y E. Van Velsor (comps.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998, pp. 291-335, y B.R. Ragins y J.L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1999, pp. 529-50.
  60. A.H. Eagly y B.T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, septiembre de 1990, pp. 233-56; J.D. Mayer, D.R. Caruso y P. Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", en *Intelligence*, vol. 27, 1999, pp. 267-98; H. Fisher, *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*, Nueva York, Ballantine, 2000, y R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", en *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 75-84.
  61. J.A. Wilson y N.S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", p. 90.
  62. Véase C.C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", en *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 585-600; C.C. Manz y H.P. Sims, Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1991, pp. 18-35; H.P. Sims, Jr., y C.C. Manz, *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, Nueva York, Wiley, 1996; M. Uhl-Bien y G.B. Graen, "Individual Self-Management: Analysis of Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams", en *Academy of Management Journal*, junio de 1988, pp. 340-50; G. Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1999, pp. 58-67, y C.C. Manz y H.P. Sims, Jr., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2001.
  63. Basado en C.C. Manz y H.P. Sims, Jr., "Superleadership".
  64. Esta sección se basa en R.B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary", en *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 200-14; E.P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", en *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 55-65; J.C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics", en *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 129-42; R.N. Kanungo y M. Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996; J.B. Ciulla (comp.), *Ethics: The Heart of Leadership*, Nueva York, Praeger Publications, 1998, y J.D. Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business*, Cambridge, MA, Perseus Press, 1999.
  65. J.M. Burns, *Leadership*, Nueva York, Harper and Row, 1978.
  66. J.M. Howell y B.J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pp. 43-55.
  67. Una excepción se encuentra en B.J. Avolio, S. Kahai y G.E. Dodge, "E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice", en *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 615-68.
  68. Comentario de Jim Collins y citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", en *Fortune*, 19 de febrero de 2001, p. 94.
  69. Véase, por ejemplo, J.C. McElroy, "A Typology of Attribution Leadership Research", en *Academy of Management Review*, julio de 1982, pp. 413-17; J.R. Meindl y S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1987, pp. 91-109; R.G. Lord y K.J. Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance*, Boston, Unwin Hyman, 1991; B. Shamir, "Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The

- Romance of Leadership Revisited”, en *Journal of Applied Social Psychology*, marzo de 1992, pp.386-407, y J.R. Meindl, “The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach”, en *Leadership Quarterly*, otoño de 1995, pp. 329-41.
70. R.G. Lord, C.L. DeVader y G.M. Alliger, “A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 402-10.
  71. G.N. Powell y D.A. Butterfield, “The ‘High-High’ Leader Rides Again!”, en *Group & Organization Studies*, diciembre de 1984, pp. 437-50.
  72. J.R. Meindl, S.B. Ehrlich y J.M. Dukerich, “The Romance of Leadership”, en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1985, pp. 78-102.
  73. B.M. Staw y J. Ross, “Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios”, en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1980, pp. 249-60, y J. Pfeffer, *Managing with Power*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, p. 194.
  74. S. Kerr y J.M. Jermier, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie y W.H. Bommer, “Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr y Jermier’s Substitutes for Leadership and Employee Attitudes, Role Perceptions, and Performance”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1996, pp. 380-99, y J.M. Jermier y S. Kerr, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement—Contextual Recollections and Current Observations”, en *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2, 1997, pp. 95-101.
  75. Para la opinión sobre el tema de un estudioso destacado, véase F.E. Fiedler, “Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future”, en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1996, pp. 241-50.
  76. B.M. Bass, “Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders”, en R.E. Riggio, S.E. Murphy y F.J. Pirozzolo (comps.), *Multiple Intelligences and Leadership*, pp. 113-14.
  77. Véase, por ejemplo, R. Lofthouse, “Herding the Cats”, en *Eurobusiness*, febrero de 2001, pp. 64-65, y M. Delahoussaye, “Leadership in the 21st Century”, en *Training*, septiembre de 2001, pp. 60-72.
  78. Véase, por ejemplo, A.A. Vicere, “Executive Education: The Leading Edge”, en *Organizational Dynamics*, otoño de 1996, pp. 67-81; J. Barling, T. Weber y E.K. Kelloway, “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment”, en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 827-32, y D.V. Day, “Leadership Development: A Review in Context”, en *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.
  79. M. Sashkin, “The Visionary Leader”, en J.A. Conger, R.N. Kanungo *et al.* (comps.), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, p. 150.
  80. J.M. Howell y P.J. Frost, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”.

*La sinceridad es la clave del éxito. Si la puedes fingir, ya la hiciste.*

—G. Marx

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



**N**o haga enojar al señor que controla el 40 por ciento de las acciones de la empresa. Tal fue la lección que aprendió Jacques Nasser (véase la foto) después de haber sido arrojado de su puesto como director ejecutivo de Ford Motor Co.<sup>1</sup>

Nasser pasó 33 años en Ford, ascendiendo en la división internacional. Se hizo de una reputación como un agresivo reductor de gastos. Su visión y empeño por reinventar Ford, junto con esta reputación, fueron las principales razones para que en enero de 1999 fuera nombrado director ejecutivo. Sin embargo, bajo su dirección la empresa sufrió graves reveses. Le restó atención a la línea básica de producción y se gastó 13,000 millones de dólares de la reserva monetaria de la empresa, que era de 15,000 millones, en la compra de Jaguar, Aston Martin, Volvo y Land Rover. Entre tanto, la calidad de Ford y su eficiencia de producción se redujeron de manera radical. La participación de la empresa en el mercado estadounidense cayó de 28 a 22.6 por ciento. Además, la petición de regresar casi 20 millones de llantas Firestone, relacionadas con volcaduras de las Ford Explorer, le costó a la empresa más de 3,000 millones de dólares y mucha buena voluntad. En tres años, Nasser había gastado las reservas monetarias de Ford, de modo que la empresa se quedó con poco dinero para invertir en nuevos modelos, que son la sangre vital en el negocio de los automóviles.

Con su estilo en la dirección ejecutiva, Nasser se las arregló para irritar a casi todas las relaciones importantes de la empresa. Las relaciones con sindicatos, distribuidores, empleados no sindicalizados y proveedores se tensaban porque se enfocaba en estos grupos para reducir costos. En el otoño de 2001, para William Clay Ford, Jr., presidente de 44 años de edad y biznieto del fundador de la compañía, estaba cada vez más claro que Nasser no tenía las dotes políticas para sacar a la empresa adelante. Nasser había socavado unas relaciones que la empresa apreciaba en mucho y las pérdidas económicas aumentaban. Con sus decisiones, Nasser se enajenó la voluntad de muchas personas, sobre todo de Ford, cuya familia controlaba el 40 por ciento de las acciones con derecho de voto. El 30 de octubre de 2001, Ford llamó

# Poder y política

a Nasser a su oficina y terminó su carrera de 33 años en la compañía. Un analista financiero sacó la siguiente conclusión al hacer su evaluación del cese de Nasser: “Ford es una compañía industrial a la vieja usanza y es preciso ser diplomáticos. Es una organización grande y hay que saber lidiar con las cuestiones políticas”.<sup>2</sup> Jacques Nasser no tenía esas habilidades políticas ni supo conservar el apoyo de la única persona que lo podía despedir.

**S**e ha dicho que *poder* es la última palabra obscena. A la mayoría se nos hace más fácil hablar de dinero que de poder. Quienes lo tienen, lo niegan; quienes lo quieren, tratan de parecer como si no lo buscaran, y quienes saben cómo se consigue guardan el secreto.<sup>3</sup>

Un tema importante de este capítulo es que el poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Así, hay que saber cómo se adquiere y se ejerce para comprender totalmente el comportamiento organizacional. Habrá escuchado la frase “El poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente”; pero el poder no siempre es malo. Como observó un escritor, las medicinas pueden matar si se toman en dosis equivocadas y cada año mueren miles en accidentes de tránsito, pero no por estos peligros abandonamos las sustancias químicas ni los autos. Más bien, consideramos que el peligro es un incentivo para educarnos e informarnos sobre cómo aprovechar estos bienes de manera positiva.<sup>4</sup> Lo mismo se aplica al poder. Es una realidad de la vida de las organizaciones y no va a desaparecer. Además, al aprender como funciona el poder en las empresas estaremos en mejor posición de aplicar nuestro conocimiento para ser administradores más eficaces.

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Comparar liderazgo y poder.
2. Definir las siete bases del poder.
3. Aclarar qué crea dependencia en relaciones de poder.
4. Enumerar siete tácticas de poder y sus contingencias.
5. Explicar por qué el hostigamiento sexual es un abuso de poder.
6. Describir la importancia de una perspectiva política.
7. Anotar los factores individuales y organizacionales que estimulan el comportamiento político.
8. Identificar siete técnicas para manejar la impresión que causa uno en los otros.
9. Explicar la forma en que las conductas defensivas resguardan los intereses de los individuos.
10. Anotar las tres preguntas que sirven para determinar si una acción política es ética.

---

## DEFINICIÓN DE PODER

### poder

Capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.

### dependencia

Relación de B con respecto de A, si A posee algo que B quiere.

El **poder** es la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.<sup>5</sup> La definición implica un *potencial* que no necesita ser actualizado para ejercer un efecto y una relación de *dependencia*.

Se puede tener poder y no usarlo. Por tanto, es una capacidad o potencial. Uno puede tener poder y no ejercerlo.

Probablemente el aspecto más importante del poder sea que establece una relación de **dependencia**. Cuanto más dependa B de A, mayor será el poder de A en la relación. La dependencia se basa en las alternativas que B percibe y en la importancia que éste le concede a aquellas alternativas que controla A. Una persona tiene poder sobre uno sólo si controla algo que uno quiere. Si usted quiere un título universitario, tiene que aprobar cierta materia para obtenerlo y su maestro es el único catedrático de su universidad que la imparte, tiene un poder sobre usted. Sus alternativas están muy limitadas y para usted es muy importante sacar una calificación aprobatoria. De forma similar, si sus padres le pagan por completo la universidad, es de creer que admitirá el poder que tienen sobre usted. Usted depende del apoyo económico de ellos, pero en cuanto salga de la escuela, tenga un trabajo y reciba buenos ingresos, el poder de sus padres se reducirá significativamente. ¿Quién de nosotros no conoce o ha escuchado del pariente rico que controla a muchos familiares con la amenaza implícita o explícita de borrarlos del testamento?

---

## COMPARACIÓN DE LIDERAZGO Y PODER

Una comparación atenta de nuestra descripción de poder y nuestra descripción de liderazgo de los dos capítulos anteriores revela que los conceptos están muy relacionados. Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos. Los líderes logran metas y el poder es una forma de facilitar su consecución.

¿Qué diferencias hay entre los dos conceptos? Una se relaciona con la compatibilidad de las metas. El poder no exige compatibilidad de metas, sólo dependencia. Por su parte, el liderazgo requiere que haya congruencia entre las metas del líder y los seguidores. Otra diferencia tiene que ver con la dirección de la influencia. En el liderazgo, se influye directamente en los seguidores y se minimiza la importancia de los esquemas de influencia lateral y ascendente. En el poder no. Otra diferencia atañe al énfasis que se pone en la investigación. La mayor parte de la investigación del liderazgo se centra en el estilo, para encontrar la respuesta a preguntas como: ¿Qué tanto apoyo debe dar un líder? ¿En qué medida debe compartir la toma de decisiones con los empleados? En contraste, la investigación sobre el poder abarca una extensión mayor y se enfoca en las tácticas para ganarse la obediencia de los demás. Rebasa aun al individuo como detentador del poder, ya que también lo ejercen los grupos para controlar a otros grupos o individuos.



El poder formal se funda en el puesto que ocupa el individuo en su organización. Ken Chenault obtiene su poder en American Express de su puesto como director ejecutivo.

---

## BASES DEL PODER

¿De dónde viene el poder? ¿Qué le da a la persona o grupo influencia sobre otros? Para contestar dividimos primero las bases o fuentes de poder en dos grupos, formal y personal, y después separamos cada una en categorías más detalladas.<sup>6</sup>

### Poder formal

El poder formal se basa en el puesto que ocupa un individuo en la organización. El poder formal emana de la capacidad para obligar o recompensar, de la autoridad formal o del control de la información.

**Poder coercitivo** El **poder coercitivo** se funda en el miedo. Se reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que sobrevendrían de no obedecer. Descansa en la aplicación, o en la amenaza de aplicar castigos físicos como infringir dolor, producir frustración restringiendo los movimientos o controlar por la fuerza necesidades básicas como las fisiológicas o de seguridad. En el plano organizacional, *A* tiene un poder coercitivo sobre *B* si puede despedirlo, suspenderlo o degradarlo, suponiendo que a *B* le interesa su trabajo. De manera similar, si *A* puede asignarle a *B* actividades que no le gusten o tratarlo de manera que se sienta avergonzado, posee sobre él un poder coercitivo.

**Poder de recompensar** Lo opuesto al poder coercitivo es el **poder de recompensar**. Las personas se pliegan a los deseos o las instrucciones de otros cuando esto les acarrea beneficios; por tanto, aquel que distribuye las recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas (como controlar los niveles salariales, los aumentos y los bonos) o no pecuniarias (como reconocimientos, ascensos, trabajos interesantes, compañeros agradables y horarios o territorios de ventas preferentes).<sup>7</sup>

El poder coercitivo y el de recompensar son en realidad complementarios. Si usted puede quitarle algo de valor a alguien o causarle algo desagradable, tiene poder coercitivo sobre esa persona. Si puede darle algo de valor y quitarle algo desagradable, su poder es el de recompensar.

**Poder legítimo** En los grupos y organizaciones formales, el acceso más probable a una o varias fuentes de poder es la posición que se ocupa en la estructura. Se trata entonces del llamado **poder legítimo**, la autoridad formal de controlar y aprovechar los recursos de la organización.

Las posiciones de autoridad están investidas del poder coercitivo y de recompensar. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que aquellos dos y específicamente incluye la aceptación por parte de los miembros de la organización por la autoridad de la posición. Cuando los directores de una escuela, gerentes de un banco o capitanes del ejército hablan (asumiendo que sus instrucciones están dentro de la autoridad de sus posiciones), maestros, cajeros y lugartenientes escuchan y obedecen.

**Poder de la información** La cuarta fuente de poder formal, el **poder de la información**, procede del acceso y el control de la información. Los miembros de la empresa que poseen la información o el conocimiento que otros necesitan, hacen que éstos dependan de ellos. Por ejemplo, los gerentes, gracias a su acceso privilegiado a datos de ventas, costos, salarios, ganancias y otros similares, pueden usar esta información para controlar y dirigir el comportamiento de los subordina-

### poder coercitivo

Poder fundado en el miedo.

### poder de recompensar

Obediencia conseguida por poseer la capacidad de distribuir las recompensas que los demás consideran valiosas.

### poder legítimo

Poder que se confiere a una persona como resultado de su posición en la jerarquía formal de la organización.

### poder de la información

Poder que procede del acceso a la información y el control de la misma.



*“Iba a decirles que yo no hago las reglas, pero bueno, la verdad es que sí hago las reglas.”*

Fuente: Dibujo de Leo Cullum en *the New Yorker*, Copyright © 1986. *The New Yorker Magazine*. Reimpreso con autorización.

dos. De la misma manera, los departamentos que tienen información importante para el desempeño de la compañía en tiempos inciertos (por ejemplo, el departamento jurídico cuando se enfrenta una demanda grave o el de recursos humanos durante negociaciones contractuales delicadas), adquirirán más poder hasta que las cosas se resuelvan.

### Poder personal

No es imprescindible ocupar una posición formal en una organización para tener poder. Por ejemplo, muchos de los diseñadores de chips más competentes de Intel tienen poder pero no son gerentes ni poseen un poder formal. Lo que tienen es poder personal, que es el que se deriva de las características únicas del individuo: pericia, respeto y admiración de los demás y carisma.

### Poder del experto

Influencia basada en destrezas o conocimientos especiales.

**Poder del experto** El **poder del experto** es una influencia que se ejerce gracias a la pericia, habilidades o conocimientos personales. La destreza se ha convertido en una de las fuentes más influyentes a medida que el mundo se orienta hacia la tecnología. Al tiempo que los trabajos se especializan más y más, nos volvemos más dependientes de los expertos para alcanzar las metas. Por tanto, si aceptamos que los médicos son diestros y experimentados (en general todos seguimos sus indicaciones), también reconocemos que los expertos en cómputo, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas ejercen un poder como resultado de sus facultades.

**Poder referente** El **poder referente** parte de identificarse con una persona que tiene características o recursos deseables. Si yo lo respeto, quiero y admiro, usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero darle gusto.

El poder referente surge de la admiración de otro y de su deseo de parecersele. Por ejemplo, esto explica por qué a las celebridades se les pagan millones de dólares para que avalen productos en los comerciales. La investigación de mercados muestra que personas como Michael Jordan o Britney Spears tienen el poder de influir en la elección de tenis o refrescos. Con un poco de práctica, usted y yo podríamos expresar el mismo mensaje publicitario que estas celebridades, pero el consumidor no se identifica con nosotros dos.

**Poder carismático** La última base de poder es el carisma. El **poder carismático** es en realidad una extensión del poder referente que surge de la personalidad y el estilo de trato interpersonal del individuo. Como vimos en el capítulo anterior, los líderes carismáticos hacen que otros los sigan porque articulan visiones atractivas, corren riesgos personales, se muestran interesados en el ambiente y seguidores y están dispuestos a comportarse de maneras que otros consideran inusuales. Muchas organizaciones tienen gente con cualidades carismáticas que, aunque no ocupan puestos formales de liderazgo, ejercen una influencia sobre los otros por la fuerza de sus cualidades heroicas.

### **poder referente**

Influencia basada en la posesión de recursos deseables o ciertos rasgos de personalidad.

### **poder carismático**

Extensión del poder referente que surge de la personalidad y el estilo de trato interpersonal del individuo.

---

## **DEPENDENCIA: LA CLAVE DEL PODER**

Dijimos arriba que probablemente el aspecto más importante del poder es su relación con la dependencia. En esta sección veremos que entender la dependencia es crucial para profundizar más en el poder en sí.

### **El postulado general de dependencia**

Empezaremos con un postulado general: *Cuanto más dependa B de A, mayor poder tendrá A sobre B.* Si usted posee y controla algo que otros necesitan, los hace dependientes de usted y por ende tiene un poder sobre ellos.<sup>8</sup> Por tanto, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de aprovisionamiento. Tener algo que abunda no incrementa el poder. Si todos son inteligentes, la inteligencia no da una ventaja especial. Algo similar sucede entre millonarios: el dinero ya no es un poder, pero como dice el viejo refrán: en tierra de ciegos el tuerto es rey. Si usted puede crear un monopolio controlando información, prestigio u otra cosa que los demás quieren, pasan a depender de usted. Al contrario, cuanto más amplíe sus opciones, menor poder pondrá en las manos de otros. Esto explica por qué, por ejemplo, la mayoría de las organizaciones tienen muchos proveedores en lugar de negociar con uno solo. También explica por qué aspiramos a la independencia económica: porque reduce el poder que otros tienen sobre nosotros.

### **¿Qué crea la dependencia?**

La dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es importante, escaso e insustituible.<sup>9</sup>

**Importancia** Si nadie quiere lo que usted tiene, no se va a establecer una dependencia. Para ello, lo que uno controla debe ser considerado importante. Por ejemplo, las organizaciones tratan de evitar la incertidumbre.<sup>10</sup> Por tanto, es de esperarse que se piense que controlan un recurso importante aquellos individuos o grupos que absorban la incertidumbre de una empresa. Por ejemplo, en un estudio de organizaciones industriales se vio que los departamentos de marketing se consideraban los

más poderosos.<sup>11</sup> El investigador concluyó que la incertidumbre más importante que enfrentan las empresas está en la venta de sus productos. De aquí se desprendería que los ingenieros, como grupo, son más poderosos, digamos, en Matsushita que en Procter & Gamble, y estas deducciones parecen válidas en lo general, ya que una organización como Matsushita, que trabaja intensamente con tecnología, depende mucho de que sus ingenieros mantengan las ventajas técnicas y la calidad de sus productos. En efecto, es evidente que en esa compañía los ingenieros son un grupo poderoso. En Procter & Gamble, marketing es el nombre del juego, y estos especialistas son el grupo más poderoso.



La ubicación del poder varía entre las organizaciones. En Matsushita, un equipo de ingenieros como éste, que trabajó en la televisión digital y el refrigerador inteligente, tiende a ser poderoso.

**Escasez** Como dijimos, si algo abunda, su posesión no significa mayor poder. Un recurso debe ser escaso para establecer una dependencia. Esto explicaría por qué empleados de nivel inferior con conocimientos importantes que no están al alcance de los miembros de niveles superiores, adquieren algún poder sobre éstos. La posesión de un recurso escaso, que en nuestro ejemplo es información importante, hace que el individuo de mayor rango dependa del otro, de nivel más bajo. También ayuda a comprender conductas de empleados de bajo rango que parecerían ilógicas, como destruir manuales de procedimientos en los que se describe cómo se hace el trabajo, negarse a capacitar personas en su trabajo o a explicar qué es exactamente lo que hacen, acuñar un lenguaje especializado y una terminología que impide a otros comprender sus funciones, o trabajar en secreto para que una actividad parezca más complicada y difícil de lo que realmente es.

La relación entre escasez y dependencia se aprecia también en el poder de las categorías de puestos. Los individuos que pertenecen a profesiones cuya oferta es menor que la demanda pueden negociar paquetes de compensaciones y prestaciones mucho más atractivos que los trabajadores de ocupaciones para las que hay una abundancia de candidatos. Los directores universitarios no tienen problemas para encontrar profesores de inglés, pero en cambio el mercado de maestros de ingeniería de cómputo es muy estrecho, con mucha demanda y oferta limitada. El resultado es que el poder de negociar de los catedráticos de ingeniería de cómputo es tal que les permite acordar salarios más altos, menor carga de trabajo y otras prestaciones.

**Recurso insustituible** Cuantos menos sustitutos asequibles tenga un recurso, más poder se desprenderá de controlarlo. También la educación superior provee un excelente ejemplo. En las universidades en las que hay presiones fuertes para que los profesores publiquen, podemos afirmar que el poder del director del departamento sobre un catedrático está inversamente relacionado con el conjunto de su obra publicada. Cuanto más reconocimiento tenga un profesor por sus publicaciones, mayor es su movilidad. Entonces, como otras universidades quieren catedráticos conocidos y con publicaciones, se incrementa la demanda de sus servicios. Aunque la antigüedad llega a alterar esta relación, puesto que restringe las alternativas de los directores de los departamentos, los profesores que tienen pocas o ninguna publicación, tienen la menor movilidad y son sujetos de la mayor influencia de sus superiores.

## TÁCTICAS DE PODER

### tácticas de poder

Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas.

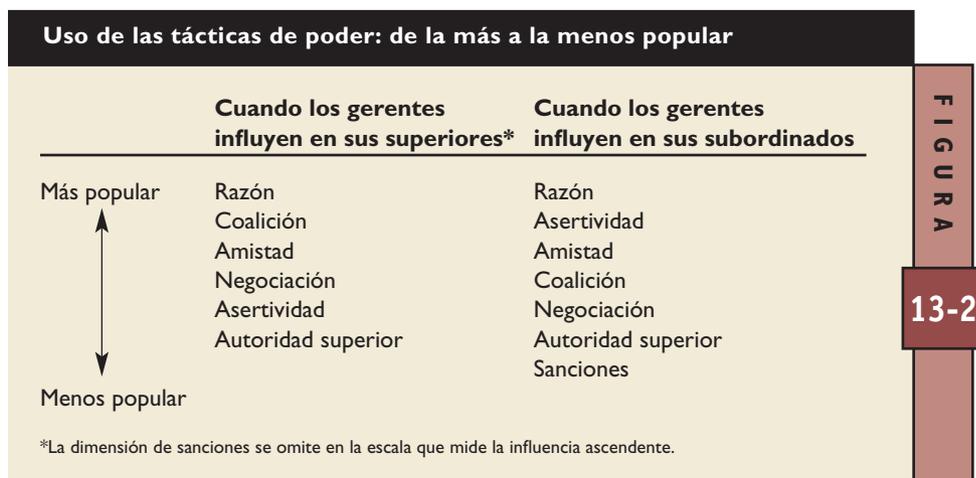
En esta sección pasamos al tema de las **tácticas de poder** para entender cómo materializan los empleados sus bases de poder en acciones concretas. En las investigaciones recientes se indica que quienes ostentan el poder recurren a maneras uniformes de conseguir lo que quieren.<sup>12</sup>

Cuando a 165 administradores se les pidió que refirieran por escrito algún incidente en el que hubieran ejercido una influencia sobre sus jefes, compañeros o empleados, fueron identificadas 370 tácticas de poder agrupadas en 14 categorías. Los investigadores condensaron las respuestas y prepararon con ellas un cuestionario de 58 reactivos que aplicaron a 750 empleados, a los que no sólo se les preguntó cómo habían hecho para influir en otros en el trabajo, sino también las razones para hacerlo. Los resultados, resumidos aquí, arrojan luces sobre tácticas de poder: cómo influyen los administradores en los demás y en qué condiciones se prefiere una táctica y no otra.<sup>13</sup>

En los resultados se identificaron siete dimensiones tácticas o estrategias:

- *Razón.* El uso de cifras y datos para presentar las ideas de manera lógica o racional.
- *Amistad.* El uso de halagos, creación de un ambiente de buena voluntad, ser humilde y amigable antes de pedir algo.
- *Coalición.* Obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la solicitud.
- *Negociación.* Concertar mediante el intercambio de beneficios o favores.
- *Asertividad.* Seguir un método directo y firme como exigir obediencia, repetir recordatorios, ordenar a los individuos que hagan lo que se les pide y señalar que las reglas son obligatorias.
- *Autoridad mayor.* Obtener el apoyo de niveles superiores de la organización para respaldar las solicitudes.
- *Sanciones.* Aplicar los castigos y recompensas de la organización, como detener o prometer un aumento de salario, amenazar con dar una evaluación no satisfactoria del trabajo o cancelar un ascenso.

Los investigadores encontraron que los empleados no dependen de las siete tácticas de igual manera. Sin embargo, como se muestra en la figura 13.2, la estrategia más popular fue el uso de la razón, sin importar si la influencia era ascendente o descendente. Además, los investigadores han descubierto cinco variables contingentes que influyen en la elección de las tácticas de poder: el poder relativo del gerente, sus objetivos para querer influir, sus expectativas sobre la disposición a obedecer por parte del individuo, la cultura de la organización y las diferencias interculturales.



Fuente: Reimpreso con autorización del editor de "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", de D. Kipnis et al. *Organizational Dynamics*, invierno de 1984, p. 62. © 1984 Periodicals Division, American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

El poder relativo del gerente repercute de dos formas en la elección de tácticas. Primero, los gerentes que controlan recursos que otros valoran o que ocupan posiciones que los demás consideran dominantes, tienen una mayor variedad de tácticas que quienes cuentan con menos poder. Segundo, los gerentes con poder recurren a la asertividad más a menudo que aquellos que tienen menos poder. Al principio, es de esperar que los gerentes opten por las meras peticiones y razones. La asertividad es una estrategia de reserva que se aplica cuando la persona a la que se trata de influir no quiere o es reacia a obedecer lo que se le pidió. Cuando hay resistencia los gerentes siguen estrategias más directas y cambian las peticiones por órdenes. Sin embargo, es probable que el gerente con poco poder ya no trate de influir en quienes le oponen resistencia, porque piensa que los costos de la asertividad son inaceptables.

Los gerentes varían sus tácticas de poder en relación con sus objetivos. Cuando quieren beneficios de parte de sus superiores, optan por las palabras amables y fomentan unas relaciones llevaderas; es decir, recurren a la amistad. En comparación, cuando tratan de persuadir a sus superiores de aceptar nuevas ideas, se apoyan en la razón. Esta correspondencia de las tácticas con los objetivos también se da en la influencia descendente. Por ejemplo, los gerentes acuden a la razón para convencer a los empleados de sus ideas y a la amistad para obtener favores.

Las expectativas de éxito rigen también la elección de tácticas. Cuando por experiencia los gerentes anticipan una respuesta positiva como muy probable, sólo hacen solicitudes de obediencia. Cuando la respuesta es menos previsible, se sienten más inclinados a la asertividad y a las sanciones para cumplir los objetivos.

Sabemos que las culturas de las organizaciones son muy diferentes: unas son cordiales, relajadas y buenas fuentes de apoyo; otras, formales y conservadoras. Por tanto, la cultura de la organización en la que trabaja el gerente tiene mucho que ver al definir qué tácticas se consideran las apropiadas. Algunas culturas fomentan la amistad, otras prefieren la razón y otras más escogen las sanciones y la asertividad. Así, la organización tendrá una influencia sobre qué tácticas se consideran aceptables para los gerentes.

Finalmente, las pruebas indican que personas de diferentes países usan tácticas de poder distintas. Por ejemplo, en un estudio se comparó a administradores de Estados Unidos y China y se encontró que los estadounidenses consideraban que la razón era más eficaz, mientras que los chinos preferían tácticas de cooperación y autoridad mayor. Estas diferencias son congruentes con los valores de ambos países. La razón concuerda con la preferencia de los estadounidenses por la confrontación directa y la persuasión racional para influir en los demás y solucionar conflictos. De la misma forma, las tácticas de cooperación y de apelación a la autoridad mayor corresponden a las preferencias de los chinos por los métodos indirectos de formular peticiones difíciles o polémicas.

---

## EL PODER EN LOS GRUPOS: COALICIONES

Quienes no tienen poder, y quieren tenerlo, primero tratarán de acrecentar el suyo propio en lo individual. ¿Por qué compartir el botín si no es necesario? Pero si esto no funciona la alternativa es formar una **coalición**, un grupo informal unido por la persecución del mismo objetivo.<sup>14</sup> ¿Cuál es la lógica de una coalición? Que la fuerza está en los números.

La forma natural de tener influencia es hacerse poderoso. Por tanto, quienes quieren poder tratarán de erigir una base de poder personal, que en muchos casos es difícil, riesgoso, caro o imposible. En tales casos, intentarán coligarse con dos o más individuos desprovistos de poder para que combinen sus recursos e incrementen sus recompensas.<sup>15</sup> Se ha descubierto que las coaliciones que prosperan tienen una membresía abierta, se forman con presteza, resuelven su problema y desaparecen rápidamente.<sup>16</sup>

### coalición

Grupo informal unido por la persecución del mismo objetivo.

¿Qué podemos predecir sobre la formación de coaliciones?<sup>17</sup> En primer lugar, las coaliciones en las organizaciones a menudo tratan de maximizar su tamaño. En la teoría de la ciencia política las alianzas se mueven en el sentido opuesto: minimizan su tamaño. Tienen apenas el tamaño suficiente para ejercer el poder necesario para lograr sus objetivos. Sin embargo, las legislaturas son diferentes de las organizaciones. En concreto, en las organizaciones la toma de decisiones no termina al elegir entre las opciones, sino que hay que poner en marcha esas decisiones. En las organizaciones, esta puesta en marcha y el compromiso con la decisión son casi tan importantes como la misma decisión. Por tanto, las coaliciones de las organizaciones buscan congregarse un gran número de personas que respalden sus objetivos. Esto significa extender la coalición para cubrir tantos intereses como sea posible. Desde luego, lo más probable es que esta coalición extendida para facilitar un consenso se forme en culturas organizacionales en las que se conceda gran valor a la cooperación, el compromiso y la toma de decisiones compartida. En organizaciones autócratas y jerarquizadas no es tan probable que se trate de llevar al máximo el tamaño de la coalición.

Otra predicción sobre las coaliciones se relaciona con el grado de interdependencia en la organización. Si las tareas y los recursos son más interdependientes, se crearán más coaliciones. En contraste, habrá menos interdependencia entre las unidades y se formarán menos coaliciones si dichas unidades son autosuficientes o tienen abundancia de recursos.

Finalmente, las tareas que ejecutan los trabajadores influyen también en la formación de coaliciones. Cuanto más rutinarias sean las tareas de un grupo, mayor la probabilidad de que se forme una coalición. Cuanto más del trabajo es rutinario, mayor la posibilidad de sustitución de unos por otros y por tanto más dependencia. Para compensar la dependencia, los empleados forman una coalición. Esto explica el eterno atractivo de los sindicatos, sobre todo cuando los trabajadores no son especializados, pues les beneficia unirse para negociar mejores salarios, prestaciones y condiciones laborales que no tendrían si actuaran cada uno por su cuenta. Una huelga de una persona tiene poco poder sobre la dirección; pero si toda la fuerza laboral decide parar labores, la misma dirección tiene un problema serio.

---

## HOSTIGAMIENTO SEXUAL: PODER DESIGUAL EN EL TRABAJO

El tema de hostigamiento sexual recibió mayor atención de las corporaciones y los medios de comunicación a mediados de la década de 1980 por el incremento de la fuerza laboral femenil. Pero fueron las audiencias en el Congreso estadounidense sobre el caso de la profesora de leyes Anita Hill, que acusó de hostigamiento sexual al candidato a la Corte Suprema Clarence Thomas en el otoño de 1991, lo que orilló a las organizaciones a revisar sus políticas y prácticas sobre la materia.<sup>18</sup>

El **hostigamiento sexual** se define como cualquier actividad indeseada de orden sexual que afecta el empleo de una persona. La Corte Suprema de Estados Unidos perfeccionó la definición al añadir que la prueba clave para determinar el hostigamiento sexual, es si comentarios o conductas en el trabajo “se perciben como hostiles o groseros”.<sup>19</sup> Pero sigue habiendo desacuerdos sobre qué constituye exactamente el hostigamiento sexual. En la última década las organizaciones han hecho avances considerables para limitar sus formas más patentes, como contacto físico no deseado, invitaciones repetidas cuando es evidente que la otra persona no está interesada y amenazas de despido a quien rechaza una proposi-

### hostigamiento sexual

Acercamientos no deseados y solicitudes de favores sexuales, así como otras conductas verbales y físicas de naturaleza sexual.



En los últimos años ha aumentado la conciencia del hostigamiento sexual, pero todavía se presenta en formas sutiles, tal como la interpretación incorrecta de la línea entre amistad y hostigamiento.

ción sexual. En la actualidad, los problemas giran en torno de formas más sutiles de hostigamiento: comentarios o miradas indeseadas, chistes subidos de tono, artículos sexuales como fotos provocativas colocadas en el lugar de trabajo o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y dónde comienza el acoso.

En general se confirma en las investigaciones que el poder es central para entender el hostigamiento sexual.<sup>20</sup> Y esto es cierto si el acoso viene de un supervisor, un colega o un subordinado.

El trato entre el supervisor y el empleado se caracteriza por ser una relación de poder desigual, ya que el poder formal le otorga al supervisor la capacidad de premiar o de obligar. Los supervisores asignan tareas a los empleados, evalúan su trabajo y recomiendan aumentos de salarios, ascensos y hasta deciden si se quedan o los despiden. Esto les confiere un poder. Puesto que los empleados quieren buenas referencias de su trabajo, aumentos, etc., los supervisores controlan recursos preciosos para ellos. También es cierto que los administradores a veces creen que el hostigamiento sexual es un derecho que tienen sobre sus subordinados. Por las desigualdades del poder, el hostigamiento del jefe le plantea grandes dificultades al afectado. Sin testigos, es la palabra de la víctima o del acusado. ¿Habrá otros a los que el jefe acosa y, si es así, lo delatarán? Dado el control de los recursos por parte del supervisor, muchos acosados guardan silencio por miedo a represalias.

Aunque los compañeros no tengan un poder legítimo, pueden tener alguna influencia y usarla para hostigar a los demás. De hecho, aunque los compañeros muestran formas de hostigamiento menos graves que los supervisores, son quienes más practican el hostigamiento sexual en las organizaciones. ¿Cómo ejercen el poder los compañeros? Lo más frecuente es que den o retengan información y que acepten o se nieguen a cooperar y apoyar. Por ejemplo, para desempeñar bien un trabajo se requiere tratar y cooperar con los compañeros, sobre todo en nuestras épocas en que los trabajos se asignan a equipos. Así, los compañeros ejercen un poder si amenazan con retener o demorar la información necesaria para cumplir con las metas del trabajo. Aunque no ha recibido ni con mucho la atención que se presta al hostigamiento de los supervisores, las mujeres que ocupan posiciones de poder también llegan a ser objeto de hostigamiento sexual de hombres que se desenvuelven en niveles inferiores de la organización. Esto sucede cuando alguno de tales empleados devalúa a una mujer remarcando ciertos estereotipos sexuales (como fragilidad, pasividad, falta de dedicación profesional) que dan un cariz negativo al poder que ostenta esa mujer. Incluso algunos empleados emprenden estas actividades con la intención de ganar cierto poder sobre una mujer de mayor rango o de minimizar su diferencia de poder.

El tema del hostigamiento sexual tiene que ver con el poder. Se refiere a un individuo que controla o amenaza a otro. Es incorrecto y es ilegal, trátase de mujeres o de hombres. Para entender cómo surge en las organizaciones, hay que analizar los términos del poder.

---

## **POLÍTICA: EL PODER EN ACCIÓN**

Cuando las personas se reúnen en grupos, se ejerce poder. La gente quiere cavarse un nicho en el cual ejercer su influencia, ganarse recompensas y adelantar su carrera.<sup>21</sup> Cuando los empleados de las organizaciones materializan su poder en actos, decimos que hacen política. Quienes poseen dotes políticas tienen la capacidad de sacarle provecho a sus bases de poder.<sup>22</sup>

## Definición

No faltan definiciones de política organizacional, pero básicamente se han enfocado en el uso de poder para influir en la toma de decisiones de la organización o bien en el comportamiento de miembros con intereses privados espurios.<sup>23</sup> Para nuestros fines, definiremos la **conducta política** en las organizaciones como las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia, o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la empresa.<sup>24</sup>

Esta definición abarca los elementos fundamentales de lo que entiende la mayoría cuando se habla de la política organizacional. El comportamiento político no forma parte de los requisitos especificados del trabajo y exige el recurso de las bases de poder. Además, nuestra definición comprende los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos de *toma de decisiones* cuando afirmamos que la política se relaciona con la “distribución de ventajas y desventajas”. Nuestra definición es lo suficientemente holgada para incluir ciertos comportamientos como detener rumores, revelar a los medios información confidencial de las actividades de las organizaciones, intercambiar favores con otros en la organización para beneficio mutuo y cabildear a favor o en contra de un individuo o de una decisión distinta.

Nuestro último comentario se relaciona con el aspecto de la legitimidad o ilegitimidad de la conducta política.<sup>25</sup> La **conducta política legítima** es la política normal de todos los días: quejarse con su supervisor, saltarse la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizacionales por inercia o por apego excesivo a la reglas, y trabar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales de uno. Por otro lado, la **conducta política ilegítima** infringe las reglas del juego. Quienes se empeñan en estas actividades extremas son los que “juegan sucio”. Entre las actividades ilegítimas se encuentran actos de sabotaje, difundir información confidencial o falsa y protestas simbólicas como usar ropa extravagante o llevar botones con leyendas de protesta, o que grupos de empleados llamen simultáneamente para reportarse enfermos.

La mayoría de las actividades políticas de las organizaciones son legítimas. Las razones son pragmáticas: las formas extremas ilegítimas plantean un riesgo real de dejar de formar parte de la organización o de castigos severos en contra de quienes las practican y carecen de suficiente poder para garantizar que funcionen.

## La realidad de la política

La política es parte de la vida organizacional. Quienes ignoran esta verdad lo hacen por su cuenta y riesgo. ¿Pero por qué, se preguntará, debe existir la política? ¿No es posible que una organización se libere de la política? Es *posible*, pero muy improbable.

Las organizaciones están compuestas por grupos e individuos con diferentes valores, metas e intereses,<sup>26</sup> lo que abre la posibilidad de que surjan conflictos por los recursos. Los presupuestos de los departamentos, la asignación de espacios, las responsabilidades de los proyectos y los ajustes salariales son ejemplos de recursos sobre cuya distribución los integrantes de las organizaciones difieren.

Además, los recursos de las organizaciones son limitados, con lo que a veces los conflictos potenciales se vuelven reales.<sup>27</sup> Si los recursos abundaran, todos los miembros de la organización podrían alcanzar sus metas. Pero como son limitados, no bastan para todos los intereses. Además, lo que consigue un individuo o departamento, otro, con razón o sin razón, muchas veces piensa que es a expensas de los demás de la organización. Estas fuerzas despiertan rivalidades entre los miembros por los recursos limitados de la organización.

### conducta política

Actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia, o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la empresa.

### conducta política legítima

Política normal de todos los días.

### conducta política ilegítima

Conducta política extrema que infringe las reglas del juego.



La delación es una forma de conducta política. Sherron Watkins, ex vicepresidenta de desarrollo corporativo de Enron, fue de las primeras en advertir a la dirección de los problemas que se cernían sobre la malhadada empresa.

Quizá el factor más importante que lleva a hacer política en las organizaciones es darse cuenta de que los datos con que se justifica la distribución de recursos están abiertos a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es *buen* desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué constituye un trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de una persona de que cierto acto es un “esfuerzo desinteresado por traer un beneficio la organización”, es para otra un “intento descarado por favorecer los intereses propios”.<sup>28</sup> El entrenador de un equipo de béisbol de las grandes ligas sabe que un bateador con promedio de .400 es excelente y que uno de .125 es mediocre. No hay que ser un genio para saber que debe jugar con su bateador de .400 y regresar al de .125 a las ligas menores. ¿Pero qué pasa si tiene que decidir entre bateadores con promedios de .280 y .290? Así, entran en juego otros factores, menos objetivos: la capacidad de fildear, actitud, potencial, capacidad de jugar bajo presión, lealtad al equipo, etc. Las decisiones administrativas se parecen más a la opción entre bateadores de .280 y .290 que de .125 y .400. En esta zona intermedia de la vida organizacional, donde los hechos no hablan por sí mismos, florece la política (véase la figura 13.3).

Finalmente, puesto que la mayoría de las decisiones se toman en un clima de ambigüedad en el que los datos no son objetivos y por tanto se prestan a cierta interpretación, los miembros de las organizaciones aplicarán cualquier influencia que tengan para manipular esos hechos y defender sus intereses y metas. Desde luego, aquí se practican las actividades que llamamos *jalar agua para su molino*.

Por todo lo anterior, para contestar nuestra pregunta sobre si es posible que la empresa se libre de la política, podemos dar una respuesta afirmativa, si todos los

### La política está en el ojo de quien la mira

FIGURA

La conducta que una persona llama “política organizacional” será considerada por otra un caso de “administración eficaz”. Pero el hecho es que no toda administración eficaz es por fuerza política, aunque lo sea en casos particulares. En cambio, el punto de vista de una persona determina qué clasifica como política organizacional. Considere las siguientes denominaciones usadas para describir el mismo fenómeno. La política, como la belleza, está en el ojo de quien la mira.

13-3

Denominación de “política”

Denominación de “administración eficaz”

1. Culpar a otros	o	Fijar responsabilidades
2. Halagar	o	Establecer relaciones de trabajo
3. Ser obsequioso	o	Mostrar lealtad
4. Pasar el paquete	o	Delegar autoridad
5. Cubrir la espalda	o	Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	o	Fomentar cambios e innovaciones
7. Formar coaliciones	o	Facilitar el trabajo en equipo
8. Denunciar	o	Mejorar la eficiencia
9. Intrigar	o	Anticipar
10. Cumplir en exceso	o	Ser competente y capaz
11. Ser ambicioso	o	Enfocarse en la profesión
12. Ser oportunista	o	Ser astuto
13. Ser audaz	o	Ser práctico
14. Ser arrogante	o	Ser seguro
15. Ser perfeccionista	o	Atender al detalle

Fuente: Basado en T.C. Krell, M.E. Mendenhall y J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics”, trabajo presentado en la reunión de la Academia Occidental de Administración, Hollywood, Cal., abril de 1987.

### “No es lo que conoces, sino a quién conoces”

En buena medida, esta afirmación es verdadera. Aunque el conocimiento de los hechos es cada vez más una importante fuente de poder en una sociedad informatizada, conocer a las personas correctas incrementa las oportunidades de salir adelante.

El término *formación de redes* se refiere al establecimiento de relaciones con las personas clave dentro y fuera de la organización. Se ha descubierto que la formación de redes es la actividad más importante de los gerentes que ascienden más rápidamente.<sup>29</sup>

En un estudio de directores generales se mostró que entendían cabalmente la importancia de la formación de redes,<sup>30</sup> pues habían establecido amplios contactos políticos con personas dentro y fuera de sus organizaciones. Esta red les proporcionaba información y fundaba relaciones de cooperación que podían mejorar sus carreras. Los directores hacían favores a sus

contactos, remarcaban las obligaciones de tales contactos con ellos y se las recordaban cuando necesitaban su apoyo.

En las investigaciones también se indica que la ubicación de una persona en la organización es un determinante importante de su influencia.<sup>31</sup> Estar en el lugar correcto aumenta las oportunidades de conocer a las “personas correctas”. Esto refuerza la importancia de los contactos sobre el conocimiento de los hechos como medio de adquirir influencia.

Las pruebas anteriores no deben interpretarse como un rechazo de la pericia en el trabajo. Más bien, indican que “a quién se conozca” es un importante factor adicional en la vida organizacional. Las personas que quieren salir adelante o aumentar su poder político en la organización, deben dedicar más tiempo y esfuerzo a establecer una red de contactos.

miembros de la organización tienen las mismas metas e intereses, si los recursos no escasean y si los resultados de desempeño son claros y objetivos. Pero eso no pasa en el mundo organizacional en el que vivimos.

## Factores del comportamiento político

No todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. En algunas organizaciones, se hace política de manera descarada y agresiva, mientras que en otras la política influye poco en los resultados. ¿A qué se deben las variaciones? En investigaciones y observaciones recientes se han identificado varios factores que alienan la conducta política. Algunas son características individuales, derivadas de las cualidades únicas de los empleados de la organización; otras son el resultado del ambiente interno o cultural de la empresa. En la figura 13.4 se ilustra que los factores individuales y organizacionales aumentan esta conducta y traen resultados favorables (más recompensas y menos castigos) para individuos y grupos de la organización.

**Factores individuales** En el plano individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que es probable que se relacionen con el comportamiento político. Encontramos que los empleados cuyos rasgos son de monitoreo de sí mismos, locus de control interno y alta necesidad de poder, es más probable que se entreguen a un comportamiento político.<sup>32</sup>

Quien se monitorea más es más sensible a las claves sociales, exhibe mayor conformidad social y es probable que sea más diestro en la política que otros. Los individuos con un locus de control interno, como piensan que controlan su entorno, prefieren adoptar una postura activa y tratan de manipular las cosas a su favor. No es de extrañar que la personalidad maquiavélica (que se caracteriza por la voluntad de manipular y el deseo de poder) se sienta a sus anchas recurriendo a la política como medio para conseguir sus intereses.



Además, la inversión que hace el individuo en la organización, sus alternativas percibidas y sus esperanzas de éxito influyen en el grado en que opte por medios ilegítimos de acción política.<sup>33</sup> Cuanto más esperanzas de mayores beneficios futuros tiene una persona en la organización, más tiene que perder si la expulsan y menos se inclina por los medios ilegítimos. Entre más alternativas laborales tenga un individuo (por un mercado favorable o porque posee habilidades y conocimientos poco comunes, prestigio o contactos influyentes fuera de la organización), es más probable que corra el riesgo de realizar acciones ilegítimas. Finalmente, si un individuo no tiene grandes esperanzas de éxito usando medios ilegítimos, no es de creer que los intente. Las grandes esperanzas de medrar con medios ilegítimos son coto de personas experimentadas y poderosas con habilidades políticas pulidas, así como de empleados inexpertos e ingenios que calculan mal sus posibilidades.

**Factores organizacionales** La actividad política es más una función de las características de la organización que de las variables individuales. ¿Por qué? Porque muchas organizaciones tienen numerosos empleados con las características individuales que anotamos y, sin embargo, la medida del comportamiento político varía notablemente.

Aunque reconocemos el papel que cumplen las diferencias individuales al hacer política, las pruebas apuntan a que ciertas culturas y situaciones la favorecen. Específicamente, si los recursos de una organización disminuyen, si la forma de distribuirlos cambia y si es posible que haya ascensos, es más probable que se haga la política.<sup>34</sup> Asimismo, las culturas que se caracterizan por poca confianza, ambigüedad de funciones, sistemas de evaluación poco claros, distribución de recompensas de suma cero, toma de decisiones democrática, presiones intensas sobre el desempeño y directivos egoístas, sirven como caldo de cultivo para hacer política.<sup>35</sup>

Cuando las organizaciones se reducen para mejorar la eficiencia, también disminuyen los recursos. Cuando la gente se siente amenazada por la pérdida de recursos, emprende acciones políticas para salvar lo que tiene. Pero cualquier cambio, especialmente si trae una modificación significativa en la asig-

nación de los recursos de la organización, estimula los conflictos y las actividades políticas.

En los estudios se encuentra constantemente que la decisión sobre los ascensos es uno de los actos más políticos de una organización. La oportunidad de ascender o avanzar en la carrera motiva a la gente a competir por un recurso limitado y a tratar de influir en la decisión.

Si hay menos confianza en la organización, más intensas serán las conductas políticas y más probable es que sean de la clase ilegítima. Un grado elevado de confianza suprime en lo general el comportamiento político e inhibe las acciones ilegítimas.

La ambigüedad de las funciones significa que los comportamientos prescritos para los empleados son vagos. Por tanto, hay pocos límites al alcance y al carácter de las actividades políticas de los individuos. Dado que las actividades políticas se definen como aquellas que no son parte de las funciones formales del puesto, cuanto mayor sea su ambigüedad, más posibilidades hay de practicarlas sin ser notado.

La evaluación del desempeño está lejos de ser una ciencia exacta. Cuanto más criterios subjetivos sigan las organizaciones para evaluar, más insistan en utilizar medidas únicas de resultados o más tiempo dejen pasar entre el desempeño y la evaluación, más probable es que los empleados hagan política a sus anchas. Los criterios subjetivos de desempeño generan ambigüedad. Evaluar con sólo un resultado obliga a los empleados a hacer lo que esté en sus manos por “verse bien” en esa medida, muchas veces a expensas de otros aspectos importantes del trabajo que no se evalúan. El tiempo que pasa entre un acto y su evaluación es un factor relevante. Cuanto más tiempo pase, menos probable es que se haga responsable al empleado por sus actividades políticas.

Si la cultura de la organización favorece la distribución de las recompensas según los métodos de suma cero o ganar-perder, los empleados se sentirán más motivados para hacer política. El método de suma cero trata el total de las recompensas como una suma fija, de modo que las ganancias que obtiene un individuo o grupo son a costa de otro. Si uno gana, el otro tiene que perder. Si se van a distribuir 15,000 dólares en aumentos salariales para cinco empleados, aquel que obtenga más de 3,000 se lleva dinero de los demás. Estas prácticas alienan a los empleados para demeritar el trabajo de los demás y aumentar la visibilidad de sus propias acciones.

En los últimos 25 años, ha habido un movimiento en Norteamérica y la mayoría de las naciones desarrolladas para hacer que las organizaciones sean menos autocráticas. Se pide a los gerentes de estas organizaciones que sean más democráticos. Se les dice que deben recaudar los consejos de sus empleados cuando toman decisiones y que en este proceso deben apoyarse más en los comentarios del grupo. Pero no todos los gerentes se adhieren a estos movimientos democratizadores. Muchos aspiraban a sus posiciones para tener un poder legítimo con el que tomar decisiones unilaterales. Se empeñaron y a menudo pagaron altos costos para llegar a esas posiciones de influencia. Así, compartir el poder va en contra de sus deseos. El resultado es que los gerentes (sobre todo los que comenzaron su carrera en las décadas de 1950 y 1960) pueden valerse superficialmente de los comités, conferencias y reuniones grupales para maniobrar y manipular.

Cuanto mayor sea la presión para que los empleados se desempeñen bien, más política habrá. Cuando las personas tienen toda la responsabilidad por resultados, están muy presionadas por verse bien. Si una persona cree que toda su carrera depende de las cifras del próximo trimestre o del informe mensual de productividad de la planta, tiene la motivación suficiente para hacer todo lo posible para que esas cifras resulten favorables.



En los últimos años, AT&T redujo su fuerza laboral en más de 50,000 empleados. Este clima de incertidumbre abre la posibilidad de que se presenten actividades políticas intensas, ya que las personas quieren proteger los recursos que tienen.

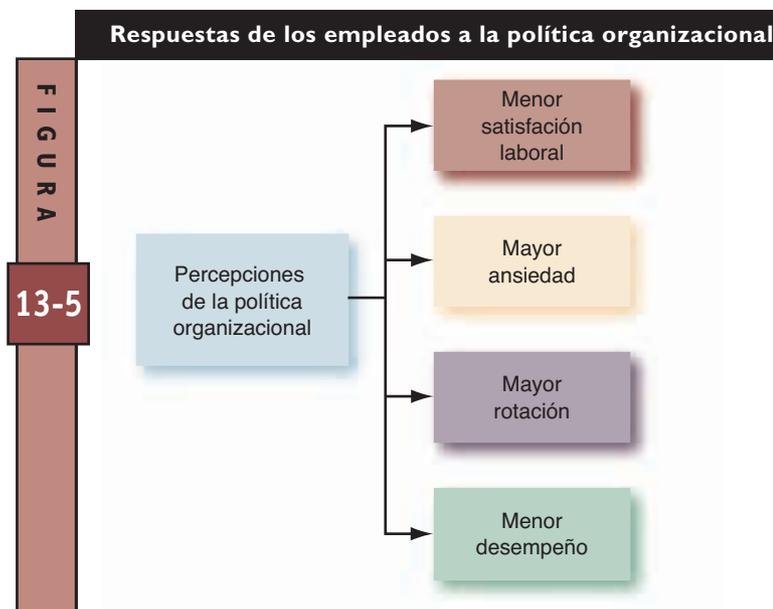
Finalmente, cuando los empleados ven a los directivos exhibir conductas políticas, especialmente si salen adelante y se les premia, el clima se politiza. En cierto sentido, cuando la dirección hace política les da permiso a los demás para que hagan lo mismo, pues señala implícitamente que ese comportamiento es aceptable.

### Cómo responde la gente a la política organizacional

A Trish O'Donnell le encanta su trabajo como escritora de una comedia semanal de televisión, pero detesta la política interna. "Dos de los escritores pasan más tiempo halagando al productor ejecutivo que trabajando. El jefe de guionistas tiene sus favoritos. Aunque me pagan mucho y exploto mi creatividad, estoy harta de tener que cuidarme de traidores y constantemente debo defender mis aportaciones. Estoy cansada de hacer la mayor parte del trabajo y recibir poco crédito."

¿Los comentarios de Trish O'Donnell son característicos de una persona que trabaja en un lugar de trabajo muy politizado? Todos tenemos amigos y parientes que se quejan de la política en su trabajo. ¿Cómo reacciona la gente en general a la política organizacional? Veamos las pruebas.

En nuestra exposición de los factores que inciden en la conducta política nos enfocamos en los resultados positivos de quienes hacen política. Pero para la mayoría, los que tienen pocas habilidades o no saben hacer política, los resultados tienden a ser negativos. En la figura 13.5 se resumen las extensas investigaciones sobre la relación entre la política organizacional y los resultados de los individuos.<sup>36</sup> Por ejemplo, hay pruebas sólidas de que la percepción de la política organizacional guarda una relación negativa con la satisfacción laboral.<sup>37</sup> Esta percepción también aumenta la ansiedad y la tensión. Esto parece deberse a la impresión de que, al no hacer política, se pierde terreno ante otros que son políticos activos o, por el contrario, porque sienten más presiones por entrar y participar en el competido campo de la política.<sup>38</sup> No es de sorprender que cuando los empleados ya no pueden manejar tanta política, terminan por renunciar. Finalmente, hay pruebas preliminares de que la política mengua el desempeño del empleado, según sus



propios informes.<sup>39</sup> Parece que la política organizacional tiene un efecto devastador en los individuos y reduce sus niveles de desempeño.

Además de las conclusiones anteriores, se han observado varios matices. En primer lugar, la relación entre política y desempeño está moderada por la comprensión que tenga el individuo de los cómo y los porqués de la política organizacional. "El individuo que entiende bien quiénes son responsables de las decisiones y por qué fueron designados para decidir, sabrá cómo pasan las cosas y por qué, mejor que otra persona que no comprende el proceso de toma de decisiones de la organización."<sup>40</sup> Cuando hay mucha política y mucha comprensión, el desempeño aumenta porque el individuo ve las actividades políticas como oportunidades, lo que es congruente con lo que esperaríamos de individuos bien entrenados en las destrezas políticas. Pero cuando hay poca comprensión, los individuos piensan que la política es una amenaza, lo que tiene un efecto negativo en su desempeño.<sup>41</sup> En segundo lugar, cuando la política aparece como una amenaza y se responde defensivamente ante ella, es casi seguro que al final los resultados sean negativos. Cuando las personas ven la política como una amenaza, más que como una oportunidad, a menudo responde con **conductas defensivas**, que son conductas de reacción y protección para evitar actos, culpas o cambios<sup>42</sup> (en la figura 13.6 se dan ejemplos de estos comportamientos). Muchas veces, las conductas defensivas se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y el ambiente laboral.<sup>43</sup> A corto plazo, los empleados ven que la conducta defensiva protege sus intereses, pero a la larga los acaba. Las personas que se apoyan en las actitudes defensivas acaban por descubrir que no saben comportarse de otra manera. Al llegar este punto, han perdido la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, empleados y clientes.

¿Son válidas nuestras conclusiones para todo el mundo? Debemos esperar que los empleados de, digamos, Israel respondan de la misma forma que los empleados en Estados Unidos? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados a la política en las organizaciones proceden de estudios hechos en Norteamérica. Los pocos estudios en los que se han incluido otros países aconsejan modificaciones menores.<sup>44</sup> Por ejemplo, los israelíes y los ingleses responden generalmente como los estadounidenses. Es decir, que en estos países la percepción de la política organizacional disminuye la satisfacción y aumenta la rotación.<sup>45</sup> Pero en países políticamente inestables, como Israel, los empleados demuestran mayor tolerancia a los procesos políticos intensos en el trabajo. Esto obedece a que los habitantes de esos países están acostumbrados a las luchas de poder y tienen mayor experiencia para enfrentarlas.<sup>46</sup> Esto indica que los habitantes de países políticamente turbulentos como los de Medio Oriente o Latinoamérica aceptan más la política organizacional y están más dispuestos a seguir tácticas políticas agresivas en su trabajo, que en países como Inglaterra o Suiza.

## Administración de las impresiones

Sabemos que las personas tienen un gran interés en cómo las perciben y evalúan los otros. Por ejemplo, los norteamericanos gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes deportivos, cosméticos y cirugía plástica para verse más atractivos.<sup>47</sup> Proyectar en los otros una imagen positiva debe traer beneficios a los miembros de las organizaciones. Por ejemplo, al principio les sirve para obtener los trabajos que quieren y, una vez contratados, para recibir evaluaciones favorables, aumentos de sueldo y ascensos. En un contexto político, puede inclinar en su favor la distribución de las ventajas.

El proceso por el que los individuos tratan de controlar la impresión que causan en los otros se llama **administración de las impresiones**.<sup>48</sup> Se trata de una materia que ha llamado recientemente la atención de los investigadores del CO.<sup>49</sup>

### conductas defensivas

Conductas de reacción y protección para evitar actos, culpas o cambios.

### administración de las impresiones

Proceso por el que los individuos tratan de controlar las impresiones que proyectan en los demás.

## Conductas defensivas

FIGURA

13-6

### Evitar la acción

*Conformismo excesivo.* Interpretar de manera estricta la responsabilidad: “Las reglas dicen claramente...” o “Ésta es la manera en que siempre lo hemos hecho”.

*Pasar el paquete.* Transferir a otra persona la responsabilidad por la ejecución de una tarea o la toma de una decisión.

*Hacerse el tonto.* Evitar una tarea indeseada fingiendo ignorancia o incapacidad.

*Demoras.* Prolongar una tarea para dar la impresión de estar ocupado; por ejemplo, entregar un trabajo de dos semanas en cuatro meses.

*Rodeos (o “dar el avión”, como se dice en algunos lugares).* Dar en público la impresión de prestar más o menos apoyo, pero hacer en privado poco o nada.

### Evitar la culpa

*Blofear.* Es una forma agradable de referirse a “cubrirse las espaldas”. Describe la práctica de documentar escrupulosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y meticulosidad.

*Jugar a la segura.* Evadir situaciones que puedan resultar desfavorables. Incluye aceptar sólo los proyectos con más probabilidades de éxito, pedir a los jefes que tomen las decisiones arriesgadas, matizar los juicios y adoptar posiciones neutrales en los conflictos.

*Justificación.* Dar explicaciones que disminuyen la responsabilidad personal por un resultado negativo o disculparse por demostrar arrepentimiento.

*Chivo expiatorio.* Echar la culpa de los resultados negativos a factores externos que no son toda la explicación.

*Representación equivocada.* Manipulación de la información por distorsión, mejora, engaño, presentación selectiva u ofuscación.

### Evitar el cambio

*Prevenición.* Tratar de prevenir la ocurrencia de un cambio amenazador.

*Protección personal.* Actuar a modo de defender los intereses propios durante los cambios reservando información u otros recursos.

¿A todo el mundo le preocupa la administración de las impresiones (AI)? No. ¿Quién, entonces, pronosticaríamos que se ocupa de la AI? No hay razones para sentirnos sorprendidos: se trata de nuestro viejo amigo el que se monitorea.<sup>50</sup> Los que se vigilan poco presentan una imagen de sí mismos parecida a su personalidad, sin importar los efectos benéficos o malos. En contraste, los que más se supervisan son buenos leyendo las situaciones y adaptan su apariencia y comportamiento a cada una de ellas.

¿Qué técnicas puede aplicar el que quiera controlar la impresión que causa en los otros? En la figura 13.7 se resumen técnicas populares de AI y se da un ejemplo de cada una.

Tenga presente que la AI no implica que las impresiones que la gente tenga de usted sean por fuerza falsas (aunque lo sean a veces).<sup>51</sup> Las disculpas, por ejemplo, también se ofrecen de corazón. Si nos remitimos al ejemplo de la figura 13.7, es posible *realmente* que uno crea que la publicidad contribuye poco a las ventas en su región. Pero una representación equívoca puede tener un costo alto. Si la imagen

## Técnicas de administración de las impresiones (AI)

### Conformidad

Mostrarse de acuerdo con la opinión de otro para conseguir su aceptación.

*Ejemplo:* Un gerente le dice a su jefe: “Tienes toda la razón en tu plan de reorganización para la oficina regional poniente. No podría estar más de acuerdo”.

### Excusas

Explicaciones de un acontecimiento que puede crear problemas, dirigidas a minimizar su gravedad.

*Ejemplo:* Un gerente de ventas le dice a su jefe: “No pudimos poner el anuncio en el periódico a tiempo, pero de todas formas nadie responde a esos anuncios”.

### Disculpas

Se admite la responsabilidad de un acontecimiento indeseado y al mismo tiempo se pide perdón.

*Ejemplo:* De un empleado a su jefe: “Por favor discúlpeme. Cometí un error en el informe”.

### Promoción personal

Resaltar las cualidades personales, minimizar los defectos de uno y llamar la atención a los logros individuales.

*Ejemplo:* Un vendedor le dice a su jefe: “Matt trabajó tres años sin conseguir esa cuenta. Yo la concreté en seis semanas. Soy el mejor cerrador de la empresa”.

### Halagos

Alabar a los demás por sus virtudes para dar la impresión de ser perceptivo y agradable.

*Ejemplo:* “Manejaste esa queja del cliente con mucho tacto. Yo nunca lo hubiera hecho tan bien”.

### Favores

Hacer algo para alguien, con la finalidad de ganarse su aprobación.

*Ejemplo:* El vendedor le dice al cliente potencial: “Tengo dos boletos para la función del teatro de esta noche pero no los puedo usar. Tómelos. Considérelolo como un agradecimiento por haberse tomado el tiempo para platicar conmigo”.

### Asociación

Resaltar o proteger la imagen de uno administrando información de personas y cosas con las que uno está asociado.

*Ejemplo:* Un solicitante le dice a un entrevistador: “Qué coincidencia. Su jefe y yo fuimos compañeros de cuarto en la universidad”.

FIGURA

13-7

Fuente: Basado en B.R. Schlenker, *Impression Management*, Monterey, Cal., Brooks/Cole, 1980; W.L. Gardner y M.J. Martinko, “Impression Management in Organizations”, en *Journal of Management*, junio de 1988, p. 332, y R.B. Cialdini, “Indirect Tactics of Image Management: Beyond Basking”, en R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (comps.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1989, pp.45-71.



Augusto Matías, de 25 años y ex administrador de sistemas para un proveedor de servicios de Internet en Nueva York, toma el metro para ir a una cita de trabajo. Enfrentado a un mercado de trabajo difícil, Matías cambió su pantalón color caqui y camisa casual por traje y corbata para impresionar a sus potenciales empleadores.

postulada es falsa, el individuo quedará desacreditado.<sup>52</sup> Al que grita “ahí viene el lobo” demasiadas veces, nadie le creerá cuando de verdad llegue el lobo. Por tanto, al administrar las impresiones hay que tener el cuidado de no aparecer como hipócrita o manipulador.<sup>53</sup>

¿Hay *situaciones* en las que los individuos dan una impresión equívoca de sí mismos o que sea más probable que se salgan con la suya? Sí: las situaciones que se caracterizan por tener mucha incertidumbre o ambigüedades dan poca información para arrojar dudas sobre una expresión falsa y se reducen los riesgos que plantea una representación equívoca.<sup>54</sup>

La mayoría de los estudios emprendidos para comprobar la eficacia de las técnicas de AI se han limitado a determinar si esta conducta se relaciona con el éxito en una entrevista de trabajo. Las entrevistas son un campo importante de estudio, ya que, como es obvio, los empleados tratan de dar una imagen positiva y hay resultados objetivos mensurables (evaluaciones escritas y recomendaciones de contratar o no contratar).

Las pruebas indican que el comportamiento de AI funciona.<sup>55</sup> Por ejemplo, en un estudio los entrevistadores percibieron que los candidatos para un puesto de representante de servicio a clientes que aplicaron técnicas de AI se desenvolvieron mejor en la entrevista y se inclinaron por contratarlos.<sup>56</sup> Más aún, cuando los investigadores ponderaron los antecedentes de los candidatos, concluyeron que las técnicas de AI fueron la única influencia en los entrevistadores. Es decir, parecía que no importaba si los solicitantes estaban bien o mal calificados. Si aplicaron las técnicas, se comportaron mejor en la entrevista.

En otro estudio de las entrevistas de trabajo se examinó si ciertas técnicas de AI eran mejor que otras.<sup>57</sup> Los investigadores compararon entrevistados que aplicaron técnicas que centraban la conversación en ellos mismos (llamado *estilo de control*), con los que siguieron técnicas que se enfocaban en el entrevistador (llamado *estilo sumiso*). Los investigadores plantearon la hipótesis de que los entrevistados que se valieron del estilo de control serían más eficaces por las expectativas implícitas de las entrevistas de trabajo. En efecto, esperamos que los entrevistados recurran a técnicas activas de control para destacar y promoverse, con el fin de reflejar confianza en sí mismos e iniciativa. Los investigadores predijeron que estas técnicas activas traerían mejores resultados a los entrevistados que las tácticas sumisas de conformar sus opiniones a las de ofrecerle favores. Los resultados confirmaron los pronósticos de los investigadores. Los entrevistadores dieron calificaciones más elevadas a los solicitantes que usaron el estilo de control en factores como motivación, entusiasmo y hasta destrezas técnicas, y les hicieron más ofertas. En otro estudio se confirmó el valor del estilo de control sobre el sumiso.<sup>58</sup> En concreto, egresados recientes de universidades que aplicaron más tácticas de promoción personal tuvieron mejores calificaciones en las entrevistas y más citas repetidas en los sitios del empleo, aun después de haber ajustado su promedio general, sexo y tipo de trabajo.

### Ética del comportamiento político

Concluimos nuestra exposición de la política con unos lineamientos éticos para el comportamiento político. Aunque no hay formas claras de diferenciar las prácticas políticas morales de las inmorales, hay varias cuestiones que deben considerarse.

En la figura 13.8 se encuentra un árbol de decisiones para normar acciones éticas.<sup>59</sup> El árbol está estructurado con los tres criterios de decisión ética: utilitarismo, derechos y justicia, que vimos en el capítulo 5. En la primera pregunta se compara el interés personal con las metas de la organización. Los actos morales son congruentes con las metas organizacionales. No es ético esparcir rumores falsos sobre la seguridad de un nuevo producto desarrollado por la empresa con el objeto de que el equipo que lo diseñó se vea mal. En cambio, es posible que no haya nada

## El CO en las noticias

### Entre los políticamente ineptos, la ignorancia es una dicha

¿Por qué los más ineptos para la política ignoran tan completamente su incompetencia? ¿Por qué los que tienen menos luces en la política son los más confiados y seguros en sus habilidades políticas? La respuesta parece estar en los estudios hechos en la Universidad de Cornell.

Los investigadores de Cornell descubrieron que los más incompetentes no saben que son incompetentes, sino

todo lo contrario: los incompetentes tienden a confiar *más* en sus habilidades que quienes hacen bien las cosas. Con estos estudios se explica por qué las personas sin sentido del humor persisten en contar chistes que no causan gracia o las que no entienden la política siguen dando consejos sobre cómo prosperar en el trabajo. Por ejemplo, uno de los resultados de estos estudios fue que los alumnos con *menores* calificaciones en gramática fueron los que sobreestimaron su desempeño.

Los investigadores concluyeron que una de las razones de que los ignorantes se sientan tan seguros de sí mismos es que las capacidades que requieren para ser competentes son las mismas que hacen falta para reconocer su competencia. Por tanto, los incompetentes sufren dos inconvenientes. Llegan a conclusiones equivocadas y toman malas decisiones, al tiempo que sus pocas capacidades de supervisarse les quita la habilidad de darse cuenta.

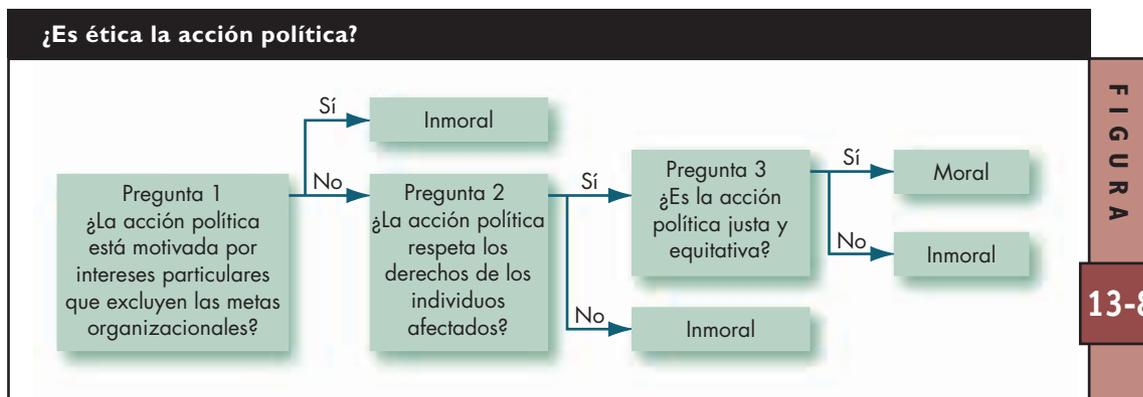
Fuente: E. Goode, "Among the Inept, Researchers Discover, Ignorance is Bliss", en *New York Times*, 18 de enero de 2000, p. D7.

inmoral en que la jefa de un departamento intercambie favores con el gerente de compras de su división para procesar rápidamente un contrato clave.

La segunda pregunta se relaciona con los derechos de otras partes. Si la jefa del departamento de la que hablamos en el párrafo anterior se dirige en la comida a la sala de correspondencia y lee el correo del gerente de compras con la intención de "saber algo de él" para que apresure el contrato, se comporta de forma inmoral, pues violó el derecho a la privacidad del gerente.

La última pregunta que debe hacerse es si la actividad política obedece los criterios de igualdad y justicia. El jefe de departamento que infla los resultados de un empleado y demerita el esfuerzo de otro y luego justifica con estas evaluaciones un aumento salarial a uno y nada al otro, trató con injusticia al empleado desfavorecido.

Desafortunadamente, las respuestas a las preguntas de la figura 13.8 a menudo se dan de modo que las prácticas inmorales parezcan éticas. Por ejemplo, quienes tienen poder llegan a ser muy buenos para explicar su conducta egoísta en térmi-



FIGURA

13-8

Fuente: Adaptado de G.F. Cavanagh, D. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", en *Academy of Management Review*, julio de 1981, p. 368. Reimpreso con autorización.

nos de los intereses de la organización. Asimismo, son capaces de convencer de que las acciones injustas en realidad son justas. Nuestro punto es que las personas inmorales pueden justificar casi cualquier comportamiento. Quienes son poderosos, articulados y persuasivos son los más proclives porque es más probable que se salgan con la suya en casos de conducta inmoral. Cuando usted enfrente una disyuntiva ética, trate de contestar honestamente las preguntas de la figura 13.8. Si usted tiene una base de poder fuerte, acepte la capacidad corruptora del poder. Recuerde que para los que no tienen poder es más fácil conducirse éticamente, así sea por ninguna otra razón que la de tener poca discreción política que aprovechar.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Si usted quiere que se hagan las cosas en un grupo u organización, es de ayuda tener poder. Un administrador que quiere maximizar su poder tratará de aumentar la dependencia de los demás. Por ejemplo, uno puede incrementar su poder en relación con su jefe adquiriendo una habilidad o conocimientos que aquél necesite y para los cuales no cree que tenga un sustituto listo. Pero el poder es una calle de doble sentido. Usted no estará solo mientras trata de afianzar sus bases de poder, pues otros, en particular colegas y empleados, se esforzarán por que usted dependa de ellos. El resultado es una batalla continua. Al tiempo que usted busca que los demás dependan más de usted, tratará de depender menos de los demás. Y, desde luego, los demás harán otro tanto.

Pocos empleados están contentos de no tener poder en su puesto y su organización. Por ejemplo, se ha dicho que cuando las personas son difíciles, rijasas y temperamentales puede ser porque ocupan puestos sin poder, puestos en los que las expectativas del trabajo exceden sus recursos y capacidades.<sup>60</sup>

Hay pruebas de que la gente responde de manera distinta a diferentes bases de poder.<sup>61</sup> El poder experto, el referente y el carismático derivan de las cualidades de los individuos. En contraste, el poder legítimo, el de coerción, el de recompensar y el de información proceden de la organización. Puesto que la gente acepta y se compromete con más entusiasmo con una persona a la que admira o que tiene más conocimientos (en lugar de aquel que depende de su puesto para influir) el ejercicio eficaz del poder carismático, experto y referente lleva al empleado a un mayor desempeño, dedicación y satisfacción.<sup>62</sup> La competencia en especial es atractiva para todos, y su uso como base de poder fomenta el rendimiento del grupo. El mensaje parecer ser: adquiera y ejercite su base de poder experto.

El poder del jefe también cumple una función en la satisfacción laboral. “Una de las razones por las que nos gusta trabajar con los poderosos es que son más agradables, no por una disposición innata, sino porque la reputación y la realidad de ser poderosos les concede más libertad y más facultades para delegar en los demás.”<sup>63</sup>

El administrador eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en el contexto de la política, es más fácil pronosticar los actos de los demás y aprovechar esta información para elaborar estrategias políticas que le traigan ventajas a usted y a su equipo.

Algunas personas son, políticamente, más listas que otras. Quienes son mejores políticos suelen recibir mejores evaluaciones y por ende más aumentos de sueldo y más ascensos que los inexpertos y los ineptos.<sup>64</sup> Los buenos políticos muestran mayor satisfacción con su trabajo. Los empleados con habilidades políticas modestas o a los que no les gusta hacer política son los que tienen menor satisfacción laboral, menor desempeño, mayor ansiedad y mayor rotación.



## Preparación de “tratos especiales” para “empleados especiales”

**E**n países como Francia, Bélgica y Holanda los términos laborales están definidos por la ley y son muy homogéneos. En cambio, en países como Inglaterra, Nueva Zelanda y Estados Unidos los administradores tienen margen para negociar contratos especiales con empleados. En estos últimos países, los administradores aprovechan cada vez más esta libertad para individualizar el trato a los empleados “especiales”.

Hay dos tendencias que explican el aumento de tratos especiales para ciertos empleados. En primer lugar, la demanda de trabajadores educados con capacidades exclusivas en un mercado tan competitivo significa que tienen mayor poder para negociar sus condiciones de empleo a la medida de sus gustos y preferencias. En segundo lugar, la retirada de los sindicatos y el debilitamiento del modelo de seguridad laboral de las carreras en las organizaciones han hecho que las condiciones de trabajo sean menos uniformes.

Para contratar, motivar y retener a los trabajadores más calificados, los administradores negocian tratamientos especiales para ciertos empleados. Ejemplos de esto son sueldos más altos por el mismo trabajo, dejar que un empleado trabaje en casa varios días a la semana, darle permiso para cumplir con compromisos familiares, mayores comodidades en los viajes y autorización para dedicar tiempo del trabajo a proyectos personales.

¿Qué tienen estos empleados que les permite conseguir acuerdos exclusivos? Pueden ser calificaciones extraordinarias, habilidades especiales, posición superior, contactos importantes o gran rentabilidad. Pero también debe incluir la disponibilidad del empleado o prospecto de empleado a no quedarse callado. Estos arreglos se le proponen como elementos de negociación al principio de la contratación o cuando un empleado lleva tiempo en el trabajo y ha trabado una relación de confianza con su gerente y se ha convertido en un miembro valioso. Los arreglos especiales tienen ventajas para empleados y gerentes. Aumentan las recompensas de los empleados y les permiten adaptar su trabajo a sus necesidades personales. También dan a los gerentes más libertad para motivar a sus empleados y más flexibilidad para adaptarse a los cambios de las circunstancias.

Estos acuerdos especiales tienen ventajas tanto para los administradores como para los empleados. Proporcionan mayores recompensas a los empleados y les permiten ajustar su empleo para que satisfaga mejor sus necesidades personales. A los gerentes individuales les ofrece mayores posibilidades para motivar a sus empleados y la flexibilidad necesaria para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

*Fuente:* Este argumento se basa en su mayoría en D.M. Rousseau, “The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?”, en *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, pp. 260-73.

**Q**ue nadie abra la caja de Pandora. Hacer tratos especiales con ciertos empleados está destinado a socavar cualquier confianza que haya en una organización. Aunque la administración quiere ser flexible en sus relaciones con los empleados, mantener unas prácticas uniformes sirve más para dar la imagen de justicia con la que se pueda crear un ambiente de confianza. Personalizar las relaciones con los empleados, con la justificación de ser flexibles, sólo hace que aumenten las actividades políticas en el trabajo.

No faltan argumentos en contra de los tratos especiales para empleados especiales. A continuación veremos algunos.

Los tratos especiales le confieren demasiado poder a los gerentes, pues pueden negociar tratamientos favorables con los empleados que les gustan. Aunque estos empleados sean muy buenos, si no lo son contribuyen a la politización en el trabajo.

Los tratos especiales no van a parecerles justos a quienes nos los reciben. El mérito de una persona es el favoritismo de otra.

Los tratos especiales recompensan la conducta equivocada. Fomentan la costumbre de halagar a los jefes y de convertir todo intento de obtener un aumento o un permiso en una ocasión para ponerse a negociar.

Los tratos especiales suelen quedar en manos de empleados agresivos, sean los mejores o no. Los empleados buenos pero tímidos, callados y menos exigentes quedan excluidos.

Los tratos especiales no carecen de costos. Los recursos de la organización son limitados. La ganancia de un empleado viene a menudo a expensas de otro. Así, si se autoriza a un empleado salirse dos horas antes todos los jueves para ir a entrenar al equipo de béisbol de su hijo, otro tendrá que hacer su trabajo. Esto tiene el potencial de crear problemas, ya que las pruebas indican que los empleados sin niños y los solteros resienten las prestaciones de “ayuda a la familia” (como ayudar al cónyuge de un empleado a encontrar trabajo o pagar una guardería) que muchas empresas ofrecen a empleados casados o con hijos.

Nuestra posición es que los tratos especiales disminuyen la confianza y cooperación en el trabajo. Crean la apariencia, cuando no la realidad, de que los que tienen el poder gozan de un trato preferencial. Dedicamos 75 años a erigir sistemas formales de recursos humanos que aseguren un trato igualitario a los trabajadores. Estos sistemas son cruciales para promover la igualdad, la cooperación y la eficiencia. Recurrir a tratos especiales para aumentar supuestamente la flexibilidad será un gran paso para desechar estos sistemas.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué es el poder? ¿Cómo se obtiene?
2. Compare las tácticas de poder con las bases de poder. ¿Cuáles son algunas variables contingentes fundamentales para determinar qué táctica es más probable que siga un individuo con poder?
3. ¿Qué tácticas de poder descansan en el individuo? ¿Cuáles proceden de la organización?
4. Enuncie el postulado general de dependencia. ¿Qué significa?
5. ¿Qué crea dependencia? Dé un ejemplo práctico.
6. ¿Qué es una coalición? ¿Cuándo es más probable que se forme una?
7. ¿Cómo se relacionan el poder y la política?
8. Defina *conducta política*. ¿Por qué la política es parte de la vida de una organización?
9. ¿Qué factores contribuyen a la actividad política?
10. ¿Qué es la administración de las impresiones? ¿Qué tipo de personas tienen mayores posibilidades de comprometerse con las implicaciones para los administradores?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. Basado en la información presentada en este capítulo, ¿qué haría usted como recién titulado que entra en un trabajo nuevo para maximizar su poder y acelerar su progreso profesional?
2. “La política no es mala en sí. Sólo es un medio para hacer las cosas en las organizaciones.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Defienda su postura.
3. Usted es representante de ventas de una empresa internacional de software. Después de cuatro años excelentes, en éste las ventas de su territorio se desplomaron 30 por ciento. Describa tres respuestas defensivas que usaría para reducir las posibles consecuencias negativas de esta reducción de las ventas.
4. “El hostigamiento sexual no debe ser tolerado en el trabajo.” “Es natural que surjan romances en las organizaciones.” ¿Está de acuerdo con ambas afirmaciones? ¿Pueden conciliarse?
5. ¿Qué técnicas de administración de las impresiones ha usado usted? ¿Qué implicaciones éticas hay, si acaso, en esta actividad?

## Ejercicio en equipo

### Para comprender la dinámica del poder

#### 1. Creación de grupos

Todos los estudiantes deben dar un billete de un dólar (o un objeto o moneda de valor equivalente) a su profesor y dividirse en tres grupos de acuerdo con los criterios que les dé el maestro; se les asignan lugares de trabajo y se les pide que lean las siguientes reglas y tareas. El dinero se divide en tres partes. Dos terceras partes son para el primer grupo, una tercera parte es para el central y nada para el último.

#### 2. Ejercicio de conducta

Los grupos van a sus lugares asignados y tienen 30 minutos para completar sus tareas.

##### Reglas

- a. Los miembros del primer grupo pueden entrar cuando quieran a los espacios de los otros grupos y decir lo que quieran cuando quieran. Los miembros del segundo grupo pueden entrar al espacio del tercer grupo cuando quieran pero necesitan permiso para entrar al primer grupo (que les puede ser negado). Los miembros del último grupo no pueden interrumpir al primer grupo de ninguna forma, salvo que reciban

una invitación. El último grupo tiene derecho de tocar la puerta del segundo grupo y pedir permiso para hablar con ellos (que también puede ser rehusado).

- b. Los miembros del primer grupo tienen la autoridad de cambiar las reglas que quieren, cuando quieran, con o sin aviso previo.

#### Tareas

- a. *Primer grupo.* Es responsable en la eficacia total y del aprendizaje del ejercicio, así como de decidir en qué usar el dinero.
- b. *Segundo grupo.* Ayuda al primer grupo a garantizar el bienestar a la organización y a decidir qué se hace con el dinero.
- c. *Último grupo.* Identifica sus recursos y decide la mejor forma de aprender y la eficacia total de la organización.

### 3. Preguntas y respuestas

Cada equipo selecciona dos representantes que pasen al frente de la clase para contestar las siguientes preguntas:

- a. Resuma lo que ocurrió en y entre los tres grupos.
- b. ¿Qué diferencias hay de estar en el primer grupo y en el último?
- c. ¿Qué aprendemos sobre el poder con esta experiencia?
- d. ¿Qué tan fidedigno cree que es este ejercicio con respecto a la realidad de las decisiones sobre la distribución de los recursos en las grandes organizaciones?

*Fuente:* Este ejercicio es una adaptación de *Exchange*, vol. 3, no. 4, 1979, pp. 38–42 de L. Bolman y T. E. Deal. Reimpreso con autorización de Sage Publications, Inc.

#### Incidente

#### Maldita sea si puedes; y si no, también

Fran Gilson ha trabajado 15 años en la Compañía de Frutas y Verduras Thompson.\* A sus 34 años, ha ascendido de cajera de medio tiempo en esta cadena de 50 tiendas cuando estaba en la universidad, a administradora regional que supervisa siete tiendas y tiene un salario de 95,000 dólares al año. Fran cree estar lista para asumir mayores responsabilidades. Hace aproximadamente cinco semanas la llamó un cazador de ejecutivos y le preguntó si le interesaría un puesto de vicepresidenta y gerente regional de una cadena nacional de farmacias. Estaría a cargo de 100 farmacias en cinco estados. Fran aceptó reunirse con el reclutador, lo que llevó a dos citas con directivos de la cadena de farmacias. Hace dos días, el reclutador la llamó por teléfono y le dijo que era una de los dos finalistas.

La única persona de Thompson que sabe que Fran estudia este otro trabajo es su buen amigo y colega Ken Hamilton, director de finanzas de la cadena. “Es un trabajo de ensueño —le dijo Fran a Ken—. Hay mucha más responsabilidad y se trata de una buena empresa.

La oficina regional está a sólo 32 kilómetros de aquí y no tendría que mudarme. El salario es de primera. Con el bono de productividad, podría ganar casi 200,000 dólares al año. Pero lo mejor de todo es que el trabajo me va a dar mucha visibilidad. Sería la única vicepresidenta. El trabajo me permitiría ser un modelo para las jóvenes y me daría la oportunidad de abrir puertas para las mujeres y las minorías étnicas en la dirección del comercio al menudeo.”

Puesto que Fran considera a Ken como su amigo cercano y quiere mantener en secreto que está buscando otro trabajo, la semana pasada le pidió que la recomendará. “Claro que te daré una gran recomendación. No nos gustaría perderte, pero tienes mucho talento. Serían muy afortunados de tener alguien con tu experiencia y energía”, le dijo Ken. Fran le dio el nombre de Ken al reclutador como única referencia de Thompson. Le aclaró que Ken era la única persona que sabía que ella buscaba otro trabajo. Los directivos de Thompson son conservadores y le conceden un gran valor a la lealtad.

Si se enteraban de que estaba en pláticas con otra compañía, pondría en peligro sus oportunidades de ascenso. Pero confiaba absolutamente en Ken. Contra este telón de fondo, el incidente de esta mañana resultó algo más que un asunto de hostigamiento sexual: se convirtió en una disyuntiva ética y política que golpeó a Fran.

Jennifer Chung trabaja como analista financiera del departamento de Ken desde hace cinco meses. Fran conoció a Jennifer por Ken. Los tres han platicado muchas veces en el comedor. La opinión de Fran sobre Jennifer es muy positiva. En muchos sentidos, Fran encuentra que Jennifer se parece mucho a ella hace 10 años. Esta mañana, Fran llegó a trabajar a las seis y media, como siempre, pues así termina mucho quehacer antes de que llegue “la tropa” a las ocho. Pero unos 15 minutos después Jennifer entró en su oficina. Era evidente que algo andaba mal. Jennifer se veía nerviosa e incómoda, algo inusual en ella. Le dijo a Fran que quería platicar con ella. Fran la hizo sentarse y escuchó la historia.

Lo que oyó era difícil de creer, pero no había razones para creer que Jennifer estuviera mintiendo. Le dijo que Ken había empezado a hacerle comentarios incómodos cuando estaban solos un mes después de haber llegado a Thompson. Las cosas fueron de mal en peor. Ken la miraba lascivamente, cruzaba el brazo sobre su hombro cuando revisaban informes y le daba nalgadas. Cada vez que pasaba, Jennifer le pedía que

no lo volviera a hacer. Ayer, Ken le recordó que su contrato de prueba por seis meses estaba por concluir. “Me dijo que si no me acostaba con él, que no esperara una evaluación favorable.” Le dijo a Fran que lo único que se le ocurrió hacer fue meterse al baño a llorar.

Jennifer le dijo que había acudido a ella porque no sabía qué hacer o con quién ir. “Vine contigo, Fran, porque eres amiga de Ken y la mujer de mayor rango aquí. ¿Me ayudarías?” Fran nunca había oído nada así de Ken. Lo único que sabía de su vida personal era que estaba a finales de sus 30, que era soltero y sostenía una relación de mucho tiempo.

### Preguntas

1. Analice la situación de Fran en un sentido puramente legal. Si quiere, pida para este análisis un consejo a sus amigos y familiares que tengan puestos administrativos o que se dediquen a la profesión legal.
2. Analice la disyuntiva de Fran en términos políticos.
3. Analice la situación de Fran en el sentido ético. ¿Qué es lo correcto desde el punto de vista moral? ¿También es correcto desde el punto de vista político?
4. ¿Qué haría si usted fuera Fran?

\*Las identidades de esta organización y de las personas descritas están disfrazadas por razones obvias.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Habilidades de solución creativa de problemas

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 31 (How Power-Oriented Am I?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Cómo hacerse políticamente experto” de la página 625.

## Notas

1. Basado en J.B. White y N. Shirouzu, “A Stalled Revolution by Nasser Puts a Ford in the Driver’s SEAT”, en *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2001, p. A1; B. Yates, “It’s Curtains for ‘Jac the Knife’”, en *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2001, p. A 24, y D. Hakim, “Left in Nasser’s Exhaust at Ford”, en *The New York Times*, 1° de noviembre de 2001. p. C4.
2. D. Hakim, “Left in Nasser’s Exhaust at Ford”.
3. R.M. Kanter, “Power Failure in Management Circuits”, en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1979, p. 65.
4. J. Pfeffer, “Understanding Power in Organizations”, en *California Management Review*, invierno de 1992, p. 35.
5. Basado en B.M. Bass, *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership*, Nueva York, Free Press, 3a. ed., 1990.

6. J.R.P. French, Jr., y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (comp.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, pp. 150-67, y B.J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", en *Journal of Social Issues*, vol. 49, 1993, pp. 227-51.
7. E.A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", en *Journal of Social Psychology*, febrero de 2001, pp. 144-47.
8. R.E. Emerson, "Power-Dependence Relations", en *American Sociological Review*, vol. 27, 1962, pp. 31-41.
9. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1983, p. 24.
10. R.M. Cyert y J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1963.
11. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en M.N. Zald (comp.), *Power in Organizations*, Nashville, Vanderbilt University Press, 1970.
12. Véase, por ejemplo, D. Kipnis, S.M. Schmidt, C. Swaffin-Smith y I. Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1984, pp. 58-67; D. Kipnis y S.M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1988, pp. 528-42; G. Yukl y C.M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 132-40; S.J. Wayne, R.C. Liden, I.K. Graf y G.R. Ferris, "The Role of Upward Influence tactics in Human Resource Decisions", en *Personnel Psychology*, invierno de 1997, pp. 979-1006; G. Blickle, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", en *Psychological Reports*, febrero de 2000, pp. 143-54, y P.P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", en *Leadership Quarterly*, verano de 2000, pp. 251-66.
13. Esta sección fue adaptada de Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith y Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence".
14. Basado en W.B. Stevenson, J.L. Pearce y L.W. Porter, "The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research", en *Academy of Management Review*, abril de 1985, pp. 261-63.
15. S.B. Bacharach y E.J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", en R.M. Kramer y M.A. Neale (comps.), *Power and Influence in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1998, pp. 75-77.
16. J.K. Murnighan y D.J. Brass, "Intraorganizational Coalitions", en M.H. Bazerman, R.J. Lewicki y B.H. Sheppard (comps.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, 1991.
17. Véase J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Marshfield, MA, Pitman, 1981, pp. 155-57.
18. Para revisiones recientes de la bibliografía, véase L.F. Fitzgerald y S.L. Shullman, "Sexual Harassment: A Research Analysis and Agenda for the 1990s", en *Journal of Vocational Behavior*, febrero de 1993, pp. 5-27, y M.L. Lengnick-Hall, "Sexual Harassment Research: A Methodological Critique", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 841-64.
19. S. Silverstein y S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues", en *Los Angeles Times*, 11 de noviembre de 1993, p. D2.
20. La siguiente sección se basó en J.N. Cleveland y M.E. Kerst, "Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under-Articulated Relationship", en *Journal of Vocational Behavior*, febrero de 1993, pp. 49-67.
21. S.A. Culbert y J.J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*, Nueva York, John Wiley, 1980, p. 6.
22. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. Véase también K.M. Kacmar y R.A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", en G.R. Ferris (comp.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17, Greenwich, CT, JAI Press, 1999, pp. 1-39.
23. S.B. Bacharach y E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", en R.M. Kramer y M.A. Neale, (comps.), *Power and Influence in Organizations*, pp. 68-69.
24. D. Farrell y J.C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", en *Academy of Management Review*, julio de 1982, p. 405. Para análisis de las polémicas sobre la definición de política en la organización, véase A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", en *Human Relations*, noviembre de 1990, pp. 1133-54, y R.S. Cropanzano, K.M. Kacmar y D.P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", en R.S. Cropanzano y K.M. Kacmar (comps.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work*, Westport, CT, Quorum Books, 1995, pp. 1-18.
25. Farrell y Peterson, "Patterns of Political Behavior", pp. 406-407, y A. Drory, "Politics in Organization and Its Perception Within the Organization", en *Organization Studies*, vol. 9, núm. 2, 1998, pp. 165-79.
26. Pfeffer, *Power in Organizations*.
27. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics".
28. K.K. Eastman, "In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior", en *Academy of Management Journal*, octubre 1994, pp. 1379-91, y M.C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", en *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 82-98.
29. F. Luthans, R.M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Cambridge, Allinger, 1988.
30. J.P. Kotter, *The General Managers*, Nueva York, The Free Press, 1982.
31. D.J. Brass, "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1984, pp. 518-39, y N.E. Friedkin, "Structural Bases of Interpersonal Influence in Groups: A Longitudinal Case Study", en *American Sociological Review*, vol. 58, 1993, pp. 861-72.
32. Véase, por ejemplo, G. Bilberman, "Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate, and Low Political Tendencies", en *Psychological Reports*, octubre de 1985, pp. 1303-10; R.J. House, "Power and

- Personality in Complex Organizations”, en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT, JAI Press, 1988, pp. 305-57, y G.R. Ferris, G.S. Russ y P.M. Fandt, “Politics in Organizations”, en R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (comps.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1989, pp. 155-56.
33. Farrell y Petersen, “Patterns of Political Behavior”, p. 408.
  34. S.C. Goh y A.R. Doucet, “Antecedent Situational Conditions of Organizational Politics: An Empirical Investigation”, trabajo presentado en la reunión anual de la Asociación Canadiense de Ciencias Administrativas, Whistler, mayo de 1986; C. Hardy, “The Contribution of Political Science to Organizational Behavior”, en J.W. Lorsch (comp.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, p. 103, y G.R. Ferris y K.M. Kacmar, “Perceptions of Organizational Politics”, en *Journal of Management*, marzo de 1992, pp. 93-116.
  35. Véase, por ejemplo, Farrell and Petersen, “Patterns of Political Behavior”, p. 409; P.M. Fandt y G.R. Ferris, “The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically”, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1990, pp. 140-58, y Ferris, Russ y Fandt, “Politics in Organizations”, p. 147.
  36. G.R. Ferris, G.S. Russ y P.M. Fandt, “Politics in Organizations”, en R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (comps.), *Impression Management in Organizations*, Newbury Park, Cal., Sage, 1989, pp. 143-70, y K.M. Kacmar, D.P. Bozeman, D.S. Carlson y W.P. Anthony, “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”, en *Human Relations*, marzo de 1999, pp. 383-416.
  37. K.M. Kacmar y R.A. Baron, “Organizational Politics”, y M. Valle y L.A. Witt, “The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship”, en *Journal of Social Psychology*, junio de 2001, pp. 379-88.
  38. G.R. Ferris, D.D. Frink, M.C. Galang, J. Zhou, K.M. Kacmar y J.L. Howard, “Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes”, en *Human Relations*, febrero de 1996, pp. 233-66, y K.M. Kacmar, D.P. Bozeman, D.S. Carlson y W.P. Anthony, “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model”, p. 388.
  39. K.M. Kacmar, D.P. Bozeman, D.S. Carlson y W.P. Anthony, “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model”.
  40. *Ibid.*, p. 389.
  41. *Ibid.*, p. 409.
  42. B.E. Ashforth y R.T. Lee, “Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model”, en *Human Relations*, julio de 1990, pp. 621-48.
  43. M. Valle y P.L. Perrew, “Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model”, en *Human Relations*, marzo de 2000, pp. 359-86.
  44. Véase T. Romm y A. Drory, “Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison”, en *International Journal of Value Based Management*, vol. 1, 1988, pp. 97-113, y E. Vigoda, “Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain”, en *Human Relations*, noviembre de 2001, pp. 1483-1518.
  45. E. Vigoda, “Reactions to Organizational Politics”, p. 1512.
  46. *Ibid.*, p. 1510.
  47. M.R. Leary y R.M. Kowalski, “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, en *Psychological Bulletin*, enero de 1990, pp. 34-47.
  48. *Ibid.*, p. 34
  49. Véase, por ejemplo, B. R. Schlenker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, And Interpersonal Relations*, Monterey, Cal., Brooks/Cole, 1980; W. L. Gardner y M.J. Martinko, “Impression Management in Organizations”, en *Journal of Management*, junio de 1988, pp. 321-38; Leary y Kowalski, “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, pp. 34-47; P.R. Rosenfeld, R.A. Giacalone y C.A. Riordan, *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement and Practice*, Nueva York, Routledge, 1995; C.K. Stevens y A.L. Kristof, “Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews”, en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1995, pp. 587-606 y D.P. Bozeman y K.M. Kacmar, “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”, en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 1997, pp. 9-30.
  50. M. Snyder y J. Copeland, “Self-Monitoring Processes in Organizational Settings”, en Giacalone y Rosenfeld, *Impression Management in the Organization*, p. 11; E.D. Long y G.H. Dobbins, “Self-Monitoring, Impression Management, and Interview Ratings: A Field Laboratory Study”, en J. L. Wall y L. R. Jauch (comps.), *Proceedings of the 52nd Annual Academy of Management Conference*, Las Vegas, agosto de 1992, pp. 274-78; A. Montagnani y R.A. Giacalone, “Impression Management and Cross-Cultural Adaptation”, en *Journal of Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 598-608, y W.H. Turnley y M.C. Bolino, “Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management”, en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 351-60.
  51. Leary y Kowalski, “Impression Management”, p. 40.
  52. Gardner y Martinko, “Impression Management in Organizations”, p. 333.
  53. R.A. Baron, “Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The ‘Too Much of a Good Thing’ Effect”, en R.W. Eder y G.R. Ferris (comps.), *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*, Newbury Park, Cal., Sage Publishers, 1989, pp. 204-15.
  54. Ferris, Russ y Fandt, “Politics in Organizations”.
  55. Baron, “Impression Management by Applicants During Employment Interviews”; D.C. Gilmore y G.R. Ferris, “The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments”, en *Journal of Management*, diciembre de 1989, pp. 557-64, y Stevens y Kristof, “Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews”.
  56. Gilmore y Ferris, “The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments”.

57. K.M. Kacmar, J.E. Kelery y G.R. Ferris, "Differential Effectiveness of Applicant IM Tactics on Employment Interview Decisions", en *Journal of Applied Social Psychology*, 16-31 de agosto de 1992, pp. 1250-72.
58. Stevens y Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study Of Applicant Impression Management During Job Interviews".
59. Esta ilustración se basa en G.F. Cavanagh, D.J. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", en *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 363-74.
60. R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Nueva York, Basic Books, 1977.
61. Véase, por ejemplo, C.M. Falbe y G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", en *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, pp. 638-52.
62. Véase J.G. Bachman, D.G. Bowers y P.M. Marcus, "Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings", en A.S. Tannenbaum (comp.), *Control in Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1968, p. 236; M. A. Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", en *Journal of Management*, diciembre de 1989, pp. 545-56, y P.A. Wilson, "The Effects of Politics and Power on the Organization Commitment of Federal Executives", en *Journal of Management*, primavera de 1995, pp. 101-18.
63. J. Pfeffer, *Managing with Power*, p. 137.
64. Véase, por ejemplo, N. Gupta y G.D. Jenkins, Jr., "The Politics of Pay", en *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 1996, pp. 23-30.

No quiero aduladores  
cerca de mí. Quiero que  
todos me digan la verdad,  
aunque les cueste el  
puesto.

—S. Goldwyn

## TERCERA PARTE

### EL GRUPO



**E**l 30 de enero de 2002, el consejo directivo de Viacom le pidió al presidente y director operativo Mel Karmazin que cumpliera su contrato de trabajo, que vencía a finales de 2003.<sup>1</sup> Al mismo tiempo, ordenó a Karmazin y al director ejecutivo Sumner Redstone (véase la foto) que limaran sus diferencias y se concentraran en dirigir el segundo gigante mundial del entretenimiento. ¿Pueden dos hombres con egos inmensos compartir el poder sin desquiciarse uno al otro?<sup>2</sup>

Mel y Sumner no tienen nada en común. Karmazin, ex director ejecutivo de CBS Corp., se hizo cargo del control operativo de Viacom en mayo de 2000, cuando se fusionaron las dos compañías. Pero Redstone es propietario del 68 por ciento de las acciones con voto de Viacom y, aunque tiene 78 años, es el creador de esta empresa y no quiere ser el segundo de nadie.

A Karmazin de 58, aparentemente no le gusta la interferencia de Redstone en la dirección de la compañía y le informó al consejo que no va a renovar su contrato con Viacom cuando expire. Mientras tanto, a Redstone no le gusta el estilo agresivo de Karmazin y toda la atención que le prestan los medios masivos. Quiere que se vaya para poder volver a dirigir Viacom; pero para su desgracia tiene las manos atadas. Los estatutos de la compañía le impiden despedir a Karmazin sin la aprobación de 14 de los 18 miembros del consejo directivo, lo que es poco probable puesto que ocho de los directores fueron nombrados por CBS y son leales a Karmazin. Además, los inversionistas y los que administran el dinero piensan que Karmazin es el mejor gerente. Hay pocas dudas de que las acciones de la compañía resentirían que Karmazin se fuera.

**L**os conflictos pueden ser un problema grave en una organización. Pueden crear unas condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos. Por otro lado, los conflictos tienen también un lado positivo que es menos conocido. En este

# Conflicto y negociación

capítulo explicaremos la diferencia entre conflictos positivos y negativos y le daremos lineamientos para que entienda cómo se desarrollan. También presentaremos un tema muy relacionado con los conflictos: las negociaciones. Pero primero vamos a aclarar el significado de *conflicto*.

## DEFINICIÓN DE CONFLICTO

No nos faltan definiciones de *conflicto*.<sup>3</sup> A pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, en la base de las definiciones corren varios temas comunes. Los conflictos deben ser percibidos por las partes; que haya o no haya un conflicto, es cuestión de impresiones. Si nadie piensa que hay un conflicto, entonces se acepta que no hay conflictos. Otros aspectos comunes de las definiciones son la oposición o la incompatibilidad y alguna forma de interacción.<sup>4</sup> Estos factores delimitan las condiciones que marcan el punto de partida del proceso de un conflicto.

Por tanto, definimos **conflicto** como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.<sup>5</sup>

Esta definición es deliberadamente amplia. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es lo suficientemente flexible para cubrir toda la extensión de los conflictos, desde los actos descarados y violentos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Definir *conflicto*.
2. Diferenciar entre las teorías tradicional, de relaciones humanas e interaccionista del conflicto.
3. Comparar los conflictos por las tareas, las relaciones y los procesos.
4. Sintetizar el proceso de los conflictos.
5. Describir las cinco intenciones de manejo de los conflictos.
6. Comparar la negociación distributiva con la integradora.
7. Identificar los cinco pasos en el proceso de las negociaciones.
8. Señalar diferencias culturales en las negociaciones.

---

## TRANSICIONES EN LAS IDEAS SOBRE LOS CONFLICTOS

### conflicto

Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.

### teoría tradicional de los conflictos

Noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.

### teoría de las relaciones humanas sobre los conflictos

Convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo.

### teoría interaccionista sobre los conflictos

Convicción de que los conflictos no sólo son una fuerza positiva en un grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que éste se desempeñe con eficacia.

Es enteramente apropiado decir que ha habido “conflictos” sobre la función de los conflictos en grupos y organizaciones. Una corriente afirma que los conflictos deben ser evitados, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo. Es la que llamamos teoría *tradicional*. Otra corriente, la teoría de las *relaciones humanas*, afirma que los conflictos son naturales e inevitables en cualquier grupo y que no tienen que ser malos, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. La tercera postura, la más reciente, postula que los conflictos no sólo pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que algunos son *absolutamente necesarios* para que el grupo se desempeñe eficazmente. Llamamos a esta tercera escuela teoría *interaccionista*. Vamos a analizar cada una de estas teorías.

### La teoría tradicional

La primera teoría de los conflictos suponía que todos eran malos. Se consideraban negativos y servían como sinónimos de *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad* para reforzar su connotación negativa. Por definición, los conflictos eran dañinos y había que evitarlos.

La teoría **tradicional** era congruente con las actitudes sobre el comportamiento de los grupos que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. Los conflictos se calificaban como resultados disfuncionales producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza entre las personas e incapacidad de los gerentes de ser sensibles a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

La noción de que todos los conflictos son malos ofrece una forma simple de abordar el examen del comportamiento de quienes generan conflictos. Puesto que hay que evitar todos los conflictos, basta dirigir nuestra atención a las causas de los conflictos para corregir lo que funciona mal de modo que mejore el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los nuevos estudios arrojan pruebas sólidas que objetan que este método de resolución de los conflictos desemboque en un mejor desempeño de los grupos, muchos todavía evaluamos las situaciones conflictivas con este criterio pasado de moda. Y como vimos en el caso de Viacom, lo mismo pasa en muchos consejos directivos.

### La teoría de las relaciones humanas

La teoría de las **relaciones humanas** asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones. Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia: no es posible eliminarlos y hasta hay ocasiones en que un conflicto puede beneficiar al desempeño del grupo. La postura de las relaciones humanas dominó las teorías de los conflictos desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la de 1970.

### La teoría interaccionista

Así como la teoría de las relaciones humanas acepta los conflictos, la teoría **interaccionista** los alienta con el argumento de que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación.<sup>6</sup> Por tanto, la mayor aportación de la teoría interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.

Tomando como base la teoría interaccionista, decir que un conflicto es bueno o malo en su totalidad, resulta poco apropiado e inocente. Lo bueno o malo de un conflicto depende del tipo del mismo.

## El CO en las noticias

### Yahoo! Inc.: Sufriendo por una ausencia de conflictos

La compañía bien podría haber sido “el niño del cartel” de la empresa de la nueva economía. Fundada en 1994, Yahoo! es un servicio inteligente de búsqueda en la World Wide Web. Para 1999, se había convertido en una de las marcas más conocidas de Internet y la usaban 185 millones de personas en todo el mundo. El valor de mercado de la compañía subió vertiginosamente a la cifra sorprendente de 134,000 millones.

La caída de las acciones de las empresas punto com y la subsiguiente recesión económica afectó duramente a Yahoo! En la primavera de 2001, las acciones habían perdido 92 por ciento de su valor máximo y las ventas de publicidad se hundían. La empresa tenía aún una marca valiosa, servicios de alta calidad y fáciles

de usar y un historial de rentabilidad. Sin embargo, su principal problema estaba a la vista de todos: Yahoo! estaba demasiado aislada y sin conflictos funcionales.

Yahoo! sufría de tener gerentes y empleados demasiado contentos unos con otros. Es un tono que fue impuesto desde arriba por el director ejecutivo Tim Koogle. La mentalidad corporativa de Yahoo! era la de evitar confrontaciones. Pero esto impedía que las nuevas ideas se filtraran hacia arriba y mantenía las disensiones al mínimo. Todo comenzó con el consejo interno de la compañía, compuesto por un grupo pequeño de gente de dentro y amigos de la gente de dentro. Nadie en el consejo tenía el valor o la perspectiva para poner en tela de juicio las prácticas de la compañía. La gran cercanía de estos miembros también hacía difícil que la empresa atrajera o retuviera gerentes con experiencia. Muchos

se fueron al no poder penetrar el santuario interno. Los directores europeos y asiáticos de Yahoo!, junto con gerentes medios, también se fueron, en medio de quejas de que el equipo directivo no delegaba autoridad.

La compañía es “muy insular”, dice un ex director. “Ven el mundo a través de unos lentes de Yahoo!” Este aislamiento también se manifiesta en la actitud arrogante de creer que saben más que cualquiera. Con los años, el método Yahoo! para la supercarretera sofocó las ideas nuevas y frustró a personas de talento que no estaban dentro del núcleo de poder.

En marzo de 2001 Yahoo! dio el primer paso para cambiar su ambiente sin conflictos, al anunciar que se lanzaría a la búsqueda de un nuevo director ejecutivo que sustituyera a Koogle.

Fuente: Basado en K. Swisher, “Yahoo! May Be Down, But Don't Count It Out”, en *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2001, p. B1, y M. Mangalindan y S.L. Hwang, “Coterie of Early Hires Made Yahoo! A Hit but an Insular Place”, en *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2001, p. A1.

## CONFLICTOS FUNCIONALES O DISFUNCIONALES

La teoría interaccionista no postula que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos **funcionales** que son formas constructivas. Aparte se encuentran los conflictos que estorban el desempeño del grupo, los **disfuncionales**, que son formas destructivas de conflictos.

¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las pruebas indican que hay que contemplar el tipo de conflicto.<sup>7</sup> En concreto, hay tres tipos: de tareas, de relaciones y por los procesos.

Los **conflictos de tareas** se relacionan con el contenido y las metas del trabajo. Los **conflictos de relaciones** se generan en las relaciones interpersonales. Los **conflictos por los procesos** se relacionan con la forma de hacer el trabajo. En los estudios se demuestra que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Resulta que las fricciones y las hostilidades entre personas que vienen con estos conflictos aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo. Por otro lado, los conflictos por los procesos de baja intensidad y los conflictos por las tareas de intensidad escasa a moderada son funcionales. Para que los conflictos por los procesos sean productivos, éstos deben ser ligeros. Las discusiones intensas sobre quién debe hacer qué se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tarea, aumentan el tiempo en que se completan las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos. Los conflictos de tareas de intensidad escasa

### conflicto funcional

Conflicto que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.

### conflicto disfuncional

Conflicto que estorba el desempeño del grupo.

### conflicto de tareas

Conflicto por el contenido y las metas del trabajo.

### conflicto de relaciones

Conflicto que se da en las relaciones interpersonales.

### conflicto por los procesos

Conflicto por la manera en que se hace el trabajo.

o moderada tienen un efecto positivo constante en el desempeño del grupo porque estimulan la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor.

## EL PROCESO DEL CONFLICTO

### proceso del conflicto

Proceso con cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

El proceso del conflicto puede dividirse en cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 14.1 se encuentra un diagrama de este proceso.

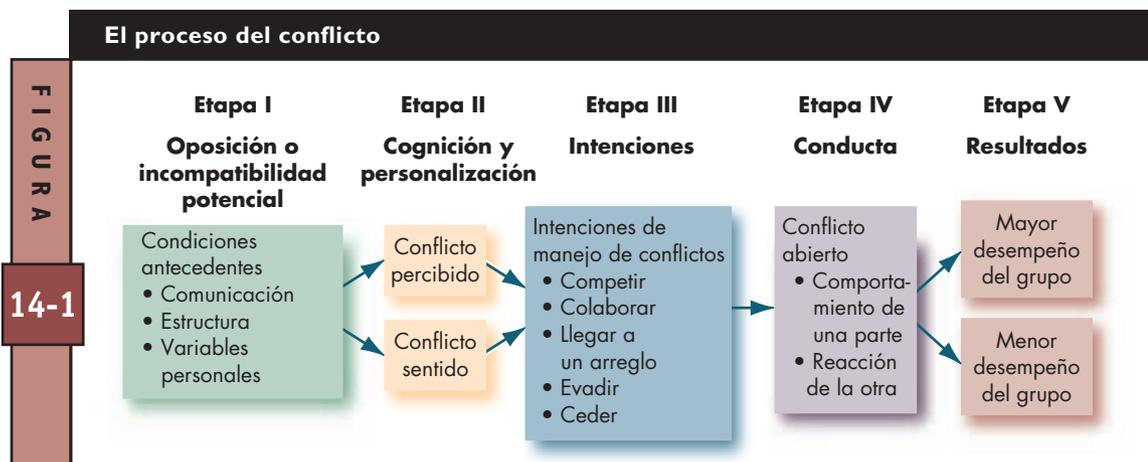
### Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa del proceso del conflicto es la presencia de las condiciones que abren las oportunidades para que surja un conflicto. No conducen forzosamente a él, pero es necesaria una de estas condiciones para que aflore. En aras de la simplicidad, estas condiciones (que también pueden tomarse como causas u orígenes del conflicto) se han condensado en tres categorías generales: variables de comunicación, estructura y personales.<sup>8</sup>

**Comunicación** Susan trabajaba desde hacía tres años en la administración de la cadena de suministros de Bristol-Myers Squibb. Disfrutaba su trabajo principalmente porque su jefe, Tim McGuire, era un gran tipo. Pero hace seis meses lo ascendieron y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. “Tim y yo estábamos en la misma frecuencia y no me pasa eso con Chuck. Me pide algo y lo hago. Luego, me dice que lo hice mal. Yo creo que quiere una cosa pero dice otra y así ha sido desde que llegó. Creo que no pasa un día sin que me grite por algo. Y es que hay personas con las que uno se comunica fácilmente, pero Chuck no es de esas.”

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede originar conflictos. Representa las fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Buena parte de esta exposición puede relacionarse con nuestros comentarios sobre la comunicación del capítulo 10.

En una revisión de las investigaciones se observa que diferentes connotaciones de las palabras, jerga, intercambio insuficiente de información y ruido en el canal son barreras para la comunicación y condiciones antecedentes potenciales de conflictos. Las pruebas muestran que surgen dificultades semánticas como resultado de diferencias de capacitación, percepción selectiva e información inadecuada sobre los demás. También en las investigaciones se ha revelado un resultado curioso: el potencial de los conflictos aumenta cuando hay mucha o muy poca comunicación. Al parecer, un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, luego del cual



es posible excederse, lo que incrementa la viabilidad de los conflictos. Demasiada información, tanto como muy poca, tienden las bases para los conflictos. Más aún, el canal elegido para comunicarse puede tener una influencia que estimule la oposición. El filtrado que ocurre a medida que la información pasa entre los miembros y la divergencia de las comunicaciones que provienen de canales formales o previamente establecidos abre oportunidades potenciales para que surjan conflictos.

**Estructura** Charlotte y Teri trabajan en Portland Furniture Mart, una tienda grande de muebles con descuento. Charlotte es vendedora de piso; Teri es la gerente de crédito. Las dos se conocen de años y tienen mucho en común: viven a dos calles de distancia y sus hijas mayores van a la misma preparatoria y son las mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Teri tuvieran trabajos distintos serían mejores amigas, pero se la pasan peleando. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles y lo hace muy bien; pero casi todas sus ventas son a crédito. Como el trabajo de Teri es reducir al mínimo las pérdidas por créditos de la compañía, con frecuencia rechaza las solicitudes de crédito de clientes con los que Charlotte acaba de cerrar una venta. No es nada personal entre ellas; sólo que las exigencias de sus puestos las meten en conflictos.

Los conflictos entre Charlotte y Teri son de índole estructural. En este contexto, con el término *estructura* comprendemos variables como el tamaño del grupo, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros, límites claros, compatibilidad de miembros y metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los grupos.

En las investigaciones se indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan los conflictos. Cuanto mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, mayor la probabilidad de que haya un conflicto. Se ha descubierto que la antigüedad guarda una relación inversa con los conflictos. El potencial de conflictos es mayor cuando los integrantes son jóvenes y la rotación elevada.

Cuanto mayor sea la ambigüedad en la definición de quién tiene la responsabilidad de las acciones, mayor la posibilidad de que surjan conflictos. La ambigüedad sobre los límites aumenta las luchas entre grupos por el control de los recursos y el territorio.

En las organizaciones, los grupos tienen metas diversas. Por ejemplo, la gerencia de compras se interesa en la adquisición oportuna de insumos a precios bajos, los objetivos de marketing se centran en la colocación de los productos y en aumentar los ingresos, la atención de control de calidad se enfoca en mejorar la calidad y garantizar que los productos de la organización cumplan con las normas, y las unidades de producción tratan de mantener un ritmo de manufactura constante en aras de la eficacia operativa. Esta diversidad de metas de los grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos siguen fines distintos, algunos de los cuales son contradictorios (como ventas y crédito en Portland Furniture Mart), hay mayores probabilidades de que surjan conflictos.

Hay algunos indicios de que un estilo de liderazgo estricto (observación estrecha y continua con el control general del comportamiento de los demás) aumenta la posibilidad de que surjan conflictos, pero las pruebas no son muy sólidas. Dependiendo excesivamente de la participación también estimula los conflictos. Las investigaciones confirman que la participación y los



Muchos conflictos, como éste entre dos jefes de departamento, se deben a relaciones estructurales creadas por metas diversas.

conflictos están muy correlacionados, al parecer porque la participación fomenta las diferencias. También se ha descubierto que los sistemas de recompensas generan conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo depende de otro (en lugar de que los dos sean mutuamente independientes) o si su interdependencia hace que uno gane a costa del otro, se estimulan fuerzas contrarias.

**Variables personales** ¿Le ha pasado que conoce a alguien y de inmediato le disgusta? Usted está en desacuerdo con casi todas sus opiniones e incluso lo fastidian minucias, como el tono de su voz, el gesto de su sonrisa o su personalidad. Todos nos hemos topado con alguien así. Cuando hay que trabajar con estos individuos, siempre es posible que afloren los conflictos.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflictos son las variables personales. Abarcan los sistemas de valores de los individuos y las características de personalidad que dan cuenta de idiosincrasias y diferencias personales.

Las pruebas indican que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, los individuos que son muy autoritarios y dogmáticos) abren la posibilidad de que surjan conflictos. En el estudio de los conflictos sociales, la variable más importante y quizá la más ignorada radica en la diferencia de sistemas de valores. Estas diferencias, por ejemplo, dan la mejor explicación de temas como prejuicios, desacuerdos sobre la contribución particular al grupo y la recompensa que se merece uno o la evaluación de si este libro es bueno. Son juicios de valor si a John le molestan los negros y si Dana cree que esta postura revela su ignorancia, si un empleado piensa que vale 55,000 dólares pero su jefe cree que vale 50,000 y si Ann piensa que este libro es una lectura interesante al tiempo que a Jennifer le parece basura. Las diferencias en los sistemas de valores son causas importantes de conflictos.

0

C I E N C I A

?

¿MITO

### “El origen de la mayoría de los conflictos es la falta de comunicación”

Esta afirmación es probablemente falsa. Un mito popular en las organizaciones es que la mala comunicación es la fuente principal de conflictos. Ciertamente los problemas de comunicación retrasan la colaboración, favorecen los malos entendidos y generan conflictos; pero en una revisión de la bibliografía se aprecia que en las organizaciones, los factores estructurales y las diferencias entre valores individuales son fuentes todavía mayores de conflictos.<sup>9</sup>

Los conflictos de las organizaciones proceden a menudo de la estructura. Por ejemplo, en la industria cinematográfica los conflictos entre directores y productores suelen deberse a que tienen objetivos distintos. Los directores quieren crear cintas artísticas, cualquiera que sea su costo. Los productores quieren hacer películas rentables reduciendo los costos al mínimo. Cuando las personas tienen que colaborar, pero van tras metas diferentes, se originan conflictos. Del mismo modo, al

aumentar el tamaño de la organización, el trabajo rutinario, la especialización laboral y los sistemas de remuneración de suma cero son ejemplos de factores estructurales que pueden llevar a conflictos.

Muchos conflictos atribuidos a la mala comunicación se revelan, luego de una inspección más atenta, producto de diferencias de valores. Por ejemplo, los prejuicios son una fuente de conflictos por valores. Cuando los gerentes se equivocan y tratan un conflicto de valores como un problema de comunicación, rara vez acaban con el conflicto, sino todo lo contrario: aumentar los esfuerzos de comunicación sólo cristaliza y refuerza las diferencias. “Antes de esta conversación, creía que tal vez fueras un cabeza dura. Ahora sé que eres un cabeza dura.”

La falta de comunicación puede ser una fuente de conflictos, pero los gerentes deben comenzar por considerar las explicaciones estructurales o valorativas, porque son las que más prevalecen en las organizaciones.

## Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones citadas en la etapa I lastiman lo que a una parte le importa, en la etapa II se materializa el potencial de oposición o incompatibilidad. Estas condiciones sólo desembocan en un conflicto si una parte es afectada y si se da cuenta del conflicto.

Como dijimos en nuestra definición de conflicto, se requiere una percepción. Una o más de las partes deben saber que se dan las condiciones. Sin embargo, el hecho de que un conflicto sea **percibido** no significa que sea personalizado. En otras palabras, “A puede darse cuenta de que tiene un desacuerdo serio con B [...] pero no por eso se siente tenso ni ansioso y quizá no tenga ninguna mella en el afecto que sienta por B”.<sup>10</sup> Es en el plano de lo **sentido** en el que los individuos se involucran emocionalmente y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Hay que tener en cuenta dos puntos. En primer lugar, la etapa II es importante porque es en la que se definen los temas en conflicto. Es la etapa del proceso en que las partes deciden sobre qué versa su conflicto.<sup>11</sup> Este acto de “encontrar el sentido” es crucial porque la manera en que se define un conflicto hace mucho por señalar la clase de resultados que lo arreglarían. Por ejemplo, si defino nuestro desacuerdo salarial como una situación de suma cero (es decir, que si usted obtiene el aumento que quiere, esa cantidad se me restará), estaré mucho menos dispuesto a buscar un arreglo que si enmarco el conflicto como una situación en la que todos podríamos ganar (por ejemplo, que se añadiera dinero al rubro de salarios para que los dos tuviéramos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque delinea el conjunto de los arreglos posibles. El segundo punto es que las emociones cumplen una función muy importante en la conformación de nuestras percepciones.<sup>12</sup> Por ejemplo, se ha descubierto que las emociones negativas conducen a una simplificación excesiva de los temas, pérdida de confianza e interpretación desfavorable del comportamiento de la otra parte.<sup>13</sup> En cambio, los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una panorámica más amplia de la situación y a concebir soluciones más novedosas.<sup>14</sup>

## Etapa III: Intenciones

Las **intenciones** median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera.<sup>15</sup>

¿Por qué separamos las intenciones como una etapa aparte? Porque uno tiene que inferir las intenciones de los otros para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos se intensifican simplemente porque una parte atribuye a la otra las intenciones equivocadas. Además, por lo regular hay una variación notable entre las intenciones y la conducta de una persona, de modo que ésta no siempre refleja con exactitud aquéllas.

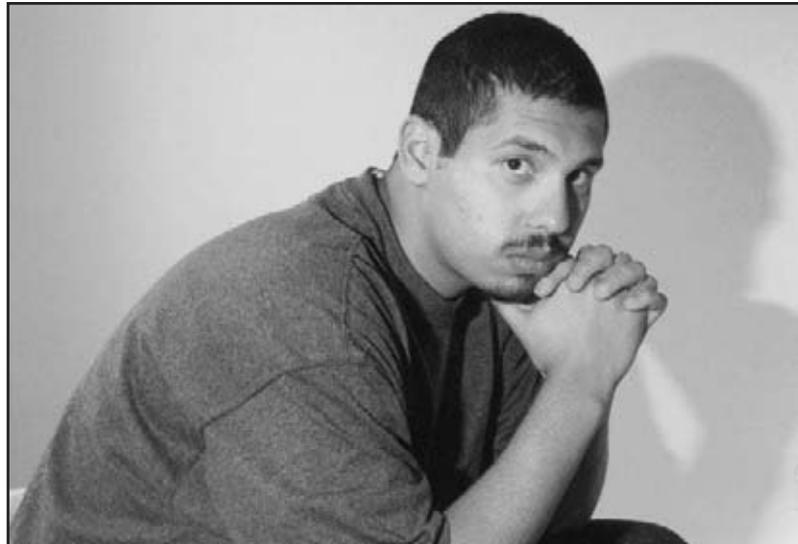
En la figura 14.2 se representa la obra de un estudioso que trató de identificar las principales intenciones de manejo de conflictos. Se parte de dos dimensiones: *cooperación* (el grado al que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra)

### conflicto percibido

Conciencia de dos o más partes de que hay condiciones para que surjan conflictos.

### conflicto sentido

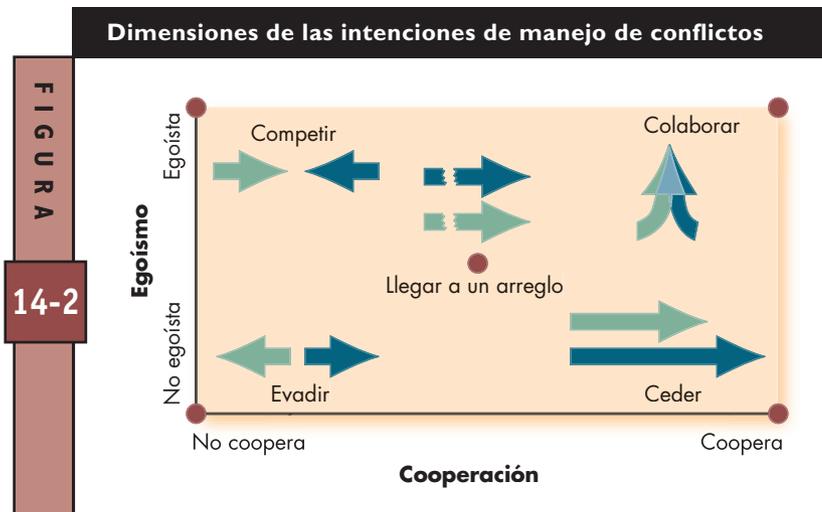
Participación emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.



Luego de los ataques del 11 de septiembre, el empleado de McDonald's Muhammed El-Nasleh pensaba que los comentarios de sus compañeros sobre el atentado de “sus primos” al World Trade Center no eran más que bromas estúpidas. Pero cuando su jefe continuó la burla y comenzó a decirle que lo iba a “registrar para verificar que no trajera bombas”, ya no le pareció divertido. “Me sentía señalado. Era humillante.” Lo que empezó como bromas de compañeros se agravó hasta convertirse en un conflicto que culminó en el despido de El-Nasleh.

### intenciones

Decisiones de actuar de determinada manera.



Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, p. 668. Con autorización.

y *egoísmo* (el grado al que una parte trata de satisfacer sus propios intereses) y se identifican cinco intenciones: *competir* (egoísta y no cooperador), *colaborar* (egoísta y cooperador), *evadir* (no egoísta y no cooperador), *ceder* (no egoísta y cooperador) y *llegar a un acuerdo* (estadio entre el egoísmo y la cooperación).<sup>16</sup>

### competir

Deseo de satisfacer los intereses propios, cualesquiera que sean las repercusiones en otras partes del conflicto.

### colaborar

Situación en la que las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todos.

### evasión

Deseo de alejarse o suprimir los conflictos.

### ceder

Disposición de una parte en un conflicto a poner los intereses de su oponente antes que los suyos.

**Competencia** Cuando una persona trata de satisfacer sus propios intereses, cualquiera que sea el efecto en las otras partes de un conflicto, se dice que **compite**. Entre los ejemplos citemos la intención de conseguir nuestra meta sacrificando la del otro, tratar de convencer al otro de que nuestra conclusión es la correcta y de que la suya está equivocada y tratar de hacer que alguien acepte la culpa de un problema.

**Colaboración** Cuando las partes de un conflicto tienen el deseo de satisfacer completamente los intereses mutuos, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado beneficioso para todos. Al **colaborar**, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias, en lugar de ceder en varios puntos de vista. Entre los ejemplos están el intento de hallar una solución en la que se alcancen por completo las metas de ambas partes y buscar una conclusión en la que se incorporen las ideas válidas de las dos.

**Evasión** Una persona puede aceptar que hay un conflicto y prefiere retraerse o suprimirlo. Como ejemplo de **evadir** señalemos tratar de ignorar un conflicto y evitar a las personas con las que no se está de acuerdo.

**Cesión** Cuando una parte trata de apaciguar a su oponente, estaría dispuesta a poner los intereses de éste antes que los suyos propios. En otras palabras, con el fin de mantener la relación, una parte está dispuesta a sacrificarse. Llamamos **ceder** a esta intención. Como ejemplos están la voluntad de sacrificar una meta propia para que la otra parte consiga la suya, respaldar la opinión de otra persona a pesar de tener reservas y perdonar a alguien una falta así como tolerar subsiguientes.

**Llegar a un acuerdo** Cuando cada parte del conflicto quiere ceder algo, se comparte y se llega a un resultado que equilibra los intereses. Al **llegar a un acuerdo** no hay un ganador ni un perdedor declarados, sino la disposición a razonar la causa del conflicto y aceptar una solución que da una satisfacción incompleta a los intereses de las dos partes. Por tanto, la característica que distingue a esta intención es que las dos partes pretenden ceder algo. Por ejemplo, la disposición a aceptar un aumento de dos dólares por hora en lugar de tres, aceptar un acuerdo parcial con cierto punto de vista y asumir parte de la culpa por una falta.

### Llegar a un acuerdo

Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

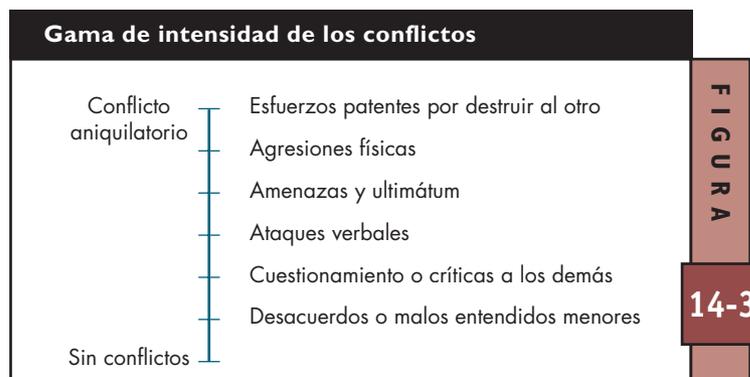
Las intenciones ofrecen lineamientos generales para las partes de un conflicto, pues definen el objetivo de cada una. Ahora bien, las intenciones de las personas no son fijas. A veces cambian en el decurso de un conflicto porque vuelven a plantearse los conceptos o por una reacción emocional al comportamiento de la otra parte. Comoquiera que sea, en las investigaciones se indica que las personas tenemos una disposición básica a manejar los conflictos de ciertas maneras.<sup>17</sup> En particular, los individuos tienen preferencias sobre las cinco intenciones de manejo de conflictos que acabamos de estudiar, recurren a ellas constantemente y pueden pronosticarse bastante bien a partir de una combinación de características de personalidad e intelectuales. Por tanto, acaso sea más apropiado pensar que las cinco intenciones son relativamente fijas y no que son opciones entre las que los individuos escogen las que correspondan a la situación conveniente; es decir, cuando enfrentan un conflicto, algunos quieren a toda costa una situación en la que todos ganen, otros buscan la solución óptima, unos más quieren escapar, algunos otros quieren ser solícitos y todavía otros pretenden “dividir la diferencia”.

### Etapa IV: Conducta

Cuando la gente piensa en situaciones conflictivas, se centra en la etapa IV. ¿Por qué? Porque es en la que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de la conducta abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones. Pero estas conductas tienen una condición de estímulo independiente de las intenciones. Como resultado de errores de cálculo o falta de pericia, a veces los comportamientos se desvían de sus intenciones originales.<sup>18</sup>

Ayuda pensar que la etapa IV es un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me exige algo. Yo le respondo discutiendo. Usted me amenaza. Yo le devuelvo la amenaza, etc. En la figura 14.3 se encuentra una forma de visualizar las



Fuente: Basado en S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1974, pp. 93-97, y F. Glasi, “The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties”, en G.B.J. Bomers y R. Peterson (comps.), *Conflict Management and Industrial Relations*, Boston, Kluwer-Nijhoff, 1982, pp. 119-40.

## manejo de conflictos

Uso de las técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto.

conductas conflictivas. Todos los conflictos se encuentran en alguna parte de esta gama. En la parte inferior tenemos los conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y muy controladas de tensión. Una ilustración sería el estudiante que arroja dudas sobre un argumento que acaba de esgrimir el maestro. La intensidad de los conflictos se acentúa a medida que se asciende por la gama hasta que se hace muy destructiva. Huelgas, reyertas y guerras se encuentran en esta parte superior. En general, hay que dar por sentado que los conflictos que tocan esta parte superior son disfuncionales. Los conflictos funcionales están confinados a la parte baja de la gama.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para evitar que se intensifique? O también, ¿qué opciones hay si un conflicto es demasiado débil y es necesario intensificarlo? Esto nos lleva a las técnicas de **manejo de conflictos**. En la figura 14.4 se anotan las principales técnicas de solución y estimulación que permiten a los administradores controlar los niveles del conflicto. Observe que ya tratamos varias técnicas de solución en la forma de intenciones de manejo de conflic-

### Técnicas de manejo de conflictos

#### Técnicas para resolver conflictos

<i>Solución de problemas</i>	Junta en persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
<i>Metas de orden superior</i>	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.
<i>Ampliación de recursos</i>	Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (digamos, dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), ampliarlos puede ser una solución buena para todos.
<i>Evasión</i>	Apartarse de los conflictos o suprimirlos.
<i>Allanamiento</i>	Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
<i>Arreglo</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Mandato</i>	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes.
<i>Modificar la variable humana</i>	Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.
<i>Modificar las variables estructurales</i>	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etcétera.

#### Técnicas de estimulación de conflictos

<i>Comunicación</i>	Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos.
<i>Traer gente de fuera</i>	Incorporar en el grupo empleados con antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales.
<i>Reestructurar la organización</i>	Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia, y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas.
<i>Nombrar un abogado del diablo</i>	Designar un crítico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros.

Fuente: Basado en S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1974, pp. 59-89.

FIGURA

14-4

tos. Desde luego, esto no debe sorprendernos. En las condiciones ideales, las intenciones de una persona se manifiestan en comportamientos correspondientes.

## Etapa V: Resultados

La dialéctica de acción y reacción entre las partes en conflicto trae consecuencias. Como se aprecia en nuestro modelo (véase la figura 14.1), estas secuelas pueden ser funcionales, si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales, si lo obstaculizan.

**Resultados funcionales** ¿De qué manera un conflicto puede ser una fuerza que aumente el desempeño del grupo? Es difícil concebir una situación en la que agresiones abiertas o violentas sean funcionales, pero hay numerosos casos en los que es posible imaginar que grados bajos o moderados de conflictos mejoran la eficacia de un grupo. Como se nos dificulta pensar en situaciones en las que un conflicto puede ser constructivo, veamos algunos ejemplos antes de revisar las pruebas de la investigación. Observe que todos estos ejemplos se centran en los conflictos por las tareas y los procesos, con exclusión de las relaciones.

Un conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros, provee un medio para airear los problemas y liberar tensiones y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las pruebas indican que los conflictos pueden mejorar la calidad de la toma de decisiones al hacer que en las decisiones importantes se ponderen todos los puntos, sobre todo aquellos que son inusuales o que defiende una minoría.<sup>19</sup> Los conflictos son un antídoto contra el pensamiento de grupo. No permite que el grupo “dé trámite” pasivamente a decisiones que quizá se funden en premisas débiles, una consideración inadecuada de las alternativas pertinentes u otras fallas. Los conflictos ponen en tela de juicio el estado de cosas y, por tanto, impulsan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Para tener un ejemplo de una compañía que sufría problemas por falta de conflictos funcionales, basta con ver al gigante de los automóviles General Motors.<sup>20</sup> Muchos de los problemas de GM desde finales de la década de 1960 hasta comienzos de la de 1990 pueden imputarse a la falta de conflictos funcionales. La compañía contrató y ascendió individuos sumisos, leales a GM hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la compañía. En su mayoría, los administradores eran homogéneos: blancos conservadores criados en el medio oeste estadounidense y reacios al cambio (preferían voltear a los éxitos pasados que encarar los nuevos retos). Eran casi mojigatos en su fe en que lo que había funcionado antes, seguiría funcionando. Además, al acoger a los ejecutivos de la compañía en las oficinas de Detroit y alentarlos a socializar con las filas de GM, la compañía los distanció de puntos de vista conflictivos.

En los estudios realizados en diversos entornos se confirma la funcionalidad de los conflictos. Veamos los siguientes resultados.

Al comparar seis decisiones importantes tomadas durante el régimen de cuatro presidentes estadounidenses se encontró que los conflictos redujeron la posibilidad de que el pensamiento de grupo se impusiera en las decisiones políticas. En las comparaciones se demostró que la conformidad entre los consejeros de un presidente se relacionaba con malas decisiones, en tanto que un ambiente de conflictos constructivos y razonamiento crítico rodeaba las decisiones bien pensadas.<sup>21</sup>

Hay pruebas de que los conflictos también guardan una relación positiva con la productividad. Por ejemplo, se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tiende a mejorar más cuando hay conflictos entre sus miembros que



Judy George, directora ejecutiva de Domain Home Fashions, busca el valor funcional de los conflictos contratando deliberadamente personas que no compartan sus rasgos de personalidad y a las que luego alienta para que pongan sus opiniones en tela de juicio.

cuando los acuerdos son bastante generales. En las investigaciones se observó que cuando los grupos analizaban las decisiones tomadas en lo individual por sus miembros, el promedio de la mejora entre los grupos de más conflictos fue 73 por ciento mayor que en los grupos caracterizados por condiciones sin mayores conflictos.<sup>22</sup> Otros han encontrado resultados semejantes: los grupos compuestos de miembros con intereses diferentes producen soluciones de más calidad para diversos problemas, que los grupos homogéneos.<sup>23</sup>

Lo anterior nos lleva a pronosticar que la creciente diversidad cultural de la fuerza de trabajo aportará beneficios a la organización. Y eso es lo que indican las pruebas. En las investigaciones se demuestra que la heterogeneidad entre miembros de grupos y organizaciones aumenta la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el cambio al incrementar la flexibilidad de las personas.<sup>24</sup> Por ejemplo, los investigadores compararon grupos de toma de decisiones compuestos únicamente por blancos anglosajones con grupos que incluían miembros asiáticos, latinoamericanos y negros. Los grupos heterogéneos concibieron ideas más eficaces y viables, que tendían a ser de mayor calidad que las de los grupos de anglosajones.

Del mismo modo, en estudios de profesionistas (analistas de sistemas y científicos de investigación y desarrollo) se sustenta el valor constructivo de los conflictos. En una investigación de 22 equipos de analistas de sistemas se encontró que cuanto más incompatibles eran los grupos, mayores probabilidades tenían de ser productivos.<sup>25</sup> Se encontró que los científicos de investigación y desarrollo eran más productivos cuando había algún conflicto intelectual.<sup>26</sup>

**Resultados disfuncionales** Se conocen bien las consecuencias destructivas de un conflicto en el desempeño de un grupo u organización. En una síntesis aceptable diríamos: la oposición incontrolada genera descontentos que disuelven los lazos comunes y al final destruyen el grupo. Desde luego, una abundante bibliografía documenta cómo los conflictos, en su variedad disfuncional, pueden reducir la eficacia de los grupos.<sup>27</sup> Entre las consecuencias menos deseables están que retardan la comunicación, se reduce la cohesión del grupo y se subordinan las metas generales del grupo a las luchas internas de los miembros. En casos extremos, los conflictos paralizan el funcionamiento del grupo y ponen en peligro su supervivencia.

La desaparición de una organización como resultado de demasiados conflictos no es tan extraña como parecería a primera vista. Por ejemplo, uno de los bufetes de abogados más conocidos de Nueva York, Shea & Gould, cerró exclusivamente porque sus 80 socios no se llevaban bien.<sup>28</sup> Un asesor legal que conocía la organización, explicó que “era una empresa cuyos miembros tenían diferencias fundamentales y de principios esencialmente irreconciliables”. Él mismo les dijo a los socios en su última junta: “No tienen un problema económico, sino de personalidades: ustedes se odian”.

**Cómo crear conflictos funcionales** Mencionamos brevemente la estimulación de los conflictos como parte de la etapa IV del proceso de los conflictos. En esta sección nos preguntamos: si los administradores aceptan la teoría interaccionista de los conflictos, ¿qué pueden hacer para fomentar los conflictos funcionales en su organización?<sup>29</sup>

En general se acepta que es un cometido arduo generar un conflicto funcional, principalmente en las grandes corporaciones estadounidenses. Como dijo un asesor: “Una proporción elevada de las personas que ascienden a la cumbre evitan los conflictos. No les gusta oír negativas, no les gusta decir ni pensar nada negativo. Muchas veces logran trepar la escalera en parte porque no irritan a la gente durante

el camino". Otro estudio postula que por lo menos siete de cada 10 personas en las empresas estadounidenses se callan cuando sus opiniones difieren de las de sus superiores, con lo que dejan que los jefes cometan errores aun a sabiendas.

Estas culturas que se oponen a los conflictos quizá fueron aceptables en el pasado, pero no se toleran en la feroz economía global de nuestros días. Las organizaciones que no fomentan y respaldan el disenso ponen en peligro su supervivencia. Veamos algunos métodos que aplican organizaciones para alentar a su gente para que reten al sistema y conciben ideas frescas.

Walt Disney Company incita deliberadamente juntas grandes, irrestrictas y alborotadoras para crear fricciones y estimular las ideas creativas. Hewlett-Packard premia a los disidentes reconociendo a los tipos que van contra la corriente o que se aferran a las ideas en las que creen aunque la administración las haya rechazado. Herman Miller Inc., que fabrica muebles de oficina, tiene un sistema formal en el que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que alienta las disensiones. Los empleados pueden cuestionar impunemente a sus jefes. Si el desacuerdo no puede resolverse, el sistema provee la asesoría de un tercero.

Royal Dutch Shell Group, General Electric y Anheuser-Busch incluyen abogados del diablo en los procesos de decisión. Por ejemplo, cuando la comisión de políticas de Anheuser-Busch considera un movimiento importante, como entrar o salir de un negocio o incurrir en un gasto fuerte de capital, designa equipos que defiendan cada lado del asunto, de lo que surgen decisiones y alternativas que no se habían considerado.

Un ingrediente común de las organizaciones que crean conflictos funcionales con éxito es que recompensan a los disidentes y castigan a quienes evitan los conflictos. Sin embargo, la verdadera dificultad para los gerentes es cuando oyen noticias que no quieren escuchar. Las noticias pueden hacer que les hierva la sangre y que se derrumben sus esperanzas, pero no pueden mostrarlo. Tienen que aprender a recibir las malas noticias sin parpadear, sin diatribas, sin sarcasmos amargos, sin mirar al cielo, sin apretar los dientes. Por el contrario, deben hacer preguntas tranquilos y ecuanimes: "¿Qué más puedes decirme?" "¿Qué crees que debemos hacer?" Un agradecimiento sincero por llamarle la atención sobre el asunto reducirá la probabilidad de que en el futuro los gerentes dejen de recibir estas comunicaciones.

---

## NEGOCIACIÓN

Las negociaciones filtran las relaciones de prácticamente todos los miembros de grupos y organizaciones. Hay las obvias (las negociaciones contractuales con el patrón), las no tan obvias (gerentes que negocian con empleados, colegas y jefes; vendedores que negocian con clientes; compradores que negocian con proveedores), y las sutiles (cuando un trabajador acepta contestar el teléfono de un compañero durante algunos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro). En las organizaciones actuales, formadas por equipos y en las que los miembros trabajan con compañeros sobre los que no tienen autoridad directa y con los que quizá no compartan ni el jefe, las capacidades de negociar se vuelven cruciales.



Muchos empleados han aprendido a negociar para estructurar su trabajo de manera tal que satisfagan sus necesidades. Heather Carb, maestra panadera de una tienda de abarrotes cerca de Filadelfia, arregló trabajar los fines de semana a cambio de los martes y los miércoles, días que pasa con sus tres hijos.

## negociación

Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos.

Definimos **negociación** como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio.<sup>30</sup>

En esta sección vamos a comparar dos estrategias de negociación, a dar un modelo del proceso de negociación, a evaluar la función de las características de personalidad, a revisar las diferencias de género y culturales y a echar una ojeada a las negociaciones con terceros.

## Estrategias de negociación

Hay dos métodos generales para negociar: *negociación distributiva* y *negociación integradora*,<sup>31</sup> que se comparan en la figura 14.5.

## negociación distributiva

Negociación con la que se pretende dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar y perder.

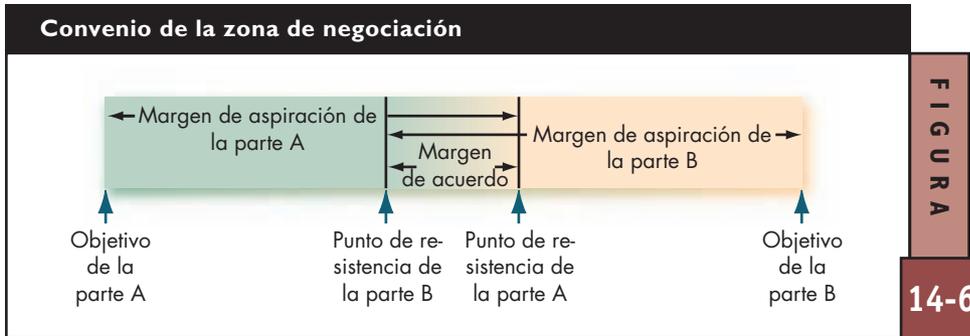
**Negociación distributiva** Usted ve en el periódico que se anuncia a la venta un coche usado que resulta ser el que estaba buscando. Acude a ver el coche; lo encuentra perfecto y lo quiere. El dueño le dice el precio de partida. Como usted no quiere pagar tanto, lo negocian. Esta estrategia que siguen se llama **negociación distributiva**. Su característica sobresaliente es que opera en condiciones de suma cero; es decir, que cualquier ganancia de una parte, es a expensas de la otra y viceversa. Para retomar el ejemplo del coche, cada centavo que rebaje al precio del vendedor, es un centavo que usted se ahorra. Del mismo modo, cada centavo que el vendedor pueda obtener, será a expensas de usted. Entonces, la esencia de la negociación distributiva está en convenir quién se queda con qué tajada del pastel.

Probablemente el ejemplo más citado de negociación distributiva se encuentra en las pláticas salariales obrero-patronales. Por lo general, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones decididos a obtener de la dirección tanto dinero como puedan. Puesto que cada centavo más que consiguen los trabajadores aumenta los costos de la administración, las partes negocian agresivamente y tratan al otro como un oponente al que hay que derrotar.

En la figura 14.6 se ilustra la esencia de la negociación distributiva. Las partes A y B representan dos negociadores. Cada uno tiene un *objetivo* que define lo que quiere conseguir y un *punto de resistencia*, que marca el mínimo resultado aceptable y por debajo del cual suspenderían las negociaciones antes que aceptar un arreglo menos favorable. La región entre estos dos puntos compone el margen de aspiración de cada uno. Siempre que se superpongan los márgenes de aspiración

Negociación distributiva o integradora			
FIGURA	Características de la negociación	Características distributivas	Características integradoras
14-5	Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos para distribuir	Cantidad variable de recursos para distribuir
	Principales motivadores	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
	Principales intereses	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes
	Enfoque de las relaciones	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: Basado en R.J. Lewicki y J.A. Litterer, *Negotiation*, Homewood, IL, Irwin, 1985, p. 280.



de A y B, habrá un margen de negociación en el que se pueden satisfacer las necesidades de ambos.

Al emprender una negociación distributiva, la táctica de uno se centra en tratar de que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más posible. Entre los ejemplos de esta táctica se encuentra convencer al oponente de la imposibilidad de que consiga su objetivo y de lo aconsejable que es llegar a un acuerdo cerca del objetivo de uno mismo; argumentar que el objetivo de uno es justo, en tanto que no lo es el del oponente y tratar de hacerlo sentir emocionalmente generoso para que acepte un resultado más cerca del objetivo propio.

**Negociación integradora** Una representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para dama acaba de cerrar un pedido por 15,000 dólares de una pequeña tienda de ropa. La representante lleva el pedido al departamento de crédito de su empresa y le dicen que no pueden aprobarlo porque el cliente tiene antecedentes de pagos demorados. Al día siguiente, ella y el jefe de crédito se reúnen para discutir el problema. La representante no quiere perder el negocio, como tampoco lo quiere el jefe de crédito, sólo que no quiere verse entrampado con una deuda incobrable. Los dos revisan con franqueza sus opciones. Después de mucho discutir, llegan a una solución que los satisface a ambos: el jefe aprobará el crédito pero el dueño de la tienda entregará una garantía bancaria que asegure el pago si no liquida la factura en 60 días.

Esta negociación entre crédito y ventas es un ejemplo de **negociación integradora**, que, a diferencia de la distributiva, parte de la suposición de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en la que todos ganen.

En términos del comportamiento dentro de las organizaciones, y en igualdad de circunstancias, es preferible la negociación integradora a la distributiva. ¿Por qué? Porque la primera establece relaciones duraderas y facilita la colaboración en el futuro. Vincula a los negociadores y permite que se levanten de la mesa de negociaciones con la sensación de que alcanzaron una victoria, mientras que en la negociación distributiva una de las partes pierde, se crean animosidades y se ahondan las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas continuamente.

**negociación integradora**

Negociación que busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen.



Las pláticas de desarme entre estadounidenses y soviéticos pasaron de las negociaciones distributivas a las integradoras. Poco a poco pero firmemente, a medida que las relaciones entre las dos superpotencias mejoraron con los años, los negociadores se hicieron más francos y honestos, confiados y sensibles a las necesidades del otro.



¿Por qué, entonces, no vemos más negociación integradora en las organizaciones? La respuesta radica en las condiciones necesarias para que funcione esta negociación: partes que dan información y son honestas sobre sus intereses, sensibilidad de cada cual a las necesidades de los demás, capacidad de confiar unos en otros y disposición común a ser flexibles.<sup>32</sup> Puesto que estas condiciones no se dan a menudo en las organizaciones, no es de sorprender que las negociaciones adopten una dinámica de ganar a toda costa.

### Proceso de negociación

En la figura 14.7 se encuentra un modelo simplificado del proceso de negociación, a la que dividimos en cinco fases: 1) preparación y planeación, 2) definición de las reglas básicas, 3) aclaración y justificación, 4) negociación y solución de problemas, y 5) conclusión e implantación.<sup>33</sup>

**Preparación y planeación** Antes de comenzar a negociar, hay que hacer la tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuáles son los antecedentes que desembocaron en esta negociación? ¿Quiénes están involucrados y cuál es su impresión del conflicto?

¿Qué quiere obtener de la negociación? ¿Cuáles son las metas de usted? Por ejemplo, si es gerente de compras de Dell Computer y su meta es conseguir una reducción significativa de los costos de su proveedor de teclados, asegúrese de que esta meta tiene la mayor importancia en las discusiones y no que quede oculta por otros temas. A veces ayuda poner las metas por escrito y trazar una gama de resultados, del “más deseado” al “mínimo aceptable”, para mantener la atención enfocada.

Si quiere, prepare también una evaluación de las que crea que son las metas de la otra parte en la negociación. ¿Qué es probable que pida? ¿Qué tan firme está en su posición? ¿Qué intereses ocultos o intangibles podrían ser importantes para la otra parte? Si uno anticipa la postura del oponente, está mejor equipado para responder a sus argumentos con hechos y cifras que respalden su posición.

La importancia de evaluar a la otra parte se ilustra con la experiencia de Keith Rosenbaum, socio de un bufete de abogados en Los Ángeles. “Una vez negociábamos la compra de una empresa y descubrimos que el dueño pasaba por un divorcio desagradable. Estábamos en buenos términos con el abogado de la esposa y nos enteramos del valor neto del vendedor. En California la ley ordena que los bienes sean mancomunados, así que sabíamos que tendríamos que pagarle a ella la mitad de todo. También conocíamos los plazos del vendedor y sabíamos qué estaba dispuesto a dividir y qué no. Sabíamos mucho más sobre él que lo que a él le hubiera gustado. Pudimos presionarlo un poco y obtener un mejor precio.”<sup>34</sup>

Ya que se ha reunido la información, utilícela para trazar una estrategia. Por ejemplo, los ajedrecistas expertos tienen una estrategia y saben de antemano cómo van a responder en cualquier situación. Usted, como parte de su estrategia, debe determinar la *mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN)*,<sup>35</sup> tanto la suya como la de su oponente, que determina el valor mínimo aceptable en la negociación de un acuerdo. Cualquier oferta que reciba y que sea mayor que su MAPAN es mejor que un callejón. Por el contrario, no cabe esperar tener éxito en

### MAPAN

Mejor alternativa para un acuerdo negociado; valor mínimo aceptable para un individuo en la negociación de un acuerdo.

la negociación si no puede hacer al otro lado una oferta que les parezca más atractiva que su MAPAN. Si llega a una negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de la otra parte, aunque no sea capaz de cumplirla, estará en mejor posición para cambiarla.

**Definición de las reglas básicas** Ya que terminó la planeación y trazó una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y guías básicas para la negociación. ¿Quiénes van a negociar? ¿En dónde? ¿Qué plazos se fijarán? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento para destrabar las pláticas si se estancan? En esta fase las partes también intercambian sus propuestas y demandas iniciales.

**Aclaración y justificación** Después de declarar las posturas iniciales, usted y la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Esta parte no tiene que ser de confrontación, sino que es una oportunidad para informarse y aprender uno del otro sobre los asuntos que se están negociando, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Éste es el momento en el que usted podría dar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

**Negociación y resolución de problemas** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real al discutir a fondo un acuerdo. Es aquí donde ambas partes tienen que hacer las concesiones.

**Conclusión e implantación** La última fase del proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo alcanzado y desarrollar los procedimientos que sean necesarios para ponerlo en vigor y supervisarlos. En las negociaciones importantes (lo que abarca tanto contratos laborales como los términos de un préstamo para comprar un bien inmueble o una oferta para un puesto directivo) también hay que acordar los detalles en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos la conclusión del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.

## Temas de la negociación

Concluimos nuestra exposición de la negociación con un repaso de cuatro temas contemporáneos: la función de las características de personalidad, las diferencias de género, el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociar y el recurso a terceros para resolver las diferencias.

**Función de las características de personalidad** ¿Puede pronosticar las tácticas negociadoras de su oponente si sabe algo de su personalidad? Se siente uno tentado a dar una respuesta afirmativa. Por ejemplo, podríamos suponer que quienes corren riesgos son negociadores más agresivos y hacen menos concesiones. Pero para nuestra sorpresa, las pruebas no sustentan esta noción de sentido común.<sup>36</sup>

En las evaluaciones generales de la relación entre personalidad y negociación se encuentra que las características de personalidad no tienen un efecto significativo directo ni en el proceso de la negociación ni en sus resultados. Esta conclusión es importante, pues indica que hay que enfocarse en los asuntos y los factores de la situación en cada negociación y no en la personalidad del oponente.

**Diferencias de género en las negociaciones** ¿Hombres y mujeres negocian de manera diferente? ¿Influye el género en los resultados de las negociaciones? La respuesta de la primera pregunta es negativa.<sup>37</sup> La respuesta de la segunda es un sí condicionado.<sup>38</sup>

Un estereotipo muy difundido es que en las negociaciones las mujeres cooperan más y son más gratas que los hombres, pero las pruebas no lo confirman. No obstante, se sabe que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, si bien la diferencia es pequeña. Se ha postulado que esta diferencia se debería a que hombres y mujeres conceden valores distintos a los resultados. “Es posible que unos cientos de dólares más en el salario o una oficina más lujosa sean menos importantes para las mujeres que formar y mantener una relación entre personas.”<sup>39</sup>

La idea de que las mujeres son más “agradables” en las negociaciones obedece quizá a que se confunde el género con la falta de poder que aqueja a las mujeres en las organizaciones grandes. En las investigaciones se indica que los gerentes con menos poder, cualquiera que sea su sexo, tratan de apaciguar a sus oponentes y aplican tácticas de convencimiento más suaves que la confrontación directa y las amenazas. En situaciones en que las mujeres y los hombres tienen un poder semejante, no debe haber diferencias significativas en sus estilos de negociación.

Las pruebas indican que las actitudes de las mujeres hacia las negociaciones y hacia ellas mismas como negociadoras son bastante diferentes que las de los hombres. Las mujeres que tienen puestos gerenciales se muestran menos confiadas al anticipar una negociación y se sienten menos satisfechas con su desempeño al terminar el proceso, aunque su desempeño y sus resultados sean equivalentes a los obtenidos por hombres.

Esta última conclusión apunta a que las mujeres se castigan injustamente por no entablar negociaciones cuando sería para su beneficio.

**Diferencias culturales en las negociaciones** Aunque no parece que haya una relación directa significativa entre la personalidad de un individuo y su estilo de negociación, los antecedentes culturales son importantes: los estilos de negociar varían claramente con las culturas nacionales.<sup>40</sup>

A los franceses les gustan los conflictos. A menudo tienen fama por pensar y actuar en contra de los otros. Como resultado, se toman mucho tiempo para negociar los acuerdos y no están muy interesados en si sus oponentes simpatizan o no con ellos.<sup>41</sup> Los chinos también alargan las negociaciones, pero eso es porque ellos creen que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando uno cree que ha precisado hasta el mínimo detalle y que ha llegado a una solución final con un ejecutivo chino, éste sonríe y comienza el proceso de nueva cuenta. Como los japoneses, los chinos negocian para establecer una relación y el compromiso de colaborar, más que para atar todos los cabos sueltos.<sup>42</sup> En todo el mundo se conoce a los estadounidenses por su impaciencia y su afán por ser queridos.<sup>43</sup> Los negociadores astutos de otros países, para sacar provecho de estas características, dan largas a los asuntos y condicionan su amistad al acuerdo final. En la figura 14.8 se ofrecen algunos comentarios sobre las dificultades con las que se pueden topar los administradores estadounidenses en las negociaciones interculturales.

El contexto cultural de la negociación influye significativamente en la cantidad y el tipo de preparación para una negociación, el énfasis relativo en el trabajo o en las relaciones personales, las tácticas seguidas y hasta en el lugar donde se celebren las negociaciones. Para ilustrar mejor algunas de estas diferencias, veamos dos estudios en los que se comparó el influjo de la cultura en negociaciones comerciales.

En el primer estudio se compararon norteamericanos, árabes y rusos.<sup>44</sup> Entre los factores que se consideraron estaban el estilo de negociar, la manera de responder a los argumentos del oponente, el método de hacer concesiones y cómo manejaban los plazos. Los norteamericanos trataban de convencer apoyados en hechos y apelando a la lógica. Replicaban a los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían concesiones pequeñas al inicio de las negociaciones para trabar una relación y reciprocaban las concesiones de sus opositores. Consideraban muy importantes los plazos. Los árabes querían convencer apelando a las emociones.

## Por qué los administradores estadounidenses tienen problemas en las negociaciones interculturales

- Los italianos, alemanes y franceses no ablandan a los ejecutivos con elogios antes de criticarlos. Los estadounidenses lo hacen y a muchos europeos les parece una manipulación.
- Los israelíes están acostumbrados a juntas rápidas y no tienen paciencia con la charla de relleno de los estadounidenses.
- Los ejecutivos ingleses se quejan de que los estadounidenses hablan por los codos.
- Los ejecutivos hindúes se interrumpen. Cuando ven que los estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones ni hacer preguntas, a veces piensan que no les prestan atención.
- Los estadounidenses mezclan muchas veces los negocios con su vida personal. Por ejemplo, no les importa preguntarle a un compañero cómo pasó su fin de semana. En muchas culturas, esa pregunta pasaría por indiscreta, porque los negocios y la vida privada están totalmente separados

FIGURA

14-8

Fuente: Adaptado de L. Khosla, "You Say Tomato", en *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 36.

Respondían los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones durante todo el proceso de negociación y casi siempre correspondían a las concesiones de sus oponentes. Tomaban los plazos a la ligera. Los rusos basaban sus argumentos en ideales declarados. Hacían pocas concesiones o ninguna y cualquiera que les ofrecieran sus oponentes les parecía prueba de debilidad y no la devolvían. Ignoraban los plazos.

En el segundo estudio se examinaron las tácticas de negociación verbales y no verbales de norteamericanos, japoneses y brasileños durante sesiones de media hora de negociaciones.<sup>45</sup> Algunas de las diferencias son particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños, en promedio, contestaron *no* 83 veces, en comparación con cinco veces los japoneses y nueve los estadounidenses. Los japoneses abrieron más de cinco pausas de silencio de más de 10 segundos durante las sesiones de media hora. Los norteamericanos promediaron 3.5 pausas y los brasileños no tuvieron ninguna. Los japoneses y los estadounidenses interrumpieron a sus oponentes aproximadamente el mismo número de veces, en tanto que los brasileños lo hicieron de 2.5 a tres veces más a menudo. Por último, al tiempo que los japoneses y los norteamericanos no tenían contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones salvo por un apretón de manos, los brasileños se tocaron casi cinco veces cada media hora.

**Negociaciones con terceros** Hasta este punto hemos tratado las negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente individuos o representantes de grupos llegan a un punto muerto y no consiguen resolver sus diferencias en las negociaciones directas. En tales casos, acuden a un tercero que los



**Snapping at Each Other?**

Costly, time-consuming business disputes can take a real bite out of your company's bottom line. That's why more and more companies are turning to the American Arbitration Association, the undisputed leader in conflict management services.

For over 75 years, the AAA has been providing clients with an unrivaled array of time-tested services that include AAA ADR Systems Design™, AAA Mediation™ and AAA Arbitration™, as well as education and training programs. Coupled with our quality case administration and "client-proven" expert neutrals, AAA is the one resource for all your conflict management needs.

For more information on working with the neutral organization that stands apart from all the rest, call 1-800-311-3799 or visit us at [www.adr.org](http://www.adr.org).

 American Arbitration Association  
Dispute Resolution Services Worldwide

Hay servicios de solución de disputas para que las empresas reduzcan los conflictos y faciliten las negociaciones.

### **mediador**

Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas.

### **árbitro**

Tercero en una negociación que tiene la autoridad para dictar un acuerdo.

### **conciliador**

Tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente.

### **consultor**

Tercero imparcial con destrezas de manejo de conflictos que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis.

ayude a encontrar una solución. Este tercero cumple cuatro funciones básicas: mediador, árbitro, conciliador y consultor.<sup>46</sup>

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc. Los mediadores se convocan mucho en las negociaciones obrero-patronales y en los desacuerdos de carácter civil.

La eficacia general de una negociación mediada es impresionante. La tasa de acuerdos es de aproximadamente 60 por ciento y una satisfacción de los negociadores de 75 por ciento. Pero la situación es la clave de si la mediación tendrá éxito, pues las partes en conflicto deben estar motivadas para negociar y resolver sus disputas. Además, los conflictos no pueden ser muy intensos; la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados. Por último, la impresión que causa el mediador es importante: para que funcione, debe ser considerado neutral y no impositivo.

Un **árbitro** es un tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (a solicitud) u obligatorio (impuesto a las partes por leyes o contratos).

La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores. Por ejemplo, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o a sugerir un punto de acuerdo que no es obligatorio o bien tener la libertad de elegir y hacer cualquier juicio que quiera.

La gran ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre termina en un arreglo. Que tenga o no tenga un lado negativo depende de cuán duro parezca el árbitro. Si una parte siente una derrota apabullante, sin duda que estará insatisfecha y es poco probable que acepte con donaire la decisión del árbitro; por tanto, el conflicto puede resurgir más adelante.

Un **conciliador** es un tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la película *El padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión, Duval era el intermediario entre la familia Corleone y otras familias de mafiosos.

La conciliación se usa mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Es difícil comparar su eficacia con la mediación porque se superponen en buena medida. En la práctica, los conciliadores son más que meros conductos de comunicación. También se ocupan de acopiar hechos, interpretar mensajes y convencer a las partes de desarrollar acuerdos.

Un **consultor** es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis, apoyado en sus conocimientos del manejo de conflictos. A diferencia de las funciones anteriores, el consultor no arregla asuntos sino que mejora las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a los acuerdos por ellas mismas. En lugar de proponer soluciones específicas, pretende ayudar a las partes para que aprendan a entenderse y a trabajar entre ellas. Por tanto, este método tiene un objetivo de largo plazo: formar impresiones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

---

## **RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

Muchas personas dan por hecho que los conflictos se relacionan con un desempeño menor de grupos y organizaciones, pero en este capítulo demostramos que esta suposición es muchas veces incorrecta. Los conflictos pueden ser constructivos o destructivos del funcionamiento de un grupo o unidad. Como se muestra en la figura 14.9, el grado de los conflictos puede ser demasiado elevado o demasiado bajo, y cualquiera de los extremos obstaculiza el desempeño. El grado óptimo es aquel en el que hay suficientes conflictos para evitar el estancamiento, estimular la

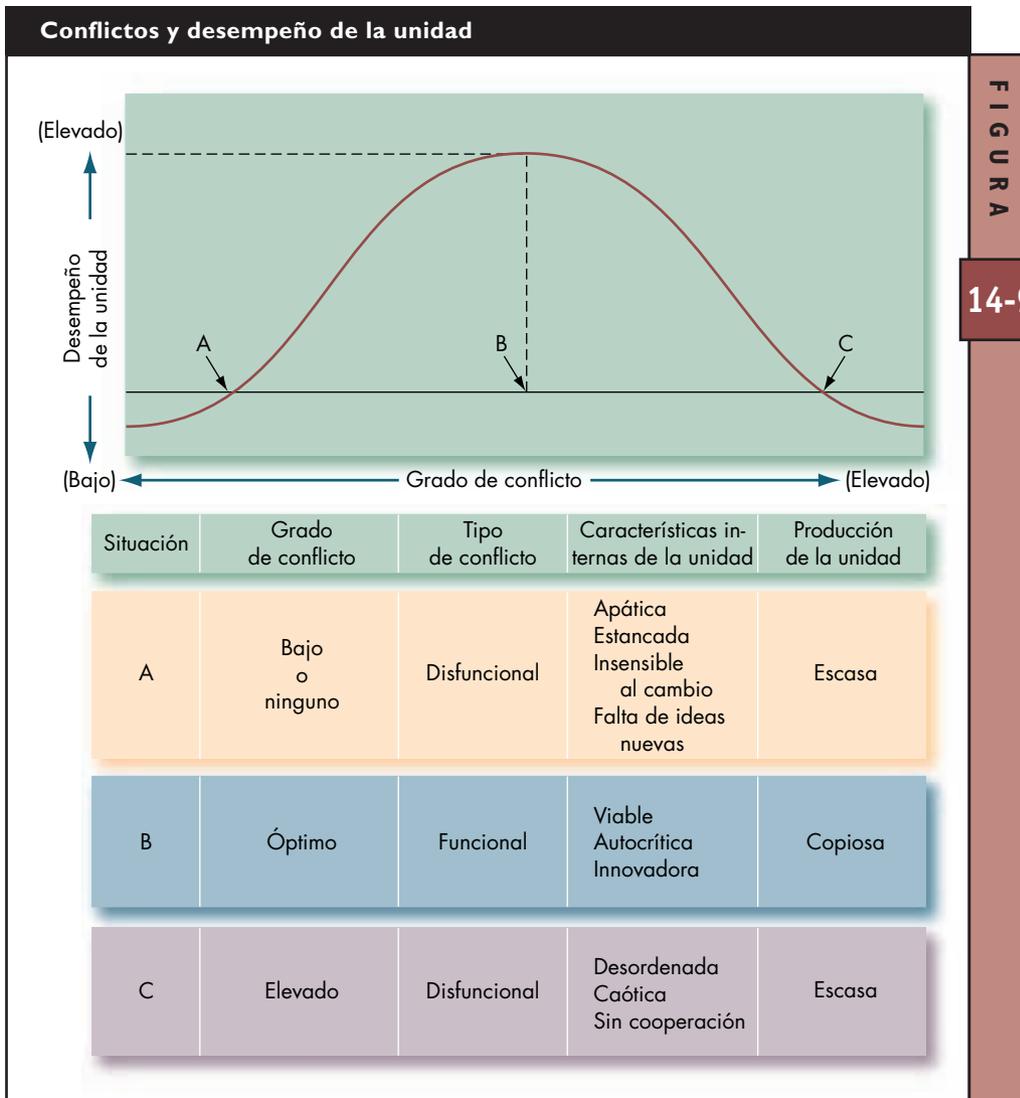


FIGURA 14-9

creatividad, liberar las tensiones y sembrar las semillas del cambio, sin llegar a tal extremo que trastorne o estorbe la coordinación de las actividades.

Los conflictos excesivos o de grado inadecuado menguan la eficacia de un grupo u organización, lo que da por resultado que los trabajadores estén menos satisfechos, aumentan las tasas de ausentismo y rotación y, al final, se reduce la productividad. Por otro lado, cuando los conflictos se dan en su grado óptimo, se reducen al mínimo la complacencia y la apatía, se fomenta la motivación mediante la creación de un entorno estimulante y crítico, con una vitalidad que vuelve al trabajo interesante, y se produce la rotación necesaria para librar a la organización de desadaptados y malos trabajadores.

¿Qué consejo podemos dar a los administradores que enfrentan demasiados conflictos y necesitan reducirlos? Que no supongan que el mismo método de manejo de conflictos será siempre el mejor. Hay que elegir uno apropiado para cada situación. Veamos algunos lineamientos:<sup>47</sup>

Recurra a la *competencia* cuando una acción rápida y decisiva es vital (en emergencias); en los asuntos importantes, cuando hay que emprender acciones impopulares (recortar costos, imponer reglas molestas, disciplina); en asuntos cruciales para el bienestar de la organización, cuando se sabe que uno está en lo correcto, y en contra de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Acuda a la *colaboración* para dar con una solución integradora cuando los intereses de las dos partes son demasiado importantes para buscar un punto de equilibrio; cuando el objetivo es aprender; para unir ideas de personas con diversos puntos de vista; para fomentar el compromiso mediante un consenso sobre las preocupaciones, y para resolver sentimientos que interfieren con una relación.

Prefiera la *evasión* cuando el asunto sea trivial o cuando tenga la presión de asuntos más importantes; cuando perciba que no hay probabilidades de satisfacer sus intereses; cuando los posibles trastornos superan los beneficios de la solución; para que la gente se enfríe y recupere la perspectiva; cuando el acopio de información reemplaza la toma inmediata de una decisión; cuando otros pueden resolver mejor el conflicto, y cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros asuntos.

Opte por *ceder* si descubre que se equivoca y para dejar escuchar una posición mejor, para aprender y para mostrar que es razonable; cuando los asuntos son más importantes para los demás que para usted y para complacer a otros y mantener la cooperación; para acumular créditos sociales para asuntos posteriores; para reducir las mermas si se ve superado y con pérdidas; cuando la armonía y la estabilidad son muy importantes, y para permitir que los empleados aprendan de sus errores.

*Llegue a un acuerdo* cuando las metas son importantes pero no vale la pena el esfuerzo de enfrentar los trastornos potenciales de métodos más egoístas; cuando oponentes con el mismo poder están comprometidos con metas que se excluyen; para conseguir arreglos temporales sobre asuntos complicados; para llegar a soluciones expeditas por la presión de los tiempos, y como respaldo cuando fracasan la colaboración o la competencia.

Las negociaciones son una actividad continua en grupos y organizaciones. La negociación distributiva puede resolver disputas, pero a veces deja insatisfechos a uno o más negociadores, porque se enfoca en el corto plazo e impone una confrontación. En cambio, la negociación integradora arroja resultados que satisfacen a todas las partes y forjan relaciones duraderas.



## Los conflictos benefician a las organizaciones

**R**epasemos brevemente por qué estimular los conflictos puede traer beneficios a la organización.

*Los conflictos son un medio para suscitar cambios radicales.* Son un medio eficaz para que la administración cambie drásticamente la estructura de poder, los esquemas de trato entre las personas y las actitudes arraigadas.

*Los conflictos facilitan la cohesión de los grupos.* Los conflictos aumentan la hostilidad entre los grupos, pero las amenazas externas a un grupo hacen que se una más. Los conflictos entre grupos acrecientan la medida en que los miembros se identifican con su propio grupo e intensifican los sentimientos de solidaridad.

*Los conflictos mejoran la eficacia del grupo y la organización.* La estimulación de los conflictos inicia la búsqueda de nuevos medios y metas y fomenta la innovación. La solución exitosa de un conflicto incrementa la eficacia, la confianza y la franqueza, aumenta la atracción entre los miembros y favorece la despersonalización de los conflictos posteriores.

*Los conflictos producen un grado de tensión ligeramente mayor y más constructivo.* Cuando hay muy poca tensión, las partes no están suficientemente motivadas para encargarse de los conflictos.

Los grupos y las organizaciones sin conflictos tienen más probabilidades de sufrir apatía, estancamiento, pensamiento de grupo y otros males debilitantes. De hecho, son más las organizaciones que fracasan porque tienen muy pocos conflictos, que por tener demasiados. Tomemos una lista de organizaciones grandes que han fracasado o que han padecido reveses económicos graves en los últimos 10 o 20 años. Veremos nombres como Smith Corona, Western Union, Kmart, Montgomery Ward, Morrison Knudsen, Greyhound y Digital Computer. La constante en estas compañías es que se estancaron. La dirección se volvió complaciente e incapaz o indispuesta a facilitar los cambios. Estas organizaciones se habrían beneficiado de un conflicto funcional.

**T**al vez sea verdad que los conflictos son parte inherente de cualquier grupo u organización y acaso no sea posible eliminarlos definitivamente. Sin embargo, el que existan no es razón suficiente para deificarlos. Todos los conflictos son disfuncionales y una de las principales responsabilidades de la administración es mantenerlos a la menor intensidad posible. Algunos elementos defenderán esta postura.

*Las consecuencias negativas de los conflictos pueden ser devastadoras.* La lista de aspectos negativos de los conflictos es impresionante. Entre los más obvios están un incremento en la rotación, menor satisfacción laboral, ineficiencias entre unidades de trabajo, sabotaje, quejas y huelgas y agresiones físicas.

*Los gerentes eficaces forman equipos de trabajo.* Un buen gerente forma un equipo coordinado. Los conflictos van en contra de este objetivo. Un grupo de trabajo exitoso es como un equipo deportivo triunfador, en el que cada miembro sabe cuál es su función y apoya a sus coequiperos. Cuando un equipo de trabajo funciona bien, el todo se vuelve mayor que la suma de las partes. Cuando la administración establece el trabajo en equipo, reduce al mínimo los conflictos interiores y facilita la coordinación interna.

*Los gerentes que aceptan y estimulan los conflictos no sobreviven en las organizaciones.* Toda la defensa del valor de los conflictos estará sujeta a polémicas mientras la mayoría de los directivos de las organizaciones consideren los conflictos según el punto de vista tradicional, para el que siempre son malos. Puesto que la evaluación del desempeño de un gerente está a cargo de los directivos, aquellos que no consigan suprimir los conflictos reciben evaluaciones negativas, lo que reduce sus oportunidades de avanzar. Cualquier gerente que aspire a ascender en este entorno, hará bien en apearse al punto de vista tradicional y eliminar señales externas de conflictos. No seguir este consejo puede dar por resultado su partida prematura de la empresa.

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las desventajas de los conflictos? ¿Cuáles son sus ventajas?
2. ¿Cuál es la diferencia entre conflictos funcionales y disfuncionales? ¿Qué determina que sean funcionales?
3. ¿En qué condiciones benefician los conflictos a un grupo?
4. ¿Cuáles son los componentes del modelo del proceso del conflicto? De acuerdo con su propia experiencia, mencione un ejemplo de cómo un conflicto pasó por las cinco etapas.
5. ¿Cómo puede un gerente estimular los conflictos en su departamento?
6. ¿Qué define el margen de arreglo en la negociación distributiva?
7. ¿Por qué no se practica más en las organizaciones la negociación integradora?
8. ¿Difieren hombres y mujeres en cuanto a sus métodos de negociación?
9. ¿Qué problemas tendrían los estadounidenses para negociar con personas de culturas colectivistas, como China y Japón?
10. ¿Qué puede hacer para mejorar su capacidad de negociación?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Cree usted que competencia y conflicto son diferentes? Explique.
2. “La participación es un método excelente para identificar diferencias y resolver conflictos.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
3. De acuerdo con su propia experiencia, describa una situación de un conflicto disfuncional. Describa otro ejemplo, también tomado de su propia experiencia, en que el conflicto haya sido funcional. A continuación analice cómo interpretaron la situación las partes de los dos conflictos, en cuanto a si eran éstos funcionales o disfuncionales.
4. Supongamos que un canadiense tiene que negociar un contrato con un español. ¿Qué problemas enfrentaría? ¿Qué sugerencias ofrecería usted para llegar más fácilmente a un acuerdo?
5. Michael Eisner, director ejecutivo de Walt Disney Co., quiere estimular los conflictos dentro de la empresa y al mismo tiempo reducir al mínimo los conflictos con entidades foráneas: agentes, contratistas, sindicatos, etc. ¿Qué significa esto en relación a grados de conflicto, conflictos funcionales o disfuncionales y manejo de conflictos?

## Ejercicio en equipo

### Intercambio de papeles y negociación

El objetivo de este juego de papeles es fomentar sus habilidades de negociación. La clase se dividirá en pares. Una persona representará el papel de Alex, el supervisor del departamento, y la otra será C.J., el jefe de Alex. Los dos participantes deben leer las entradas “La situación”, “La negociación” y *únicamente* su papel.

**La situación:** Alex y C.J. trabajan en Nike de Portland, Oregon. Alex supervisa un laboratorio de investigación. C.J. es el director de investigación y desarrollo. Alex y C.J. fueron corredores en la universidad y tienen

más de seis años en Nike. C.J. es jefe de Alex desde hace dos años.

Alex se siente muy impresionado con una empleada suya, Lisa Roland, a la que contrataron hace 11 meses. Tiene 24 años y cuenta con una maestría en ingeniería mecánica. Su salario inicial quedó en 42,500 dólares anuales. Alex le dijo que, de acuerdo con las políticas de la empresa, se le aplicaría a los seis meses la primera evaluación de desempeño y al año una revisión exhaustiva. Le dijo también que, de acuerdo con su desempeño, podía pensar en un ajuste de sueldo en la evaluación del final del año.

Al pasar los seis meses, la evaluación de Alex fue muy positiva. Señaló las horas extras que trabaja Lisa, su espíritu cooperador, el hecho de que a los demás les gusta trabajar con ella y que había producido un efecto positivo inmediato en el proyecto al que la había asignado. Ahora se acerca el primer año de Lisa y Alex ha vuelto a revisar su desempeño. Alex piensa que Lisa es probablemente la mejor contratación que se ha hecho en el grupo de IyD. Después de sólo un año, la clasificó en el tercer lugar de rendimiento en un departamento de 11 empleados.

En esa unidad los sueldos varían mucho. Por ejemplo, Alex tiene un salario básico de 72,000 dólares anuales más la posibilidad de un bono que sumaría de 6,000 a 10,000 dólares en el mismo plazo. Los salarios de los 11 empleados van de 35,400 a 61,350 dólares anuales. El salario más bajo es de un recién llegado con una licenciatura en física. Las dos personas que Alex clasifica por encima de Lisa tienen salarios básicos de 57,700 y 61,350 dólares. Los dos tienen 27 años y han trabajado en Nike tres y cuatro años. El promedio salarial en el departamento es de 51,660 dólares.

**Papel de Alex:** Usted quiere darle a Lisa un aumento jugoso, pues aunque es joven ha demostrado que es una aportación excelente al departamento y no quiere perderla. Todavía más importante es que ella sabe, en lo general, cuánto ganan sus compañeros y piensa que su

paga es insuficiente. La compañía acostumbra dar aumentos de cinco por ciento, pero no es raro un aumento de 10 por ciento y a veces se han aprobado incrementos de 20 y 30 por ciento. Usted quiere para Lisa el mayor aumento que apruebe C.J.

**Papel de C.J.:** Todos los supervisores tratan de sacar tanto dinero como puedan para sus subordinados. Usted los entiende, puesto que hacía lo mismo cuando era supervisor; pero su jefe quiere que los aumentos de los recién llegados estén entre cinco y ocho por ciento. De hecho, lo dijo en un memo que les envió a todos los gerentes y supervisores. Sin embargo, su jefe también está muy preocupado por la igualdad y por pagar a las personas lo que valen. Usted está seguro de que él respaldará cualquier recomendación salarial que usted haga, siempre que esté justificada. Su meta, en congruencia con la reducción de costos, es que los aumentos sean lo más bajos posibles.

**La negociación:** Alex programó una junta con C.J. para analizar la revisión del desempeño de Lisa y su aumento de sueldo. Dedique un par de minutos a reflexionar sobre los hechos del ejercicio y a preparar una estrategia. Luego, emprenda las negociaciones durante no más de 15 minutos. Al terminar, los compañeros compararán las estrategias y los resultados de cada una.

## Disyuntiva ética

## ¿Es inmoral mentir y engañar en las negociaciones?

En el capítulo 10 abordamos el tema de las mentiras en el contexto de la comunicación. Aquí retomamos el tema, pero específicamente en lo que atañe a las negociaciones. Pensamos que el tema es importante porque, para mucha gente, no existe el concepto de mentira cuando se trata de negociar.

Se ha dicho que la noción completa de negociación se levanta sobre un terreno ético resbaladizo: para ganar, hay que engañar. ¿Es verdad? Si lo es, ¿cómo es posible mantener normas éticas elevadas y, al mismo tiempo, enfrentar la necesidad cotidiana de negociar con jefes, compañeros, personal, miembros de otras organizaciones, amigos y hasta parientes?

Quizá podríamos ponernos de acuerdo en que las mentiras descaradas en las negociaciones son incorrectas; por lo menos, la mayoría de los filósofos de la moral estarían de acuerdo. La disyuntiva general radica en las mentirillas: omisiones, evasiones y ocultamientos que con frecuencia se requieren para superar al oponente.

¿Cuándo una mentira es una mentira en las negociaciones? ¿Es una mentira exagerar beneficios, desestimar los aspectos negativos, ignorar las fallas o decir “no sé” cuando en realidad sí sabe? ¿Es una mentira declararse en oferta definitiva y postura no negociable (aunque sea uno el que ofrece)? ¿Es una mentira fingir que se recapitula y se hacen concesiones significativas? Más que declararlas costumbres inmorales, muchos consideran que estas “mentiras” son indicadores de que un negociador es fuerte, listo y entendido.

¿Cuándo se salen de medida evasiones y engaños? ¿Es ingenuo ser completamente honesto y desnudar el corazón durante unas negociaciones? ¿Son peculiares las reglas de las negociaciones, en el sentido de que es aceptable cualquier táctica que mejore las posibilidades de ganar?

*Fuente:* Basado en M. Diener, “Fair Enough”, en *Entrepreneur*, enero de 2002, pp. 100-102.

Mallory Murray no tenía mucha experiencia de trabajo como parte de un equipo. Recién graduada de la Universidad de Alabama, su programa en administración de empresas se había centrado en los proyectos y los logros individuales. La poca experiencia que tenía en equipos era de sus cursos de comportamiento organizacional, investigación de mercados y formulación de estrategias. Cuando la entrevistaron en ThinkLink, una empresa de software educativo de Gainesville, Florida, no estaba muy preocupada por el hecho de que la compañía trabajara extensamente con equipos multifuncionales. Durante las entrevistas en las instalaciones, les dijo a entrevistadores y administradores que tenía poca experiencia con los equipos; pero también les dijo que trabajaba bien con la gente y que pensaba que sería una buena integrante. Por desgracia, Mallory Murray estaba equivocada.

Mallory ingresó en ThinkLink como asistente del director de marketing para los programas básicos de preparatoria. Se trata de programas de software diseñados para ayudar a los estudiantes a aprender álgebra y geometría. El jefe de Mallory es Lin Chen (director de marketing). Los otros miembros del equipo en el que trabaja actualmente son Todd Schlotsky (jefe programador), Laura Willow (publicidad), Sean Traynor (vicepresidente de marketing estratégico), Joyce Rothman (cofundadora de ThinkLink que ahora sólo trabaja medio tiempo, fue maestra de matemáticas en preparatoria y es líder formal del proyecto) y Harlow Gray (asesor pedagógico).

Después de la primera semana en el puesto, Mallory pensaba seriamente en renunciar. “Nunca me imaginé lo difícil que es trabajar con personas tan obstinadas y competitivas. Cualquier decisión parece un concurso

de poder. Sean, Joyce y Harlow son quienes más problemas dan. Sean piensa que su puesto le concede la última palabra; Joyce piensa que sus opiniones deben valer más, puesto que fue parte en la creación de la compañía, y Harlow está convencido de que los demás saben menos que él. Como es asesor de varias compañías de software y distritos escolares, es un ‘sabelotodo’. Para empeorar las cosas, Lin es pasivo y tranquilo. Rara vez habla en las juntas y parece querer evitar cualquier conflicto.”

“Lo que hace especialmente difícil mi trabajo —continuó Mallory— es que no tengo responsabilidades concretas. Parece como si alguien siempre interfiriera en lo que hago o me dijera lo que tengo que hacer. Nuestro equipo tiene siete miembros: seis jefes y yo.”

El proyecto en el que trabaja Mallory tiene un plazo dentro de apenas seis semanas y en estos momentos el equipo tiene por lo menos dos semanas de retraso. Todos saben que hay un problema pero nadie es capaz de resolverlo. Lo que más frustra a Mallory es que ni Lin Chen ni Joyce Rothman muestran ningún liderazgo. Lin está preocupado por otros proyectos y Joyce no logra controlar las personalidades fuertes de Sean y Harlow.

### Preguntas

1. Analice los equipos multifuncionales desde el punto de vista de su propensión a generar conflictos.
2. ¿Qué técnicas o procedimientos ayudarían a reducir los conflictos en los grupos multifuncionales?
3. Si usted fuera Mallory, ¿hay algo que pudiera hacer para aminorar los conflictos por la parte central del proyecto? Profundice.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Negociar

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 34 (What's My Preferred Conflict-Handling Style?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “La negociación” de la página 626.

1. Esta sección se basa en S. Hofmeister, "Viacom's Board Tells Top Executives to Work It Out", *www.latimes.com*, 31 de enero de 2002, y S. Hofmeister, "Viacom Truce Met with Skepticism", *www.latimes.com*, 1° de febrero de 2002.
2. Disculpas al autor del tema del programa de televisión de la ABC *La pareja desapareja*.
3. Véase, por ejemplo, C.F. Fink, "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict", en *Journal of Conflict Resolution*, diciembre de 1968, pp. 412-60. Para una revisión actualizada de la bibliografía sobre los conflictos, véase J.A. Wall, Jr., y R.R. Callister, "Conflict and Its Management", en *Journal of Management*, vol. 21, núm. 3, 1995, pp. 515-58.
4. L.L. Putnam y M.S. Poole, "Conflict and Negotiation", en F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts y L.W. Porter (comps.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park, CA, Sage, 1987, pp. 549-99.
5. K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, pp. 651-717.
6. Para una revisión exhaustiva de la teoría interaccionista, véase C. De Dreu y E. Van de Vliert (comps.), *Using Conflict in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1997.
7. Véase K.A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-82; K.A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-57; K.A. Jehn y E.A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", en *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-51, y C.K.W. De Dreu y A.E.M. Van Vianen, "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams", en *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 309-28.
8. Véase S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1974, pp. 31-55, y J.A. Wall, Jr., y R.R. Callister, "Conflict and Its Management", pp. 517-23.
9. S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*.
10. L.R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1967, p. 302.
11. Véase, por ejemplo, R.L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 117-26, y R.L. Pinkley y G.B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", en *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 193-205.
12. R. Kumar, "Affect, Cognition and Decision Making in Negotiations: A Conceptual Integration", en M.A. Rahim (comp.), *Managing Conflict: An Integrative Approach*, Nueva York, Praeger, 1989, pp. 185-94.
13. *Loc. cit.*
14. P.J.D. Carnevale y A.M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1986, pp. 1-13.
15. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
16. *Loc. cit.*
17. Véase, R.J. Sternberg y L.J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution", en *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 1984, pp. 115-26; R.A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavioral Pattern and Self-Monitoring", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1989, pp. 281-96, y R.J. Volkema y T.J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", en *Journal of Social Psychology*, febrero de 1995, pp. 5-15.
18. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
19. Véase, por ejemplo, R.A. Cosier y C.R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, pp. 69-74. K.A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", en *International Journal of Conflict Management*, julio de 1994, pp. 223-38; R.L. Priem, D.A. Harrison y N.K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", en *Journal of Management*, vol. 21, núm. 4, 1995, pp. 691-710, y K.A. Jehn y E.A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", en *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-51.
20. Véase, por ejemplo, C.J. Loomis, "Dinosaurs?", en *Fortune*, 3 de mayo de 1993, pp. 36-42.
21. I.L. Janis, *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.
22. J. Hall y M.S. Williams, "A Comparison of Decision-Making Performances in Established and Ad-Hoc Groups", en

- Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1966, p. 217.
23. R.L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, enero de 1959, pp. 27-32, y R.L. Hoffman y N.R.F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, marzo de 1961, pp. 401-07.
  24. Véase T.H. Cox y S. Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1991, pp. 45-56; T.H. Cox, S.A. Lobel y P.L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1991, pp. 827-47; P.L. McLeod y S.A. Lobel, "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups", trabajo presentado en la reunión anual de la Academia de Administración, Las Vegas, agosto de 1992; C. Kirchmeyer y A. Cohen, "Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict", en *Group and Organization Management*, junio de 1992, pp. 153-70; D.E. Thompson y L.E. Gooler, "Capitalizing on the Benefits of Diversity through Workteams", en E.E. Kossek y S.A. Lobel (comps.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge, MA, Blackwell, 1996, pp. 392-437, y L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt y K.R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1999, pp. 1-28.
  25. R.E. Hill, "Interpersonal Compatibility and Work Group Performance among Systems Analysts: An Empirical Study", en *Proceedings of the Seventeenth Annual Midwest Academy of Management Conference*, Kent, OH, abril de 1974, pp. 97-110.
  26. D.C. Pelz y F. Andrews, *Scientists in Organizations*, Nueva York, Wiley, 1966.
  27. Véase J.A. Wall, Jr., y R.R. Callister, "Conflict and Its Management", pp. 523-26, para pruebas del argumento de que los conflictos son casi totalmente disfuncionales.
  28. M. Geyelin y E. Felsenthal, "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", en *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 1994, p. B1.
  29. Esta sección se basa en F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System", en *Business Month*, mayo de 1990, pp. 77-79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber", en *Fortune*, 18 de junio de 1990, pp. 129-30; E. Van de Vliert y C. De Dreu, "Optimizing Performance by Stimulating Conflict", en *International Journal of Conflict Management*, julio de 1994, pp. 211-22; E. Van de Vliert, "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention", en C. De Dreu y Van de Vliert (comps.), *Using Conflict in Organizations*, pp. 208-22; K.M. Eisenhardt, J.L. Kahwajy y L.J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 77-85, y S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 114-24.
  30. J.A. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1985.
  31. R.E. Walton y R.B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
  32. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
  33. Este modelo se basa en R.J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", en *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, vol. 6, núm. 2, 1981, pp. 39-40.
  34. J. Lee, "The Negotiators", en *Forbes*, 11 de enero de 1999, pp. 22-24.
  35. M.H. Bazerman y M.A. Neale, *Negotiating Rationally*, Nueva York, Free Press, 1992, pp. 67-68.
  36. J. A. Wall, Jr., y M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 278-82.
  37. C. Watson y L.R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", en *Leadership Quarterly*, primavera de 1996, pp. 63-85.
  38. A.E. Walters, A.F. Stuhlmacher y L.L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1998, pp. 1-29, y A.F. Stuhlmacher y A.E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 653-77.
  39. A.F. Stuhlmacher y A.E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", 655.
  40. Véase N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH, Southwestern, 4a. ed., 2002, pp. 208-56, y W.L. Adair, T. Okurmura y J.M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 371-85.

41. K.D. Schmidt, *Doing Business in France*, Menlo Park, CA, SRI International, 1987.
42. S. Lubman, "Round and Round", en *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1993, p. R3.
43. P.R. Harris y R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, Gulf Publishing, 4a. ed., 1996, pp. 43-44.
44. E.S. Glenn, D. Witmeyer y K.A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion", en *Journal of Intercultural Relations*, otoño de 1977, pp. 52-66.
45. J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations", en *Journal of International Business Studies*, primavera de 1985, pp. 81-96.
46. J.A. Wall, Jr., y M.W. Blum, "Negotiations", pp. 283-87.
47. K.W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", en *Academy of Management Review*, julio de 1977, p. 487.

*El tortuismo de un  
hombre es el sistema  
de otro.*

—D. Waldo

## CUARTA PARTE

### EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN



**E**ra la reunión de los 10 años de los graduados en la maestría en administración de empresas del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Administración (IDA) de Lausana, Suiza. Cuando Andrew Bergstram e Ian Hamilton, miembros de la clase de 1992, se pusieron a platicar en el brindis de la reunión, descubrieron que sus vidas después de pasar por el IDA tenían semejanzas sorprendentes. Los dos ocupaban puestos en la banca: Bergstram en el Svenska Handelsbanken de Suecia y Hamilton en un banco importante de Canadá. Además, habían ascendido a gerentes de sucursal en centros urbanos importantes. Pero aunque tenían trabajos similares en un sector común, el puesto que ocupaban y sus sentimientos con respecto a su trabajo eran muy diferentes.<sup>1</sup>

Bergstram hablaba con entusiasmo de su trabajo en Handelsbanken. “Me encanta mi trabajo. Tengo una autonomía asombrosa. Nuestros gerentes son libres para escoger a sus clientes y la cartera de productos con la que queremos trabajar. Nosotros determinamos el personal que se requiere y los niveles salariales. Yo controlo completamente mi cartera de créditos. La oficina central supervisa las cosas, pero las decisiones sobre los préstamos son mías y de mi personal. Soy completamente responsable por el desempeño de mi sucursal, y lo mismo pasa con los otros 550 gerentes de sucursales.”

Ian Hamilton no podía ocultar su envidia. “Soy gerente de sucursal pero no tengo ni una fracción de la libertad que tienes para poder dirigir mi oficina como lo haces tú. Somos muy burocráticos; mis actos están regidos por montones de reglas y normas dictadas desde arriba. La dirección nos supervisa estrechamente. La mayoría de las decisiones importantes tienen que ser aprobadas por mis superiores. Nuestra compañía tiene grandes ventajas y me ha tratado bien, pero me siento cada vez más frustrado por todos los controles que se imponen a los gerentes de sucursales. No estoy contento, y mi familia y mis amigos me lo señalan una y otra vez. Te cuento en confianza que me he entrevistado con otras compañías de servicios financieros y no creo estar en este trabajo dentro de seis meses.”

# Bases de la estructura de la organización

Como indican las experiencias de Bergstram y Hamilton, las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento. Tal es el tema de este capítulo. En las páginas siguientes, definiremos los componentes fundamentales de la estructura de una organización, presentaremos una media docena de opciones de diseño estructural al alcance de los administradores, identificaremos los factores contingentes que hacen que ciertos diseños sean preferibles en distintas situaciones y terminaremos considerando los efectos de los diseños organizacionales en el comportamiento de los empleados.

## ¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Una **estructura organizacional** define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.<sup>2</sup> En la figura 15.1 se presentan estos elementos como respuestas a preguntas estructurales importantes. En las siguientes secciones desarrollamos estos seis elementos de la estructura.

### Especialización laboral

A comienzos del siglo XX, Henry Ford se hizo rico y famoso fabricando automóviles en una cadena de montaje. Cada trabajador de Ford tenía asignada una tarea específica y repetitiva. Por ejemplo, una persona colocaba únicamente la rueda delantera derecha y otra instalaba la puerta delantera derecha. Al dividir el trabajo en pequeñas tareas uniformes que podían ejecutarse una y otra vez,

### AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Identificar los seis elementos fundamentales que definen la estructura de una organización.
2. Explicar las características de una burocracia.
3. Describir una organización matricial.
4. Explicar las características de una organización virtual.
5. Explicar por qué los administradores quieren crear organizaciones sin fronteras.
6. Comparar los modelos estructurales mecanicista y orgánico.
7. Anotar los factores que favorecen las diversas estructuras organizacionales.
8. Explicar las implicaciones para la conducta de los diferentes diseños organizacionales.

**Preguntas y respuestas fundamentales para diseñar la estructura organizacional apropiada**

FIGURA 15-1	La pregunta clave	La respuesta está en
	1. ¿En qué medida las tareas se dividen en trabajos separados?	Especialización laboral
	2. ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	Departamentalización
	3. ¿A quién reportan individuos y grupos?	Cadena de mandos
	4. ¿Cuántos individuos puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?	Tramo de control
	5. ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones?	Centralización y descentralización
	6. ¿En qué medida se regirán empleados y administradores con reglas y normas?	Formalización

**estructura organizacional**

División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.

**especialización laboral**

Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

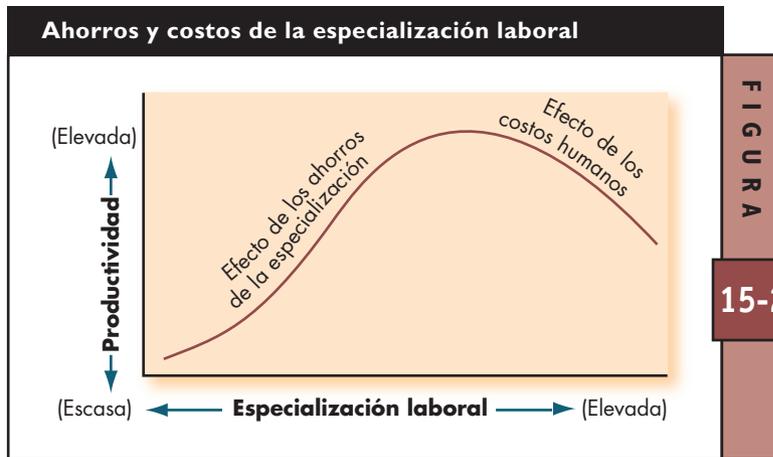
Ford consiguió fabricar coches a un ritmo de uno cada 10 segundos, con empleados que poseían habilidades relativamente escasas.

Ford demostró que el trabajo se realiza con más eficiencia si se especializa a los empleados. En la actualidad aplicamos el término **especialización laboral** o *división del trabajo* al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

A finales de la década de 1940, casi todos los puestos de manufactura en los países industrializados se trabajaban especializadamente. La dirección lo consideraba un medio de aprovechar mejor las capacidades de sus empleados. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas exigen habilidades muy desarrolladas, en tanto que otras las pueden realizar trabajadores no calificados. Si todos los trabajadores tomaran parte en cada fase de, digamos, un proceso fabril, todos tendrían que poseer las destrezas necesarias para realizar los trabajos más difíciles y los más fáciles. El resultado sería que, salvo al ejecutar las tareas más exigentes o complicadas, los empleados trabajarían por debajo de sus capacidades. Además, como los trabajadores diestros ganan más que los que no tienen tantas habilidades y sus salarios reflejan sus mayores habilidades, representa un uso ineficaz de los recursos de la organización pagar trabajadores muy calificados por hacer tareas sencillas.

Los administradores también buscaron otras mejoras del rendimiento que pudieran conseguirse mediante la especialización laboral. Las habilidades de los empleados para realizar bien una tarea aumentan por la repetición. Se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente. También es importante que la capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización. Es más fácil y barato encontrar y capacitar trabajadores para que hagan tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complicadas y elaboradas. Por ejemplo, ¿podría Cessna producir un jet Citation por año si una persona tuviera que construir sola todo el avión? No es probable. Por último, la especialización laboral aumenta la eficiencia y la productividad porque estimula la generación de inventos especiales y de maquinaria.



Durante casi toda la primera mitad del siglo XX, los administradores consideraron la especialización laboral como una fuente inacabable de mayor productividad. Quizá tenían razón. Como la especialización no estaba difundida, su introducción aumentaba la productividad. Pero para la década de 1960 se habían acumulado pruebas de que algo bueno puede llevarse demasiado lejos. En algunos puestos se había alcanzado el punto en que los costos humanos de la especialización (que se manifestaban como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y rotación elevada) superaban por mucho las ventajas económicas (véase la figura 15.2). En estos casos, la productividad se podía incrementar ampliando, en lugar de acortando, la extensión de las actividades de trabajo. Además, diversas compañías descubrieron que al dar a los empleados actividades variadas, permitirles desempeñar un trabajo completo y reunirlos en equipos con habilidades intercambiables, lograban una producción mucho mayor y se sentían más satisfechos.

En la actualidad, los administradores no piensan que la especialización esté obsoleta ni tampoco que sea una fuente inacabable de mayor productividad. Más bien, aceptan las ventajas que aporta a ciertos puestos y los problemas que genera si se lleva demasiado lejos. Por ejemplo, hay una gran especialización en McDonald's para hacer y vender con eficacia hamburguesas y papas fritas, así como entre los médicos especialistas de las organizaciones de cuidado de la salud. Por otro lado, compañías como Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el alcance de los puestos y reducir la especialización.

### Departamentalización

Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las *funciones* realizadas. Un gerente de manufactura podría organizar su planta situando en departamentos comunes a los especialistas de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y abastecimiento. Desde luego, la departamentalización por funciones sirve en toda suerte de organizaciones y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades. Un hospital tendría departamentos de investigación, atención médica, contabilidad, etc. Una franquicia de fútbol profesional tendría departamentos llamados Jugadores, Venta de boletos y Traslados y hospedaje. La principal ventaja de este agrupamiento es la eficiencia

### departamentalización

Base para agrupar las tareas.

Make your own paper clips?



No? So why would you do HR Administration in-house?

Performing tasks that don't generate profits can get you bent out of shape. So talk to ADP. Because ADP frees your HR staff from endless, repetitive administrative work. Saves you money by eliminating costly technology upgrades. And gives you peace of mind with superior protection from compliance pitfalls, data loss and security breaches. All thanks to comprehensive and integrated HR/Benefits/Payroll services precisely configured for your business. Phone 800-CALL ADP. Or visit [www.adp.com](http://www.adp.com) to learn more. (And if you do make paper clips, we're still well worth a visit.)

HR Information Management | Benefits Administration | Retirement Plan Services | Payroll Services  
Tax & Compliance Management | Time & Labor Management | Professional Employer Organization



We're the Business Behind Business®

Automatic Data Processing, Inc. (ADP™) ofrece una gama de servicios de recursos humanos a las empresas, cada uno bajo la dirección de un gerente de productos o servicios.

que se logra al reunir especialistas. Con la departamentalización por funciones se trata de alcanzar economías de escala al situar en unidades comunes a personas con habilidades e inclinaciones semejantes.

Las tareas también pueden dividirse en departamentos por el *producto* de la organización. Por ejemplo, Procter & Gamble está organizada de acuerdo con este principio. Cada producto principal (como Tide, Pampers, Charmin y Pringles) está sometido a la autoridad de un ejecutivo que tiene toda la responsabilidad. La principal ventaja de esta forma de agrupamiento es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas están regidas por el mismo gerente. Si el giro de una organización es de servicios más que de productos, cada servicio se agrupa de manera independiente. Por ejemplo, Automatic Data Processing tiene departamentos para cada servicio patronal: nómina, jubilación, gastos ejecutivos, impuestos, etc., que ofrecen un grupo común de prestaciones bajo la dirección de un gerente de servicios.

Otra forma de dividir en departamentos toma como base la *geografía* o el territorio. Por ejemplo, la función de ventas puede tener regiones oeste, sur, medio oeste y este. Estas regiones son, de hecho, departamentos organizados geográficamente. Esta forma de departamentalización resulta conveniente en el caso de que los clientes de una organización estén dispersos en una región extensa y tengan necesidades similares por su localización.

En la planta de tubería de aluminio de Alcoa, al norte del estado de Nueva York, la producción está organizada en cinco departamentos: vaciado, prensa, entubado, acabado e inspección, empaque y embarque. Éste es un ejemplo de departamentalización por *procesos*, porque cada departamento se especializa en una etapa de la producción de tubería de aluminio. El metal se funde en hornos inmensos, se envía a la prensa donde se estira en forma de tubo, se transfiere a la fresadora donde se le dan varias formas y tamaños de tuberías, pasa al acabado, donde se corta y limpia, y finalmente llega al departamento de inspección, empaque y embarque. Puesto que cada proceso requiere diferentes habilidades, el método ofrece una base para una clasificación homogénea de las actividades.

La departamentalización por procesos sirve tanto para los clientes como para los productos. Si le ha tocado sacar su licencia de conducir, es probable que lo hayan enviado a varios departamentos antes de entregarle dicho documento. En cierto estado de Estados Unidos, los solicitantes deben pasar por tres etapas, cada una manejada por un departamento distinto: 1) validación de la división de vehículos automotores, 2) procesamiento en el departamento de expedición de licencias, y 3) pago en el departamento de cobranza.

La última categoría de departamentalización remite al tipo de *cliente* al que la organización trata de llegar. Por ejemplo, recientemente Microsoft se reorganizó por mercados de clientes: consumidores, grandes corporaciones, escritores de software y pequeñas empresas. La premisa de esta forma de departamentalización es que los clientes de cada departamento tienen en común varios problemas y necesidades que se satisfacen mejor con especialistas de cada área.

Las organizaciones grandes pueden emplear todas las formas de departamentalización que hemos descrito. Por ejemplo, una importante compañía japonesa de artículos electrónicos organiza sus divisiones por funciones y sus unidades de manufactura por procesos. Ventas se divide en regiones y cada región en grupos de clientes. Durante la última década, en organizaciones de todos los tamaños se aprecia una tendencia notable a completar la departamentalización rígida por funciones con equipos que rebasan los límites tradicionales de los departamentos. Como dijimos en el capítulo 9, a medida que las tareas se han vuelto más complicadas y que se necesitan habilidades más variadas para realizarlas, la administración ha recurrido a equipos multifuncionales.

## Cadena de mandos

Hace 30 años, el concepto de cadena de mandos era un pilar en el diseño de organizaciones. Como veremos, hoy tiene una importancia mucho menor, pero los administradores contemporáneos deben aún considerar sus implicaciones cuando deciden cuál es la mejor manera de estructurar sus empresas.

La **cadena de mandos** es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos complementarios: *autoridad* y *unidad de mando*. La **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades. El principio de la **unidad de mando** sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

Los tiempos cambian y lo mismo ocurre con las premisas del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mandos, autoridad y unidad de mando tienen hoy mucha menor importancia por los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia de facultar a los empleados. Por ejemplo, en nuestros días un empleado de nivel inferior accede en segundos a información que hace 30 años sólo estaba al alcance de los directivos. De la misma manera, las redes de computadoras permiten cada vez más a los empleados de cualquier parte de la organización comunicarse con quien quieran a través de los canales formales. Más aún, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mandos son menos relevantes a medida que los empleados operativos tienen más facultades para tomar decisiones que antes eran exclusivas de la administración. Súmese a lo anterior la popularidad de los equipos autodirigidos y multifuncionales y la creación de nuevos diseños estructurales que comprenden varios jefes, y resulta que el concepto de unidad de mando pierde relevancia. Desde luego, hay todavía muchas organizaciones que son más productivas si imponen la cadena de mandos, pero son cada día menos.

## Tramo de control

¿Cuántos empleados puede dirigir eficazmente un gerente? Esta cuestión del **tramo de control** es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. En igualdad de circunstan-

## cadena de mandos

Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

## autoridad

Derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se acaten.

## unidad de mando

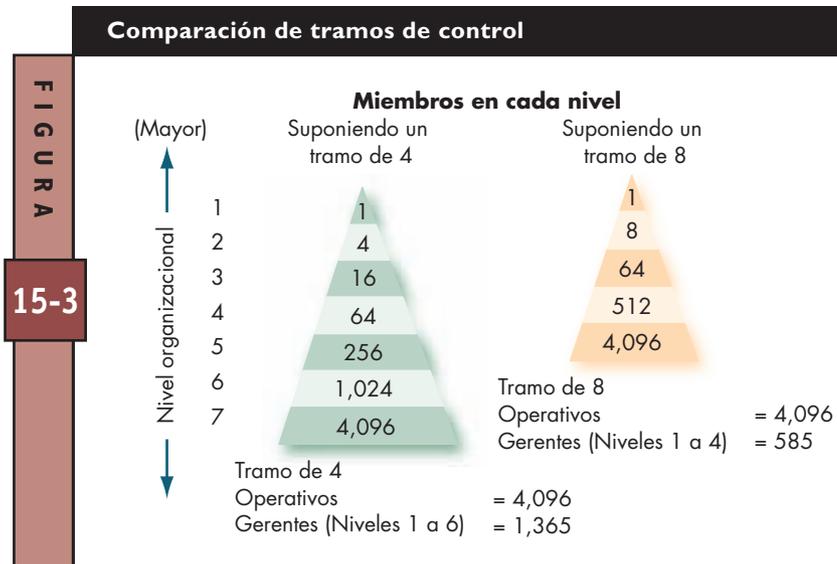
Un subordinado debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo.



Aunque Intel mantiene una cadena de mandos tradicional, su programa de mentores recién rediseñado permite que Ann Otero (izquierda), asistente administrativa senior, funja como mentor de la gerente de capacitación Valerie Webb, que tiene un rango superior que ella en la jerarquía de la empresa. El programa está organizado por destrezas, no por jerarquía.

## tramo de control

Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.



cias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización. Un ejemplo ilustrará la validez de esta afirmación.

Supongamos que tenemos dos organizaciones, cada una con aproximadamente 4,100 empleados operativos. Como se ilustra en la figura 15.3, si una tiene un tramo de control uniforme de cuatro y la otra de ocho, el tramo mayor tendrá menor número de niveles y aproximadamente 800 gerentes menos. Si el gerente promedio gana 50,000 dólares al año, el tramo más ancho ahorraría 40 millones de dólares anuales en salarios de gerentes. Evidentemente, los tramos más anchos son más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, hasta cierto punto los tramos anchos reducen la eficacia. Es decir, cuando el tramo se vuelve demasiado grande, el desempeño de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen tiempo para dar el liderazgo y el apoyo necesarios.

Los tramos de control estrechos o reducidos tienen sus defensores. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso.<sup>3</sup> Pero los tramos estrechos tienen tres inconvenientes mayores. En primer lugar, como ya dijimos, son caros porque añaden niveles administrativos. En segundo, complican la comunicación vertical en la organización. Tener más niveles jerárquicos hace lenta la toma de decisiones y aísla a la dirección. En tercer lugar, los tramos de control estrechos fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

En los últimos años la tendencia es hacia tramos de control más anchos,<sup>4</sup> lo que concuerda con los esfuerzos recientes de las compañías por reducir costos, suprimir gastos generales, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes y facultar a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el desempeño no disminuya por estos tramos mayores, las organizaciones invierten grandes sumas en capacitación de los empleados. Los gerentes aceptan que pueden manejar un tramo más amplio si los empleados saben su trabajo de pe a pa o si pueden acudir a sus compañeros cuando tienen preguntas.

### Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, los directores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior solamente siguen las instrucciones de la dirección. En el otro ex-

## El CO en las noticias

### **Pocos emprendedores entienden el tramo de control**

Pat Harpell aprendió una lección que muchos empresarios no asimilan: tener demasiados subordinados directos obstaculiza la eficacia.

Harpell dirige Harpell Inc., una compañía de servicios de transacciones de marketing que fundó en 1982 en Maynard, Massachusetts. A medida que su empresa creció, añadió gerentes. Al cabo, 18 personas le reportaban directamente. Se tardó

algunos años, pero finalmente aceptó que debía tener menos personas bajo su control directo. “Me di cuenta de que yo era el cuello de botella —dice Harpell—. Al limitar el número de personas que me reportaban, pude ver más allá de los asuntos cotidianos para concentrarme en erigir una marca única y una posición para la compañía.” En la actualidad, sólo seis personas le reportan directamente y tiene tiempo para dedicarlo a los asuntos importantes.

La experiencia de Harpell no es inusual entre empresarios. Como grupo, quie-

ren hacerlo todo, supervisar a todos y hacer que todas las decisiones pasen por ellos. En un estudio de empresarios se encontró que entre dos docenas de principios populares de administración, el tramo de control era el menos apreciado. Sólo 23 por ciento de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que “el tramo de control no debe ser muy grande” y sólo 16 por ciento creyeron “que los altos ejecutivos no pueden manejar personalmente todos los problemas”.

Fuente: Basado en M. Henricks, “Span Control”, en *Entrepreneur*, enero de 2001, pp. 97-98.

tremo, hay organizaciones en las que la toma de decisiones se lleva hasta los gerentes que están cerca de la acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas; las últimas, están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición. Por lo regular, se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

Una organización caracterizada por la centralización es un animal estructural esencialmente distinto que el descentralizado. En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

En congruencia con los esfuerzos administrativos recientes por hacer que las organizaciones sean más flexibles y sensibles, hay una tendencia acentuada a descentralizar la toma de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y poseen conocimientos más detallados sobre los problemas que los directivos. Por ejemplo, las grandes tiendas como Sears y JC Penney han concedido a los gerentes de sucursales mucha más libertad para escoger qué mercancía tener en existencia, lo que les permite a las tiendas competir mejor contra los vendedores locales.

### **Formalización**

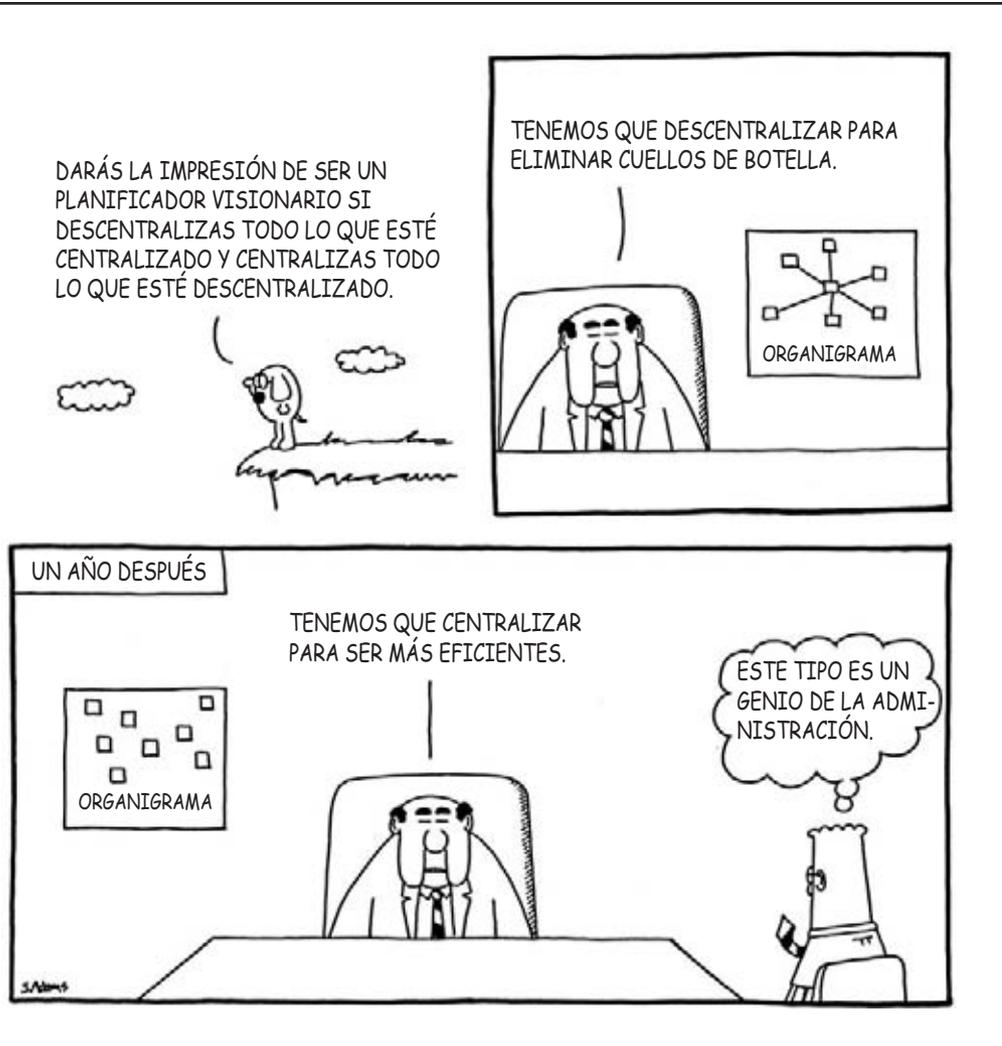
La **formalización** es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace. Se espera que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera y entreguen un producto constante y uniforme. Las descripciones de los puestos son explícitas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos que abarcan

### **centralización**

Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

### **formalización**

Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.



Fuente: S. Adams, *Dogbert's Big Book of Business*, DILBERT reimpresso con autorización de United Features Syndicate, Inc.

los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas. Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no está tan programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo. Como esta discreción se relaciona inversamente con el grado en que la organización programa de antemano el comportamiento en el puesto, cuanto mayor sea la estandarización, menos tiene que aportar el empleado a su trabajo. La estandarización no sólo suprime la posibilidad de que los empleados se conduzcan de otra manera, sino que incluso elimina la necesidad de que consideren alternativas de conducta.

El grado de formalización varía mucho entre y dentro de las organizaciones. Por ejemplo, se sabe bien que ciertos trabajos están poco formalizados. Los vendedores de textos (los representantes de las editoriales que visitan a los profesores para informarles de las nuevas publicaciones de sus compañías) tienen mucha libertad en su trabajo. No tienen un “discurso” de ventas estándar y las reglas y normas que rigen su conducta pueden ser poco más que el requisito de entregar un informe semanal de ventas y algunas sugerencias sobre qué destacar en los diversos títulos.

En el otro extremo, en las mismas casas editoras hay trabajos de oficina y edición que exigen que los empleados estén en su lugar a las ocho en punto o se les descuentan media hora del pago y, ya en su lugar, que sigan un conjunto de procedimientos exactos dictados por la administración.

### Diseños organizacionales comunes

Pasemos ahora a describir tres de los diseños organizacionales más comunes en uso: *estructura simple*, *burocracia* y *estructura matricial*.

#### La estructura simple

¿Qué tienen en común una tienda pequeña, una empresa de aparatos electrónicos dirigida por un empresario enérgico, una nueva oficina de planificación familiar y una aerolínea en la mitad de una huelga de pilotos? Que lo más probable es que tengan una **estructura simple**.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. La estructura simple no es elaborada.<sup>5</sup> Tiene poca departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo regular tiene sólo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones.

La estructura simple se practica sobre todo en pequeñas empresas en las que el gerente y el dueño son la misma persona. Así, por ejemplo, en la figura 15.5 se ilustra el organigrama de una tienda de ropa para caballero. Jack Gold es el propietario y administrador. Aunque tiene cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal extra para los fines de semana y las vacaciones, él “dirige el espectáculo”. Pero en tiempos de crisis las grandes compañías pueden volverse estructuras simples durante periodos breves. Por ejemplo, IBM se hizo estructura simple durante más de un año a comienzos de la década de 1990.<sup>6</sup> Cuando Louis Gerstner fue contratado como director ejecutivo en 1993, de inmediato, según dijo, puso a la compañía en “modo de supervivencia”. “Debía reducir 9,000 millones de dólares anuales en gastos. Tuvimos que traer a la compañía, literalmente, del borde de la muerte.” Entonces, Gerstner implantó un liderazgo y un estilo organizacional centralizado y personalizado. “Era una dictadura benevolente y yo era el dictador.”

La ventaja de la estructura simple está en su sencillez. Es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Una de las principales desventajas es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada, porque su poca formalización y su centralización generan una sobrecarga de información en la dirección. Al aumentar el tamaño, la toma de decisiones se vuelve lenta y hasta llega a

#### estructura simple

Estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.





Las burocracias dependen de reglas, normas y actividades laborales estandarizadas. En las organizaciones que hacen transacciones repetidas, como la aseguradora Kaiser Permanente, esta estructura ahorra tiempo y recursos.

## **burocracia**

Estructura de las tareas operativas más rutinarias que se consigue mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

guyen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

La principal ventaja de la burocracia está en su capacidad de realizar actividades estandarizadas con gran eficiencia. Al reunir especialidades en departamentos funcionales se obtienen economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de “hablar el mismo lenguaje” entre compañeros. Más aún, las burocracias se las arreglan bastante bien con administradores de niveles medio e inferior menos capacitados y, por ende, menos costosos. La difusión de reglas y normas sustituye la discreción administrativa. Las operaciones estandarizadas, aunadas a una gran formalización, permiten una toma de decisiones centralizada. Así, por debajo del nivel directivo no son tan necesarios gerentes innovadores y con experiencia en la toma de decisiones.

Una de las principales desventajas de la burocracia está ilustrada en el siguiente diálogo entre dos ejecutivos de una compañía: “Ya sabes, nada pasa en este lugar si no producimos algo”, dice el director de producción. “Te equivocas —le contesta el director de investigación y desarrollo—: nada pasa si nosotros no diseñamos algo.” “¿De qué hablan? —replica el director de marketing—. No pasa nada hasta que nosotros vendemos algo.” Por último, el exasperado contador general les responde: “No tiene importancia lo que produzcan, diseñen o vendan. Nadie sabe lo que pasa hasta que contabilizamos los resultados”. Esta conversación destaca el hecho de que la especialización genera conflictos entre unidades. Las metas de las unidades funcionales pueden ahogar las metas generales de la organización.

Otro inconveniente importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado alguna vez cuando hemos tenido que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: la preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que las reglas no contemplan, no hay cabida para modificaciones. La burocracia es eficiente sólo si los empleados se ocupan de problemas que ya hayan resuelto y para los cuales se hayan establecido reglas programadas de decisión.

detenerse si un único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones, lo que suele ser la ruina de muchas pequeñas empresas. Cuando una organización comienza a emplear 50 o 100 empleados, al dueño y administrador se le dificulta mucho tomar todas las decisiones. Si la estructura no se cambia por una más elaborada, la empresa pierde impulso y fracasa. Otros inconvenientes de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un infarto puede destruir la información y el centro de toma de decisiones de una organización.

## **Burocracia**

“Estandarización” es el concepto clave en el que se fundan todas las burocracias. Consideremos el banco donde tiene su cuenta, la tienda donde se compra ropa o las oficinas gubernamentales donde tramita sus impuestos, se imponen las normas sanitarias o se ofrece protección contra incendios. Todas tienen procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control.

La **burocracia** se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consi-

## Estructura matricial

Otra opción popular de diseño organizacional es la **estructura matricial**, que uno encuentra en agencias de publicidad, compañías aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales, universidades, empresas de asesoría administrativa y compañías de entretenimiento.<sup>7</sup> En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por funciones y por productos.

La ventaja de la departamentalización por funciones radica en que se reúnen especialistas, lo que minimiza el número necesario al tiempo que permite conjuntar y compartir recursos de varios productos. Su principal desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de modo que sus actividades se completen a tiempo y dentro del presupuesto. La departamentalización por productos tiene exactamente los beneficios y las desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre especialistas para cumplir con los plazos de tiempo y de presupuesto. Además, señala claramente las responsabilidades de todas actividades relacionadas con el producto, pero éstas se duplican, lo mismo que los costos. La matriz pretende conseguir las ventajas de las dos formas de departamentalización y evitar sus inconvenientes.

La característica estructural más evidente de la matriz es que rompe con el concepto de unidad de mando. Los empleados de la matriz tienen dos jefes: el jefe de su departamento funcional y el gerente de su producto. Por tanto, la matriz tiene una doble cadena de mandos.

En la figura 15.6 se muestra la forma matricial que se usa en una facultad de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, economía, marketing, etc., son unidades funcionales. Además, se superponen a las funciones los programas específicos (es decir, los productos). De esta manera, los miembros de una matriz estructural tienen una asignación doble: con su departamento funcional y con sus grupos de productos. Por ejemplo, un profesor de contabilidad que imparte una materia de licenciatura le reporta al director de programas de licenciatura lo mismo que al coordinador del departamento de contabilidad.

## estructura matricial

Estructura que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos.

**Estructura matricial de una facultad de administración de empresas**

Programas / Departamentos académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Estudios administrativos						
Finanzas						
Ciencias de la información y de las decisiones						
Marketing						
Comportamiento organizacional						
Métodos cuantitativos						

FIGURA 15-6

La ventaja de la matriz está en que facilita la coordinación cuando la organización tiene muchas actividades complejas e interdependientes. Cuando una organización se hace grande, su capacidad de procesar la información puede quedar abrumada. En una burocracia, la complejidad da por resultado mayor formalización. El contacto directo y frecuente entre especialidades diferentes en la matriz mejora la comunicación y la flexibilidad. La información se difunde por la organización y llega más rápidamente a quienes deben tenerla en cuenta. Más aún, la matriz reduce las “buropatologías”: las líneas dobles de autoridad reducen las tendencias de los miembros de los departamentos a afanarse tanto en defender sus pequeños mundos que se vuelvan secundarias las metas generales de la organización.

Otra ventaja de la matriz es que facilita la colocación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos que tienen habilidades muy especializadas se alojan en un departamento funcional o grupo de productos, sus dotes se monopolizan y desperdician. La matriz consigue las ventajas de las economías de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como un medio de garantizar su despliegue eficaz.

Las principales desventajas de la matriz están en la confusión que genera, su propensión a fomentar las luchas de poder y la tensión que impone a los individuos.<sup>8</sup> Cuando uno prescinde del concepto de unidad de mando, aumenta notablemente la ambigüedad, y la ambigüedad acarrea conflictos. Por ejemplo, muchas veces no está claro quién le reporta a quién y no es inusual que los gerentes de productos peleen para que les asignen a los mejores especialistas. La confusión y la ambigüedad también echan las semillas de las luchas por el poder. La burocracia disminuye la posibilidad de que se usurpe el poder porque define las reglas del juego. Cuando las reglas las manosea el que quiere, se generan luchas de poder entre los jefes de funciones y los gerentes de productos. Para los individuos que prefieren la seguridad y rechazan la ambigüedad, este ambiente laboral causa tensión. Tener más de un jefe introduce un conflicto de funciones, y las expectativas vagas generan una ambigüedad de funciones. Falta la comodidad de lo previsible de la burocracia, sustituida por la inseguridad y la tensión.

---

## NUEVAS OPCIONES DE DISEÑO

En los últimos 10 o 20 años, los directores de diversas organizaciones se han empeñado en plantear nuevas opciones estructurales con las que sus empresas compitan mejor. En esta sección describiremos tres de estos nuevos diseños estructurales: la *estructura por equipos*, la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*.

### Estructura por equipos

Como vimos en el capítulo 9, los equipos se han convertido en medios muy populares para organizar las actividades laborales. Cuando la administración recurre a los equipos como su dispositivo principal de coordinación, se tiene una organización estructural o una **estructura por equipos**.<sup>9</sup> La característica fundamental de esta estructura es que supera las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras por equipos también requieren empleados que sean tan generalistas como especialistas.<sup>10</sup>

En las compañías más pequeñas, la estructura por equipos puede definir toda la organización. Por ejemplo, Imedia, una empresa de marketing de 30 personas con sede en Nueva Jersey, está organizada completamente en equipos, que tienen toda la responsabilidad por los asuntos operativos y los servicios a los clientes.<sup>11</sup> Whole Foods Market, Inc., la mayor tienda de abarrotes de Estados Unidos, está estructurada por completo en equipos.<sup>12</sup> Todas las tiendas de la cadena son un centro autónomo de utilidades compuesto por, en promedio, 10 equipos autodirigidos, cada uno con un líder designado. Los líderes de cada equipo forman a su vez un equipo de la tienda, los líderes de cada tienda forman un equipo regional y los presidentes de las seis regiones de la compañía hacen un equipo.

#### estructura por equipos

Uso de equipos como medio central para coordinar las actividades de trabajo.

Muy a menudo, sobre todo en las organizaciones grandes, la estructura por equipos completa lo que es una burocracia común. Esto les permite tener la eficiencia de la estandarización burocrática, así como la flexibilidad que traen los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad en el nivel operativo compañías como DaimlerChrysler, Saturn, Motorola y Xerox recurren ampliamente a los equipos autodirigidos. Por otra parte, cuando compañías como Boeing o Hewlett-Packard necesitan diseñar nuevos productos o coordinar proyectos importantes, estructuran las actividades en equipos multifuncionales.

## La organización virtual

¿Para qué comprar si se puede rentar? Esta pregunta capta la esencia de la **organización virtual** (que también se llama organización *modular* o *en red*), que es una organización central pequeña que subcontrata las principales funciones administrativas.<sup>13</sup> En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

El prototipo de la estructura virtual es la compañía cinematográfica actual. En la época dorada de Hollywood, las películas las hacían enormes corporaciones integradas verticalmente. Estudios como MGM, Warner Brothers y 20th Century Fox eran dueños de grandes terrenos cinematográficos y empleaban a miles de especialistas de tiempo completo: escenógrafos, camarógrafos, editores, directores y hasta actores. En nuestros días, casi todas las películas las hace un grupo de individuos y compañías pequeñas que se reúnen y trabajan un proyecto a la vez.<sup>14</sup> Con esta forma estructural se convoca a las personas más capaces para cada proyecto y sus necesidades, en lugar de tener que escoger entre los empleados del estudio. Se reducen los gastos generales burocráticos porque no hay que mantener una organización permanente y se aminoran los riesgos a largo plazo, así como los costos, porque no hay tal largo plazo: se reúne un equipo durante cierto periodo y luego se disuelve.

Ancle Hsu y David Ji dirigen una organización virtual. Su empresa en California, Apex Digital, es una de las mayores fabricantes de DVD del mundo, y sin embargo la compañía no posee una fábrica ni emplea a ningún ingeniero, sino que todo lo contratan en empresas en China. Con una inversión mínima, Apex ha crecido de nada a ventas anuales de más de 500 millones de dólares en apenas tres años.

Cuando las organizaciones grandes tienen una estructura virtual, por lo general subcontratan la manufactura. Compañías como Nike, Reebok, L.L. Bean y Cisco Systems son apenas unas cuantas de las miles de compañías que han descubierto que pueden hacer negocios por cientos de millones de dólares sin poseer instalaciones de manufactura. Por ejemplo, Cisco es básicamente una compañía de investigación y desarrollo que recurre a proveedores externos y fabricantes independientes para armar los enrutadores de Internet que diseñan sus ingenieros. Pero National Steel Corp. contrata por fuera sus operaciones de correo, AT&T encarga su procesamiento de tarjetas de crédito y ExxonMobil entregó el mantenimiento de sus refinerías petroleras a otra compañía.

¿De qué se trata? Es la búsqueda de la máxima flexibilidad. Estas organizaciones virtuales han creado redes de relaciones que les permiten subcontratar manufactura, distribución, marketing y otras funciones comerciales que, en opinión de la dirección, otros hacen mejor o más barato.

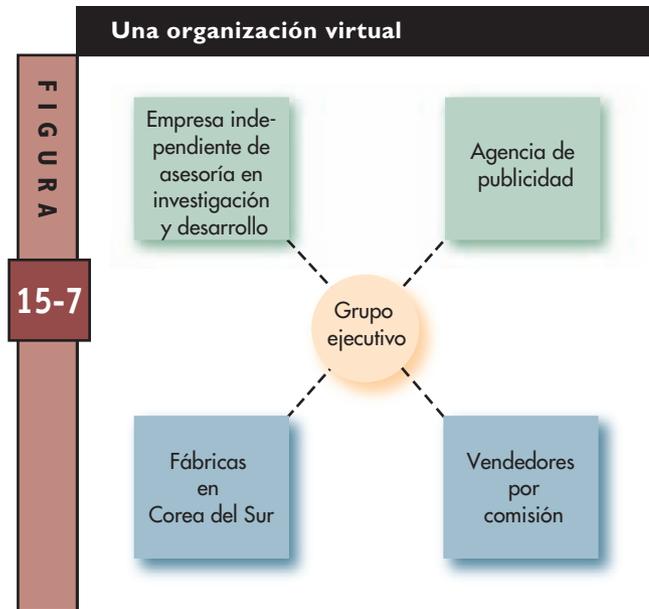
La organización virtual contrasta con la burocracia común que tiene muchos niveles verticales de administración y en la que el control se basa en la propiedad. En estas organizaciones, la investigación y el desarrollo se hacen internamente, la producción se realiza en plantas propiedad de la compañía y las ventas y marketing están a cargo de los propios empleados de la compañía. Como respaldo, la administración tiene que contratar otros empleados: contadores, especialistas en recursos

## organización virtual

Organización nuclear pequeña que subcontrata las principales funciones.



El presidente de la región noroeste de Whole Foods, Chris Hitt, se encarga de las preguntas de los líderes de sus tiendas en una junta del equipo.



humanos y abogados. En cambio, la organización virtual subcontrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, esto significa enfocarse en el diseño o el marketing.

En la figura 15.7 se muestra una organización virtual en la que la administración subcontrata las principales funciones comerciales. El núcleo de la organización es un grupo reducido de ejecutivos cuyo trabajo es supervisar directamente todas las actividades internas y coordinar las relaciones con otras organizaciones que fabrican, distribuyen y ejecutan otras funciones cruciales de la organización virtual. Las líneas punteadas de la figura 15.7 representan las relaciones que se sostienen por contratos. Los administradores de las estructuras virtuales dedican la mayor parte de su tiempo a coordinar y controlar las relaciones externas mediante enlaces a redes de cómputo.

La principal ventaja de la organización virtual es la flexibilidad. Por ejemplo, permite que individuos con una idea novedosa y poco dinero, como Anacleto Hsu y David Ji, compitan con empresas como Sony, Hitachi y Sharp Electronics. El principal inconveniente de esta estructura es que se reduce el control de la administración sobre partes importantes de su negocio.

### La organización sin fronteras

Jack Welch, el ex presidente de General Electric, acuñó el término **organización sin fronteras** para expresar su idea de aquello en lo que quería que se convirtiera GE. Welch quería que su compañía se convirtiera en una “tienda familiar de 60,000 millones”.<sup>15</sup> Es decir, a pesar de su tamaño monstruoso, quería eliminar los límites internos, verticales y horizontales, así como las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras pretende suprimir la cadena de mandos, tener tramos ilimitados de control y sustituir los departamentos con equipos facultados. Y como depende tanto de la tecnología de información, algunos han llamado a esta estructura organización de *forma T* (o basada en la tecnología).<sup>16</sup>

Aunque GE todavía no alcanza un estado sin fronteras (y es posible que nunca lo alcance), ha hecho progresos significativos rumbo a ese fin. Lo mismo han hecho otras compañías como Hewlett-Packard, AT&T, Motorola y Oticon A/S. Echemos

#### organización sin fronteras

Organización que tiene por objetivo eliminar la cadena de mandos, tener tramos ilimitados de control y sustituir a los departamentos por equipos facultados.

un vistazo al aspecto de la organización sin fronteras y a lo que hacen algunas empresas que tratan de hacerla realidad.<sup>17</sup>

Al eliminar los límites verticales, la administración aplana su jerarquía. Estatus y rangos se reducen al mínimo. Los equipos multijerárquicos (que incluyen directivos, gerentes medios, supervisores y empleados operativos), las prácticas de toma de decisiones participativas y las evaluaciones de desempeño de 360 grados (en las que compañeros y otros arriba y abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que GE está haciendo para acabar con los límites verticales. En Oti-con A/S, una empresa danesa de 160 millones de dólares anuales que fabrica aparatos para la sordera, ha desaparecido todo rastro de una jerarquía. Todos trabajan en estaciones de trabajo móviles y uniformes. El trabajo se coordina por equipos de proyectos, no por funciones ni departamentos.

Los departamentos funcionales crean fronteras horizontales que obstaculizan el trato entre funciones, líneas de productos y unidades. La forma de reducir estas barreras es sustituir los departamentos funcionales con equipos multifuncionales y organizar las actividades por procesos. Por ejemplo, Xerox ahora desarrolla productos nuevos mediante equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso, en lugar de por tareas funcionales estrechas. Del mismo modo, algunas unidades de AT&T preparan sus presupuestos anuales basándose no en funciones ni departamentos, sino en procesos, como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma en que la administración puede abrir las barreras horizontales son las transferencias laterales, que consisten en rotar a las personas por las áreas funcionales. Este método hace que los especialistas se conviertan en generalistas.

Cuando la organización sin fronteras es totalmente operativa, abate también las barreras de sus elementos externos (proveedores, clientes, reguladores, etc.) y las barreras creadas por la geografía. Globalización, alianzas estratégicas, vínculos entre la organización y los clientes y teleconmutación son ejemplos de prácticas que reducen las fronteras externas. Por ejemplo, Coca-Cola se considera una corporación mundial, no una compañía de Estados Unidos o de Atlanta. Empresas como NEC Corp., Boeing y Apple Computer tienen alianzas estratégicas o asociaciones con docenas de compañías. Estas alianzas desdibujan la distinción entre una organización y otra porque los empleados trabajan en proyectos conjuntos. Algunas compañías dejan que sus clientes ejecuten funciones que antes estaban a cargo de la administración. Por ejemplo, las unidades de AT&T reciben bonos de acuerdo con las evaluaciones que hacen los clientes de los equipos que están a su servicio. Por último, proponemos que la teleconmutación borra los límites de las organizaciones. El analista de seguridad de Merrill Lynch que hace su trabajo desde su rancho en Montana o el diseñador de software que trabaja para una compañía de San Francisco pero hace sus labores en Boulder, Colorado, son sólo dos ejemplos de los millones de trabajadores que laboran fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace posibles las organizaciones sin fronteras son las computadoras en red, que permiten a las personas comunicarse a través de las fronteras internas y externas de las organizaciones.<sup>18</sup> Por ejemplo, el correo electrónico faculta a cientos de empleados para compartir simultáneamente información y para que los trabajadores ordinarios se comuniquen directamente con los directivos. Además, muchas compañías grandes, como FedEx, AT&T y 3M, han establecido redes privadas o "intranets", que aprovechan la infraestructura y los estándares de Internet y la World Wide Web como sistemas internos de comunicación, protegidos del Internet de acceso público mediante software especial. Las redes internas hacen posible que proveedores de Wal-Mart como Procter & Gamble y Levi-Strauss vigilen las existencias en el inventario de detergente para ropa y pantalones vaqueros, respectivamente, porque los sistemas de cómputo de las dos empresas están enlazados con el de Wal-Mart.

## ¿POR QUÉ DIFIEREN LAS ESTRUCTURAS?

En las secciones anteriores describimos varios diseños organizacionales, de la burocracia estructurada y estandarizada, a la organización sin fronteras, vaga y amorfa. Los otros diseños que expusimos se encuentran entre estos extremos.

En la figura 15.8 volvemos a conceptualizar esa exposición con dos modelos extremos del diseño organizacional. Denominamos un extremo el **modelo mecanicista**. En general, corresponde a la burocracia, en tanto que tiene una extensa departamentalización, mucha formalización, una red limitada de información (básicamente de comunicación descendente) y poca participación de los miembros de nivel inferior en la toma de decisiones. En el otro extremo se encuentra el **modelo orgánico**, que se asemeja a la organización sin fronteras. Es una estructura plana, con equipos formados con varias jerarquías y funciones, poca formalización, una red extensa de información (mediante comunicación lateral y ascendente, aparte de la descendente) y una gran participación en la toma de decisiones.<sup>19</sup>

Con estos dos modelos en mente, estamos preparados para preguntarnos por qué algunas organizaciones poseen una estructura más mecanicista y otras exhiben las características orgánicas. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la elección de un diseño? En las páginas que siguen presentamos las fuerzas más importantes que se han señalado como causas o determinantes de la estructura de una organización.<sup>20</sup>

### Estrategia

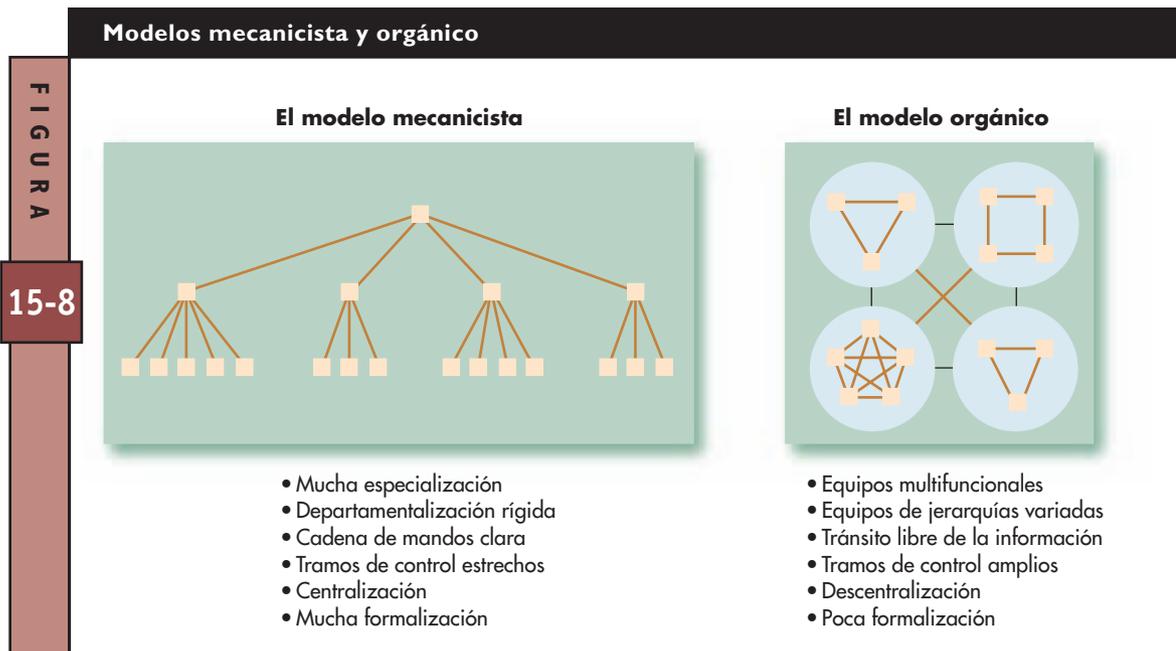
La estructura de una organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos. Como estos objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es natural que la estrategia y la estructura estén muy enlazadas. En concreto, la estructura debe seguir una estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia organizacional, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.<sup>21</sup>

#### modelo mecanicista

Estructura caracterizada por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada y centralización.

#### modelo orgánico

Estructura plana, con equipos formados con varias jerarquías y funciones, poca formalización, una red extensa de información y toma de decisiones participativa.



Casi todas las teorías estratégicas actuales se centran en tres dimensiones: innovación, reducción de costos e imitación, y en el diseño estructural que mejor les va.<sup>22</sup>

¿En qué medida introduce una organización nuevos productos o servicios? Una **estrategia de innovación** no es una estrategia de meros cambios cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovaciones significativas y exclusivas. Como es evidente, no todas las empresas persiguen la innovación. Esta estrategia caracterizaría a 3M Co. y a Apple Computer, pero no es la que aplica la tienda conservadora Marks & Spencer.

La organización que adopta una **estrategia de minimización de costos** controla rígidamente los precios, evita gastos innecesarios de innovación o marketing y recorta los precios de venta de los productos básicos. Esta estrategia es la que siguen Wal-Mart o los productores de perecederos y abarrotes.

Las organizaciones siguen una **estrategia de imitación** cuando tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de reducir al mínimo los riesgos y aumentar al máximo las posibilidades de obtener utilidades. Esta estrategia consiste en iniciarse con nuevos productos o nuevos mercados sólo después de que los innovadores comprobaron su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian. Los fabricantes de prendas de moda para el mercado de masas que falsifican estilos de diseñador siguen una estrategia de imitación. Probablemente esta denominación caracteriza también a empresas conocidas como IBM y Caterpillar que siguen a sus competidores más pequeños e innovadores con productos superiores, pero sólo después de que ellos demostraron que el mercado existe.

En la figura 15.9 se describe la opción estructural que concuerda mejor con cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que los que minimizan costos buscan la eficiencia y estabilidad de la estructura mecanicista. Los imitadores combinan las dos estructuras: acuden a la estructura mecanicista para mantener controles rígidos y costos bajos en sus actividades actuales, al tiempo que crean unidades orgánicas en las que se persiguen empresas nuevas.

### Tamaño de la organización

Hay considerables pruebas de que el tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura.<sup>23</sup> Por ejemplo, las organizaciones grandes (las que tienen más de 2,000 trabajadores) muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizacio-

#### estrategia de innovación

Estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos.

#### estrategia de minimización de costos

Estrategia que insiste en un control rígido de los costos, evitar las innovaciones innecesarias o los gastos de marketing y recortar los precios.

#### estrategia de imitación

Estrategia con la que se pretende hacer nuevos productos o entrar en nuevos mercados cuando se ha probado su viabilidad por otras compañías.

Relación entre estrategia y estructura	
Estrategia	Opción estructural
Innovación	<b>Orgánica:</b> Estructura suelta; poca especialización; poca formalización; descentralizada
Minimización de costos	<b>Mecanicista:</b> Control rígido; extensa especialización laboral; mucha formalización; mucha centralización.
Imitación	<b>Mecanicista y orgánica:</b> Mezcla de propiedades rígidas y sueltas; controles estrechos sobre las actividades actuales y más ligeros para las empresas nuevas

FIGURA

15-9

nes pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura en forma decreciente. El efecto del tamaño se hace menos importante a medida que la organización se expande. ¿Por qué? Básicamente, cuando la organización tiene alrededor de 2,000 empleados ya es bastante mecanicista. Otros 500 trabajadores no tendrían mucho impacto. Por otro lado, sumar 500 empleados a una organización que cuenta sólo con 300 miembros probablemente culminará en un cambio significativo hacia una estructura más mecanicista.

## Tecnología

### tecnología

Cómo convierte la organización sus insumos en productos.

El término **tecnología** se refiere a cómo convierte la organización sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co. utiliza predominantemente un proceso de cadena de montaje para hacer sus productos. Por otro lado, las universidades se valen de diversas tecnologías educativas: el siempre querido método de la lección formal, el de análisis de casos, de ejercicios de experiencia, de aprendizaje programado, etc. En esta sección queremos mostrar que las estructuras de las organizaciones se adaptan a su tecnología.

Se han realizado numerosos estudios sobre la relación entre tecnología y estructura.<sup>24</sup> Los detalles de esos estudios son bastante complicados, así que iremos derecho al grano y trataremos de resumir lo que se sabe.

El tema común que distingue las tecnologías es su *grado de rutina*. Con esto queremos decir que las tecnologías se inclinan a las actividades rutinarias o bien a las que no lo son. Las primeras se caracterizan por unas operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias están personalizadas y abarcan operaciones variadas como restauración de muebles, fabricación de zapatos a la medida y la investigación genética.

¿Qué relaciones se han descubierto entre tecnología y estructura? Aunque no hay una relación muy fuerte, encontramos que las tareas rutinarias se asocian con estructuras más altas y con más departamentos. En cambio, la relación entre tecnología y formalización es fuerte. En los estudios se muestra constantemente que el carácter rutinario está asociado con manuales de reglas, descripciones de puestos y

otros documentos formalizados. Por último, se ha descubierto una relación interesante entre tecnología y centralización. Parece lógico que las tecnologías de rutinas se asocien con una estructura centralizada, en tanto que las otras tecnologías, que dependen en particular del conocimiento de especialistas, se caracterizarían por la delegación de la autoridad para decidir. Esta postura ha recibido apoyo; sin embargo, una conclusión más generalizable es que la relación entre tecnología y centralización está moderada por el grado de formalización. Las regulaciones formales y la toma de decisiones centralizada son mecanismos de control y la administración puede reemplazar uno con otro. Las tecnologías de rutina se asociarían con un control centralizado si hubiera un mínimo de reglas y normas. No obstante, si hay mucha formalización, las tecnologías de rutina pueden estar acompañadas por una descentralización. Así, pronosticaríamos que las tecnologías de rutina llevarían a la centralización sólo si hay poca formalización.



En general, los catedráticos recurren al popular método expositivo como tecnología educativa.

## Entorno

El **entorno** de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etcétera.

¿Por qué el entorno tendría que repercutir en la estructura de una organización? Por la incertidumbre del ambiente. Algunas organizaciones enfrentan medios relativamente estáticos en los que pocas fuerzas cambian. Por ejemplo, no hay nuevos competidores ni nuevos adelantos tecnológicos de los competidores actuales, ni tampoco es mucha la actividad de los grupos públicos de presión que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos, en los que cambian rápidamente las regulaciones gubernamentales que atañen a sus negocios, hay nuevos competidores, es difícil conseguir las materias primas, se modifican de continuo las preferencias de productos de los clientes, etc. Los entornos estáticos generan mucha menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de la organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de hacerlo es mediante ajustes en la estructura de la organización.<sup>25</sup>

Investigaciones recientes han aclarado el sentido de la incertidumbre ambiental. Se ha descubierto que hay tres dimensiones fundamentales para el entorno de cualquier organización: capacidad, volatilidad y complejidad.<sup>26</sup>

La *capacidad* de un entorno es el grado en que puede sostener un crecimiento. Los entornos ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que sirve como amortiguador para la organización en épocas de escasez relativa. Por ejemplo, una capacidad abundante da libertad a la organización para que cometa errores, lo que no sucede si la capacidad es magra. En 2002, las empresas que operaban en el negocio del software de multimedia tenían entornos relativamente abundantes, mientras que las compañías de servicios completos de correduría enfrentaban una escasez relativa.

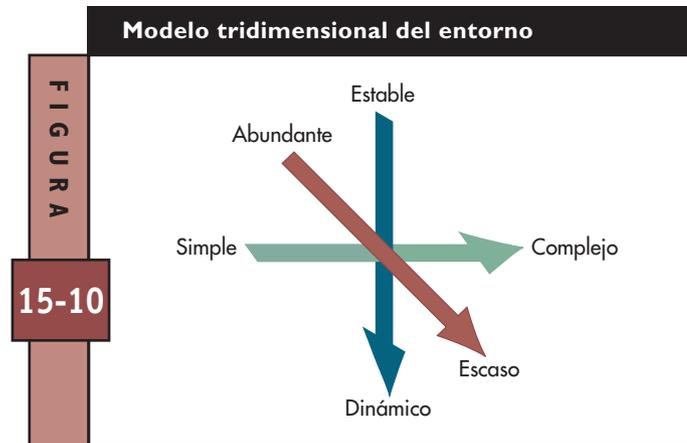
El grado de inestabilidad de un entorno atañe a la dimensión de *volatilidad*. Cuando hay muchos cambios imprevisibles, el entorno es dinámico y la administración tiene dificultades para pronosticar las probabilidades de las diversas alternativas de decisión. En el otro extremo se encuentra el entorno estable. En la década de 1990, los cambios acelerados en Europa oriental y el fin de la guerra fría tuvieron efectos radicales en la industria militar estadounidense, pues cambiaron por un entorno dinámico el ambiente relativamente estable de los principales contratistas de la defensa, como Lockheed Martin, General Dynamics y Northrop Grumman.

Por último, es preciso evaluar la *complejidad* del entorno, es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente. Los entornos simples son homogéneos y concentrados. Así se describiría la industria tabacalera, puesto que hay pocos participantes. Para las empresas de esta industria, es fácil vigilar a la competencia. En contraste, los entornos caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión son complejos. Tal es el entorno de las empresas que compiten en el negocio de la conexión a Internet: parece que todos los días llega “un nuevo niño a la calle” con el que los proveedores actuales tienen que lidiar.

En la figura 15.10 se resume nuestra definición del entorno de acuerdo con sus tres dimensiones. Las flechas de la figura indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Por tanto, las organizaciones que operan en entornos caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan más incertidumbre. ¿Por qué? Porque tienen poco margen de error, el entorno es muy imprevisible y hay que vigilar constantemente un conjunto variado de elementos.

## entorno

Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar su desempeño.



Dada la definición de entorno en tres dimensiones, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Hay pruebas que relacionan los grados de incertidumbre ambiental con diversas estructuras. En particular, cuanto más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. Cuanto más abundante, estable y simple el primero, más mecanicista se preferirá la segunda.

0

CIENCIA

?

¿MITO

### “La burocracia ha muerto”

Esta afirmación es falsa. Algunas características burocráticas están desapareciendo y sin duda la burocracia está pasando por cambios, pero está lejos de haber muerto.

La burocracia se caracteriza por la especialización, formalización, departamentalización, centralización, tramos estrechos de control y adherencia a una cadena de mandos. ¿Han desaparecido estas características de las organizaciones modernas? No. A pesar de que aumentan los grupos facultados y las estructuras planas, persisten varios factores:<sup>27</sup> 1) Tamaño grande. Las organizaciones que triunfan y sobreviven crecen mucho y la burocracia es eficaz en la talla grande. Las organizaciones pequeñas y sus estructuras no burocráticas tienen más probabilidades de fracasar, de modo que con el paso del tiempo las pequeñas empresas van y vienen pero las burocracias se quedan. Más aún, en tanto que la empresa promedio actual tiene considerablemente menos empleados que hace 30 años, estas compañías pequeñas se vuelven cada vez más parte de una organización grande y ubicua que tiene los recursos financieros y tecnológicos para competir en el mercado global. 2) Las turbulencias del entorno pueden ser manejadas. El efecto de las incertidumbres del ambiente en la organización se reducen sustancialmente

mediante estrategias administrativas como la vigilancia del entorno, alianzas estratégicas, publicidad y cabildeo. Esto permite a las organizaciones que enfrentan entornos dinámicos, sostener estructuras burocráticas sin dejar de ser eficientes. 3) Cada vez más, la meta de estandarización de la burocracia se obtiene contratando personas que hayan pasado por una extensa capacitación. Los profesionistas con estudios universitarios internalizan una disciplina racional, más que reglas y normas impuestas: ya vienen programados. Además, las culturas fuertes ayudan a la estandarización al sustituir a la formalización. 4) Por último, la tecnología mantiene el control. Las computadoras en red permiten a la administración vigilar los actos de los empleados sin recurrir a la centralización ni los tramos de control estrechos. La tecnología ha reemplazado algunas características de la burocracia, pero sin que se pierda nada del control de la administración.

A pesar de algunos cambios, la burocracia está viva y coleando en muchos contextos. Es todavía la forma estructural dominante en las empresas de manufactura, servicios, hospitales, escuelas y universidades, ejércitos y asociaciones de voluntarios. ¿Por qué? Porque es aún la forma más eficaz de organizar actividades a gran escala.

## DISEÑOS ORGANIZACIONALES Y CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS

Al comenzar el capítulo dijimos que la estructura de una organización puede tener efectos significativos en sus miembros. En esta sección queremos evaluar directamente cuáles son.

Una revisión de las pruebas que relacionan las estructuras organizacionales con el desempeño y la satisfacción de los empleados lleva a una conclusión bastante clara: no se puede generalizar. No todos prefieren la libertad y la flexibilidad de las estructuras orgánicas. Algunas personas son más productivas y se sienten más satisfechas cuando su trabajo está estandarizado y la ambigüedad es mínima, es decir, en las estructuras mecanicistas. Por tanto, cualquier análisis del efecto del diseño organizacional en el comportamiento de los empleados tiene que contemplar las diferencias individuales. Para ilustrarlo, consideremos las preferencias de los empleados en cuanto a especialización laboral, tramo de control y centralización.<sup>28</sup>

Las pruebas generalmente indican que la *especialización laboral* contribuye a la productividad de los empleados, pero al precio de reducir su satisfacción. Sin embargo, esta afirmación pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de trabajo que desempeñan las personas.

Como vimos, la especialización laboral no es una fuente inacabable de mayor productividad. Surgen problemas y la productividad mengua cuando los costos humanos de hacer tareas repetitivas y mínimas superan los ahorros de la especialización. Conforme la fuerza laboral se ha hecho más educada y está más deseosa de realizar trabajos gratificantes, el punto en que la productividad comienza a decaer parece haberse alcanzado más rápidamente que en las décadas anteriores.

Aunque hoy son más los que se alejan de trabajos demasiado especializados que en tiempos de nuestros padres y abuelos, sería ingenuo ignorar la realidad de que todavía hay un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y la repetición de los puestos más especializados. Algunos individuos quieren trabajos que no les impongan exigencias intelectuales y que les den la seguridad de una rutina. Para estas personas, la especialización es una fuente de satisfacción. Desde luego, la pregunta empírica es si se trata del dos o del 52 por ciento de la fuerza laboral. Dado que hay alguna selección natural en la elección vocacional, concluiríamos que los resultados conductuales negativos de la especialización afloran sobre todo en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen grandes necesidades de diversidad y de crecimiento personal.

Una revisión de las investigaciones indica que cabe decir que no hay pruebas de una relación entre el *tramo de control* y el desempeño de los empleados. Aunque parece de sentido común aseverar que los tramos largos aumentarían el desempeño de los empleados porque la supervisión es más distante y se abren más oportunidades de ejercitar la iniciativa personal, las investigaciones no respaldan este aserto. En este momento es imposible declarar que algún tramo de control sea el mejor para elevar el desempeño y la satisfacción de los empleados. De nuevo, la razón está en las diferencias individuales. Es decir, algunas personas quieren que las dejen en paz, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que esté a la mano todo el tiempo. De acuerdo con varias teorías de la contingencia del liderazgo que estudiamos en el capítulo 11, esperaríamos que factores como la experiencia y la capacidad de los trabajadores, así como el grado de estructura de sus tareas explicarían cuándo un tramo de control ancho o estrecho contribuye a su desempeño y satisfacción. Comoquiera que sea, hay algunas pruebas de que la satisfacción laboral de los gerentes aumenta conforme son más los empleados que supervisa.



Algunas personas prefieren las tareas rutinarias estandarizadas, como el trabajo de preparar la cubertería para ser empacada en Oneida.

Encontramos pruebas bastante sólidas de un vínculo entre *centralización* y satisfacción laboral. En general, las organizaciones que están menos centralizadas practican más la toma participativa de decisiones. Y esas pruebas indican que la toma de decisión participativa guarda una relación positiva con la satisfacción laboral. Pero aquí también surgen las diferencias individuales. La relación entre descentralización y satisfacción es más intensa con empleados que tienen una autoestima baja. Como estos individuos confían menos en sus habilidades, conceden mayor valor a la toma compartida de decisiones, pues significa que no son los únicos responsables por los resultados de esas decisiones.

Nuestra conclusión: para llevar al máximo el desempeño y la satisfacción de los empleados, hay que tomar en cuenta diferencias individuales de experiencia o personalidad, así como la tarea. Además, la cultura nacional ejerce un influjo en las preferencias de estructura, así que también hay que considerarla.<sup>29</sup> Por ejemplo, en las organizaciones que operan con personas de culturas con mucha distancia del poder, como Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, encontramos que los empleados aceptan mucho más las estructuras mecanicistas que los trabajadores que proceden de naciones con menos distancia del poder. Por tanto, es preciso considerar las diferencias culturales junto con las individuales al hacer pronósticos sobre cómo afectará la estructura el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Queda por hacer un comentario patente antes de dejar este tema, a saber, que las personas no eligen al azar a sus patrones. Hay pruebas sustanciales de que los individuos se sienten atraídos, son elegidos y se quedan en organizaciones que corresponden a sus características personales.<sup>30</sup> Los candidatos que prefieren, por ejemplo, lo predecible buscan y aceptan empleos en estructuras mecanicistas, en tanto que aquellos que quieren autonomía terminan en una estructura orgánica. Por tanto, el efecto de la estructura en el comportamiento de los empleados se reduce sin duda cuando el proceso de selección facilita la concordancia entre características del individuo y de la organización.

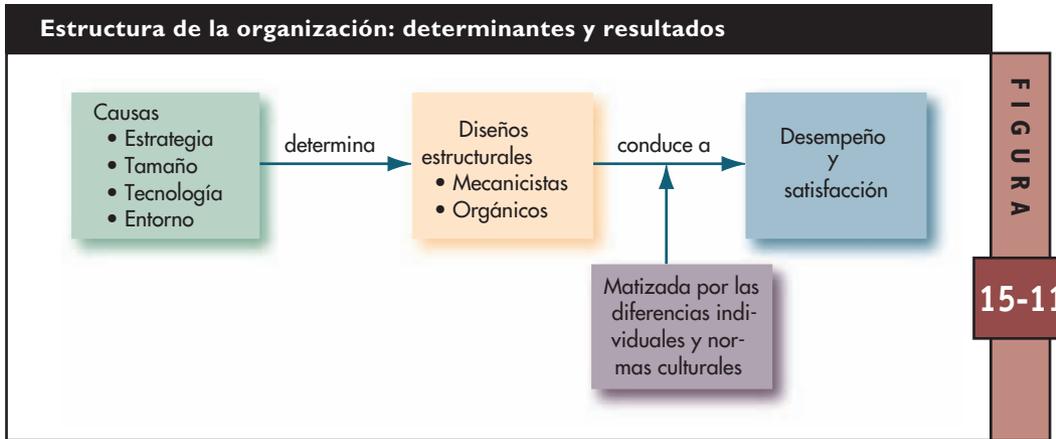
---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

El tema de este capítulo fue que la estructura interna de una organización contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento. Es decir, además de los factores de los individuos y los grupos, las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen su parte en las actitudes y el comportamiento de los empleados.

¿En qué se funda el argumento de que la estructura tiene un efecto en las actitudes y la conducta? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones sobre qué tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo, a quién le reportan y a quién pueden acudir si tienen problemas, moldea sus actitudes, los motiva y les hace más fácil aumentar su desempeño.

Desde luego, la estructura también constriñe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas con mucha formalización y especialización, adherencia estricta a la cadena de mandos, delegación limitada de autoridad y tramos estrechos de control dan a los empleados poca autonomía. En estas organizaciones los controles son rígidos y el comportamiento tiende a variar entre marcos muy estrechos. En cambio, las organizaciones que están estructuradas con una especialización limitada, poca formalización, tramos amplios de control, etc., dan a los empleados mayor libertad y, con ello, se caracterizarían por una mayor diversidad conductual.



En la figura 15.11 se resume lo que hemos expuesto en este capítulo. La estrategia, tamaño, tecnología y entorno determinan el tipo de estructura que tendrá la organización. En aras de la simplicidad, clasificamos los diseños estructurales según dos modelos, el mecanicista y el orgánico. El efecto específico del diseño estructural en el desempeño y la satisfacción está matizado por las preferencias individuales y las normas culturales de los empleados.

Un último punto: hay que recordar a los administradores que variables estructurales como especialización laboral, tramo de control, formalización y centralización son características objetivas que miden los investigadores de las organizaciones. De hecho, los resultados y conclusiones que ofrecimos en este capítulo proceden directamente del trabajo de esos investigadores. Pero los empleados no miden objetivamente estas características estructurales, sino que observan lo que les sucede sin metodología científica y se forman sus propios modelos implícitos de lo que les parezca la estructura de la organización. ¿Con cuántas personas tuvieron que entrevistarse para que les ofrecieran el puesto? ¿Cuántas personas trabajan en su departamento y sus instalaciones? ¿Hay un manual de políticas de la organización? Si lo hay, ¿se consigue fácilmente y las personas lo respetan? ¿Cómo se habla de la organización y sus dirigentes en diarios y otras publicaciones periódicas? Las respuestas, junto con las experiencias de los empleados y los comentarios de los compañeros los llevan a formarse una imagen general subjetiva de la estructura de la organización. Sin embargo, puede ser que esta imagen no se parezca a las características estructurales objetivas de la organización.

No debe pasarse por alto la importancia de estos **modelos implícitos de la cultura organizacional**. Como señalamos en el capítulo 5, las personas responden a sus percepciones más que a la realidad objetiva. Por ejemplo, la investigación sobre las relaciones entre muchas variables estructurales y el subsiguiente desempeño o satisfacción de los trabajadores está lejos de ser congruente. En parte, explicamos lo anterior atribuyéndolo a diferencias individuales; sin embargo, otra causa de estos resultados contradictorios estaría en las percepciones divergentes de las características objetivas. Los investigadores se centran en la medida real de los componentes estructurales, pero éstos son irrelevantes si las personas interpretan componentes semejantes de manera distinta. Por tanto, el punto final está en comprender cómo los empleados interpretan la estructura de su organización. Tal será un pronosticador más atinado de su conducta que las características objetivas en sí.

**modelos implícitos de la cultura organizacional**

Percepciones de la gente acerca de las variables estructurales que se forman al observar el entorno de manera no científica.



## La tecnología cambia la forma de las organizaciones

**E**n el mundo actual de alta tecnología, caótico e incierto, sólo un diseño va a sobrevivir: la organización orgánica configurada electrónicamente.<sup>a</sup>

Estamos pasando por una segunda Revolución Industrial, que cambiará todos los aspectos de la vida de las personas. Los cambios en las grandes corporaciones tardaban una década en implantarse; ahora ocurren en dos años. Las compañías exitosas estarán diseñadas para medrar en el cambio y su estructura tendrá características comunes.

Dentro de 10 años no habrá más que organizaciones electrónicas. Las organizaciones tradicionales no desaparecerán, pero las organizaciones electrónicas se convertirán en el único medio para sobrevivir. Además, todas las organizaciones tendrán que tomarle el pulso incesantemente a sus clientes, pues sus prioridades cambiarán con rapidez. Aquello por lo que los clientes pagarán un sobreprecio se convertirá tan deprisa en mercancía común que quienes pierdan el contacto con sus clientes serán candidatos a la extinción. Los consumidores adquieren la capacidad de comparar precios de cientos de competidores y no sólo de dos o tres. Esto va a bajar radicalmente los precios. Por ejemplo, los productos de consumo en Inglaterra sumarán un descenso de 10 a 15 por ciento entre 2000 y 2003. Si las empresas no mejoran su productividad para que concuerde con esta caída de los precios, quedarán fuera del negocio.

La tecnología permite a las empresas estar cerca de sus clientes, llevar los trabajos adonde cuesten menos y tomar decisiones mucho más rápidamente. Por ejemplo, los ejecutivos de Cisco Systems pueden supervisar gastos, utilidades brutas, la cadena de abasto y la rentabilidad en tiempo real. Ya no tiene por qué haber sorpresas. Todos los empleados pueden tomar decisiones que hace años tenían que venir de la dirección. Al final del trimestre, los gerentes de los productos de Cisco pueden ver exactamente cuáles son las utilidades brutas de sus artículos, saber si quedaron por debajo de lo esperado y determinar la causa de cualquier discrepancia. La toma expedita de decisiones en los niveles inferiores se traducirá en mayores márgenes de rentabilidad. Así, en lugar de que el director ejecutivo o el director de finanzas tomen de 50 a 100 decisiones en un trimestre, los gerentes de toda la organización pueden tomar millones de decisiones. Las compañías que no se adaptan para adquirir esta capacidad ya no serán competitivas.

<sup>a</sup>Este argumento fue presentado por J. Chambers, "Nothing Except E-Companies", en *Business Week*, 28 de agosto de 2000, pp. 210-12.

**S**e dice que cada generación cree que ha descubierto el sexo. Lo mismo parece ocurrir con la tecnología y la forma en que va a cambiar completamente el mundo.

La tecnología transformará la estructura de las organizaciones a un ritmo mucho más lento de lo que muchos creen.<sup>b</sup> Por ejemplo, es útil recapitular y preguntarnos si los ferrocarriles cambiaron al mundo. Sin duda hubo cambios en la organización del comercio y la industria, pero la vida siguió siendo la misma y fue igual la forma en que las personas se relacionaban.

Se producen cambios que ejercerán una influencia en la organización de las empresas, pero estos cambios han sido y serán paulatinos. Van a acelerar a algunas empresas, pero no vamos a atestiguar una revolución en el diseño de las organizaciones. Tomemos el caso de la globalización, que es significativa pero también evolutiva. ¿La formación de la Unión Europea abolió las fronteras nacionales de la sociedad continental más grande del hemisferio occidental? No. Francia todavía es Francia y Alemania sigue siendo Alemania. Las cosas han cambiado, pero no cambiaron.

La insistencia en la velocidad tiene sus límites. Los cerebros no se aceleran. En realidad, el intercambio de ideas no se acelera, sólo los costos generales que antes lo hacían lento. Si nos remitimos al conjunto del trabajo de conocimientos, en el siglo XXI se trabaja como en el XX: uno puede localizar a los demás a cualquier hora, pero no piensan mejor ni más rápidamente sólo porque los localizamos más pronto. El toma y daca sigue siendo un factor limitante.

La organización virtual también tiene sus limitaciones. Si uno contrata por fuera el procesamiento de datos, la manufactura y otras funciones, pone estas capacidades al alcance de los competidores. Por tanto, la "virtualización" del trabajo disminuye las ventajas competitivas y lleva a una generalización rápida de todos los productos. Ninguna función de la que una empresa obtenga una ventaja competitiva puede ser subcontratada.

Si repasamos los últimos 40 años, las personas no han cambiado. Nuestras organizaciones fundamentales no han cambiado. En los bordes, las organizaciones son más sueltas, pero no han cambiado mucho más que eso. Los cambios que hemos visto han sido lentos y paulatinos, y es probable que este ritmo continúe en el futuro.

<sup>b</sup>Este argumento fue presentado por A. Grove, "I'm a Little Skeptical... Brains Don't Speed Up", en *Business Week*, 28 de agosto de 2000, pp. 212-14.

## Preguntas de repaso

1. ¿Por qué la especialización laboral no es una fuente inacabable de mayor productividad?
2. En igualdad de circunstancias, ¿qué margen de control es más eficaz, uno amplio o uno estrecho? ¿Por qué?
3. ¿De qué maneras puede dividir la administración en departamentos?
4. ¿Qué es una estructura matricial? ¿Cuándo debe utilizarla la administración?
5. Compare la organización virtual con la organización sin fronteras.
6. ¿Qué estructura funciona mejor con una estrategia de innovación? ¿Una de reducción de costos? ¿Una de imitación?
7. Sintetice la relación entre tamaño y estructura.
8. Defina y dé un ejemplo de lo que se entiende con el término *tecnología*.
9. Sintetice la relación entre entorno y estructura.
10. Explique la importancia de esta afirmación: “Los empleados forman modelos implícitos de la estructura de la organización”.

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Cómo se organiza la corporación grande de nuestros días a diferencia de como se hubiera organizado en la década de 1960?
2. ¿Cree usted que la mayoría de los empleados prefieren más formalización? Sustente su posición.
3. Si usted fuera empleado en una estructura matricial, ¿cuáles cree que serían las ventajas de la estructura? ¿Cuáles las desventajas?
4. ¿Qué pronósticos conductuales haría sobre las personas que trabajan en una organización sin fronteras “pura” (si tal estructura existiese)?
5. AOL compra Time Warner. Alcoa compra Reynolds Metals. Nestlé S.A. se funde con Ralston Purina. Todos son ejemplos recientes de compañías grandes que se combinan con otras. ¿Implica esto que lo pequeño no es por fuerza hermoso? ¿Las formas mecánicas ganan la batalla por la “supervivencia del más apto”? ¿Cuáles son las implicaciones de esta tendencia de consolidación para el comportamiento organizacional?

## Ejercicio en equipo

### Figuras de autoridad

**Propósito:**

Aprender sobre las experiencias personales y los sentimientos con la autoridad.

**Tiempo:**

Aproximadamente 75 minutos.

**Procedimiento:**

1. El maestro dividirá la clase en grupos de acuerdo con su orden de nacimiento. Los grupos están formados por hijos únicos, primogénitos, medianos y menores de acuerdo con su lugar en la familia. Los grupos más grandes se dividirán de modo que tengan cuatro o cinco miembros, para que la conversación sea más fluida.
2. Cada miembro debe hablar sobre “cómo reacciona habitualmente a la autoridad de los demás”. Hay que enfocarse en situaciones específicas que ofrezcan información general sobre la forma en que los individuos enfrentan las figuras de autoridad (por ejemplo, jefes, maestros, padres o entrenadores). Cada grupo tiene 25 minutos para escribir una lista acerca de cómo manejan la autoridad de los demás. Separen las tendencias que los miembros compartan de las que no compartan.
3. Repitan el paso 2, pero ahora analicen “cómo son habitualmente como figuras de autoridad”. Hagan de nuevo una lista de características comunes.

4. ¿Por qué la especialización laboral no es una fuente inacabable de mayor productividad?
5. La discusión en clase se centrará en preguntas como las siguientes:
  - a. ¿Qué diferencias generales surgieron entre los grupos?
  - b. ¿Qué explicaría estas diferencias?
  - c. ¿Qué hipótesis explicarían la conexión entre la manera en que reaccionan los individuos ante la autoridad de los demás y cómo se conducen en papeles de autoridad?

*Fuente:* Este ejercicio está adaptado de W.A. Kahn, "An Exercise of Authority", en *Organizational Behavior Teaching Review*, vol. XIV, núm. 2, 1989-90, pp. 28-42. Reimpreso con autorización.

## Disyuntiva ética

## ¿Sirven de algo los funcionarios de ética?

Varias organizaciones han creado un puesto de "funcionario de ética" para asistir a los empleados a enfrentar sus disyuntivas éticas. Una de tales compañías es United Technologies Corp. (UTC), cuyas divisiones más conocidas son los elevadores Otis, la fábrica de motores de avión Pratt & Whitney y el gigante de los sistemas de aire acondicionado Carrier Corp.

Patrick Gnazzo es vicepresidente de prácticas comerciales y jefe de ética de UTC. De profesión abogado, es responsable por los programas de obediencia y ética de la compañía, lo que incluye dirigir a más de 160 jefes de prácticas comerciales de todo el mundo. Estos funcionarios son administradores cuyo puesto se ha ampliado para que incluyan la supervisión ética, ponen en práctica los programas de obediencia y ética de la empresa que cuestan 24,000 millones de dólares y abarcan a 145,000 empleados en 183 países.

Gnazzo trata de estar siempre disponible. "Todo el tiempo le decimos a nuestro personal: llamen, llamen, llamen, llamen. Manden correos electrónicos. Escriban. Quiero pasar la mayor parte de mi tiempo dando consejos, no investigando [resbalones éticos] después de los hechos." En UTC se alienta la comunicación en todos los niveles a través de DIALOG, un programa mundial que permite a los empleados formular preguntas, hacer sugerencias, poner quejas y denunciar confidencialmente la sospecha de infracciones. Desde su inicio en 1986, el pro-

grama ha recibido más de 50,000 comunicados DIALOG que van de preguntas sobre mantenimiento de rutina y prestaciones, hasta preocupaciones por prácticas éticas.

UTC, como casi todas las organizaciones grandes, tiene un código de ética, que puede leerse con una taza de café. Abarca a todos los elementos de la corporación: clientes y proveedores, empleados, accionistas, comunidades mundiales y competidores, y en síntesis dice "no mientan, no hagan trampa, no roben". Una de las responsabilidades de Gnazzo y su personal es ponderar lo razonable de una práctica a la luz del código de ética de UTC y determinar cuáles son los actos correctos. Con la guía del código, Gnazzo dice que la mayoría de las preguntas se responden fácilmente y se toman las decisiones. "Pero aproximadamente una vez al día alguien me llama y tengo que decirle: "No me había tocado esto. Déjeme pensarlo un poco".

¿Por qué organizaciones como UTC necesitan funcionarios de ética y personal si ya tienen un código? ¿Qué ventajas cree que tengan para los empleados de UTC los funcionarios de prácticas comerciales? ¿Tener una oficina formal de un personal responsable de las prácticas éticas reduce la responsabilidad de los individuos de tomar buenas decisiones éticas?

*Fuente:* Basado en R. Osborne, "A Matter of Ethics", en *Industry Week*, 4 de septiembre de 2000, pp. 41-42.

## Incidente

## Conducirse según las reglas

En la actualidad, la tendencia es apartarse de reglas y procedimientos rígidos: ahora el evangelio es la flexibilidad. Ahora bien, aunque estas afirmaciones pueden ser verdaderas en lo general, no todos los administradores están convencidos y uno en particular es Stephen Reu-

ning, director de la compañía de colocación de personal de Nueva Jersey, Diedre Moire Corp.

Los empleados nuevos de Diedre Moire tienen que copiar a mano y tres veces el Protocolo de Operación Estándar, que tiene 244 páginas. En el manual se aborda

todo lo que se espera de los empleados de la compañía: desde el procedimiento para saludar a los clientes, hasta cómo sentarse durante el almuerzo, sugerencias para el pelo y el arreglo personal y qué artículos deben estar y cuáles no deben estar sobre el escritorio de los trabajadores. Los nuevos empleados se tardan 100 horas o más en terminar sus copias. A continuación, todavía tienen que superar 12 exámenes orales sobre el contenido.

Reuning tiene la obsesión por documentarlo todo. Desde que fundó la empresa hace 18 años ha guardado 45,000 páginas de datos sobre la red de cómputo de la compañía. Todo proceso, procedimiento, producto, forma, carta, folleto y acuerdo que haya pasado por las manos de un empleado de Diedre Moire se documenta, cataloga y archiva de modo que esté al alcance de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

La fascinación de Reuning con las reglas y el control no es para todos. De acuerdo con Reuning, la mitad de los candidatos al trabajo que entrevista se encaminan a la puerta cuando se enteran del requisito del protocolo. De los que se quedan, aproximadamente uno de cada cinco dura más de un año. Un ex empleado, que duró nueve meses, dice que el ambiente de la compañía es

más estructurado que el de su servicio militar. “Eran robóticos”, comenta.

Quienes se quedan reciben ingresos de seis cifras y dicen que en el lugar hay una eficiencia cómoda. Los clientes también aprecian el resultado. Les gusta que los empleados estén bien capacitados y que sean sistemáticos y capaces de responder casi cualquier pregunta.

### Preguntas

1. ¿Qué ventajas, si acaso, tiene el sistema de Reuning?
2. ¿Por qué funciona el sistema? ¿Cuál es su posible inconveniente?
3. ¿Qué tipo de empleado cree que concuerda con el sistema de Reuning?

Fuente: D. Morse, “You Think You Have an Obsessive Boss? Meet Mr. Reuning”, en *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2000, p. A1.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Delegación de autoridad y concesión de facultades

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 40 (How Willing Am I to Delegate?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Cómo delegar autoridad” de la página 627.

## Notas

1. Este ejemplo está inspirado en N. George, “Counting on the Spirit of Independent Branches”, en *Financial Times*, 5 de noviembre de 2001, p. 10.
2. Véase, por ejemplo, R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, Cincinnati, OH, Southwestern, 7a. ed., 2001.
3. Véase, por ejemplo, L. Urwick, *The Elements of Administration*, Nueva York, Harper & Row, 1944, pp. 52-53.
4. J. Child y R.G. McGrath, “Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1135-48.
5. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1983, p. 157.
6. S. Lohr, “I.B.M. Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue”, en *The New York Times*, 31 de julio de 2000, p. C5.
7. K. Knight, “Matrix Organization: A Review”, en *Journal of Management Studies*, mayo de 1976, pp. 111-30; L.R. Burns y D.R. Wholey, “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”, en *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 106-38, y R.E. Anderson, “Matrix Redux”, en *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 6-10.
8. Véase, por ejemplo, S.M. Davis y P.R. Lawrence, “Problems of Matrix Organization”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1978, pp. 131-42.
9. S.A. Mohrman, S.G. Cohen y A.M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; F. Ostroff, *The Horizontal Organization*, Nueva York, Oxford University Press, 1999, y R. Forrester y A.B. Drexler, “A Model for Team-Based Organization Performance”, en *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 36-49.
10. M. Kaeter, “The Age of the Specialized Generalist”, en *Training*, diciembre de 1993, pp. 48-53.
11. L. Brokaw, “Thinking Flat”, en *INC.*, octubre de 1993, p. 88.

12. C. Fishman, "Whole Foods Is All Teams", *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1, 1997, pp. 102-13.
13. Véase, por ejemplo, R.E. Miles y C.C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18; G.G. Dess, A.M.A. Rasheed, K.J. McLaughlin y R.L. Priem, "The New Corporate Architecture", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 7-20; D. Pescovitz, "The Company Where Everybody's a Temp", en *The New York Times Magazine*, 11 de junio de 2000, pp. 94-96; W.F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", en *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90, y D. Lyons, "Smart and Smarter", en *Forbes*, 18 de marzo de 2002, pp. 40-41.
14. J. Bates, "Making Movies and Moving On", en *Los Angeles Times*, 19 de enero de 1998, p. A1.
15. "GE: Just Your Average Everyday \$60 Billion Family Grocery Store", en *Industry Week*, 2 de mayo de 1994, pp.13-18.
16. H.C. Lucas, Jr., *The T-Form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21st Century*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996.
17. Esta sección se basa en D.D. Davis, "Form, Function and Strategy in Boundaryless Organizations", en A. Howard (comp.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 112-38; P. Roberts, "We Are One Company, No Matter Where We Are: Time and Space Are Irrelevant", en *Fast Company*, abril-mayo de 1998, pp. 122-28; R.L. Cross, A. Yan y M.R. Louis, "Boundary Activities in 'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure", en *Human Relations*, junio de 2000, pp. 841-68, y R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Jossey-Bass, ed. revisada y actualizada, 2002.
18. Véase J. Lipnack y J. Stamps, *The TeamNet Factor*, Essex Junction, VT, Oliver Wight Publications, 1993, J. Fulk y G. DeSanctis, "Electronic Communication and Changing Organizational Forms", en *Organization Science*, julio-agosto de 1995, pp. 337-49; A. Cortese, "Here Comes the Intranet", en *Business Week*, 26 de febrero de 1996, pp. 76-84, y M. Hammer, *The Agenda*, Nueva York, Crown Business, 2001.
19. T. Burns y G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock, 1961, y J.A. Courtright, G.T. Fairhurst y L.E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1989, pp. 773-802.
20. Este análisis se denomina método contingente de diseño organizacional. Véase, por ejemplo, J.M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14, Greenwich, CT, JAI Press, 1992, pp. 267-309.
21. La tesis de la estrategia y la estructura fue originalmente propuesta por A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962. Para un análisis actualizado, véase T.L. Amburgey y T. Dacin, "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1427-52.
22. Véase R.E. Miles y C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Nueva York, McGraw-Hill, 1978; D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", en *Strategic Management Journal*, enero-febrero de 1987, pp. 55-76; D.C. Galunic y K.M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, Greenwich, CT, JAI Press, 1994, pp. 215-55, y I.C. Harris y T.W. Ruefli, "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications", en *Journal of Management Studies*, junio de 2000, pp. 587-603.
23. Véase, por ejemplo, P.M. Blau y R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations*, Nueva York, Basic Books, 1971; D.S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect", en A.H. Van de Ven y W.F. Joyce (comps.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Nueva York, John Wiley, 1981, pp. 135-66; R.Z. Gooding y J.A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, pp. 462-81, y A.C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments", en *Journal of Management*, verano de 1993, pp. 163-92.
24. Véase J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 1965; C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", en *American Sociological Review*, abril de 1967, pp. 194-208; J.D. Thompson, *Organizations in Action*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967; J. Hage y M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1969, pp. 366-77; C.C. Miller, W.H. Glick, Y. Wang y G.P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", en *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 370-99, y K.H. Roberts y M. Grabowski, "Organizations, Technology, and Structuring", en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (comps.), *Managing Organizations: Current Issues*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1999, pp. 159-71.
25. Véase F.E. Emery y E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", en *Human Relations*, febrero de 1965, pp. 21-32; P. Lawrence y J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard Business School, Division of Research, 1967; M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments", en *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 9-21, y A.C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress".
26. G.G. Dess y D.W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1984, pp. 52-73; E.A. Gerloff, N.K. Muir y W.D. Bodensteiner, "Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation", en *Journal of Management*, diciembre de 1991, pp. 749-68, y O. Shenkar, N. Aranya y T. Almor, "Construct Dimensions in the Contingency Model: An Analysis Comparing Metric and Non-Metric Multivariate Instruments", en *Human Relations*, mayo de 1995, pp. 559-80.

27. Véase S.P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 3a. ed., 1990, pp. 320-25, y B. Harrison, *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Nueva York, Basic Books, 1994.
28. Véase, por ejemplo, L.W. Porter y E.E. Lawler III, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior", en *Psychological Bulletin*, julio de 1965, pp. 23-51; L.R. James y A.P. Jones, "Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior", en *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1976, pp. 74-113; D.R. Dalton, W.D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding y L.W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", en *Academy of Management Review*, enero de 1980, pp. 49-64; W. Snizek y J.H. Bullard, "Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis", en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, pp. 275-87, y D.B. Turban y T.L. Keon, "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, pp. 184-93.
29. Véase, por ejemplo, P.R. Harris y R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, Gulf Publishing, 4a. ed., 1996.
30. Véase, por ejemplo, B. Schneider, "The People Make the Place", en *Personnel Psychology*, otoño de 1987, pp. 437-53; B. Schneider, H.W. Goldstein y D.B. Smith, "The ASA Framework: An Update", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 747-73, y J. Schaubroeck, D.C. Ganster y J.R. Jones, "Organization and Occupation Influences in the Attraction-Selection-Attrition Process", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1998, pp. 869-91.

El problema de hacer algo bien a la primera, es que nadie se da cuenta de lo difícil que fue.

—Anónimo

## CUARTA PARTE

### EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN



**N**et Optics Inc. y Coca-Cola son dos compañías internacionales. Están en negocios muy distintos (una es líder de innovación en administración y seguridad de redes y la otra es el mayor productor de refrescos gaseosos), pero tienen algo en común. Las dos recurren al feng shui en el diseño de sus oficinas.<sup>1</sup>

El feng shui se practica en China desde hace más de 3,500 años. Literalmente significa “viento y agua”. Estos dos elementos son una metáfora del poder de la naturaleza y de la importancia absoluta de respetar ese poder cuando organizamos nuestro entorno. Para mejorar este entorno, el feng shui aprovecha la energía positiva natural, llamada *chi*, que se encuentra en cualquier ambiente. Los chinos aseveran que diseñar sus edificios, tiendas y oficinas de acuerdo con el feng shui trae serenidad, prosperidad y riqueza a sus ocupantes.

Si bien a muchos occidentales el feng shui les suena como a “vudú”, las empresas globales no pueden ignorar su influencia, que se extiende al diseño de las oficinas. Por ende, Net Optics contrató hace poco a un experto en la materia para que aconsejara sobre la modificación de las oficinas centrales de la compañía en Sunnyvale, California. Como resultado de los consejos del experto, la administración realizó varios cambios, entre ellos la reorganización de los muebles de oficina y las estaciones de trabajo en el área de producción. En cuanto a la combinación de colores, los fundadores de Net Optics ya habían hecho una elección excelente según los principios del feng shui: verde y púrpura, los colores especiales para el éxito. Del mismo modo, Coca-Cola comenzó a aplicar estos principios en su sede de Atlanta luego de que visitantes de una embotelladora de Asia señalaron una mala distribución de las oficinas. “Coca-Cola es bienvenida en más de 200 países porque tratamos de adaptarnos a otras culturas —dijo un vocero de Coca-Cola—. Lo hemos hecho a lo largo de nuestra historia y nos ha convertido en la marca local definitiva. Por eso adoptamos en nuestro complejo de Atlanta algunos de los principios del feng shui.”

# Diseño y tecnología del trabajo

**E**n este capítulo vamos a exponer el feng shui y otros conceptos de diseño de trabajo. También mostraremos que la tecnología cambia las organizaciones y los trabajos que realizan las personas, presentaremos varios marcos teóricos para analizar los trabajos y, para concluir, explicaremos cómo puede la administración rediseñar los puestos y los horarios de manera que se incrementen la productividad y la satisfacción.

## DISEÑO Y TECNOLOGÍA DEL TRABAJO

En nuestro estudio del capítulo anterior sobre las diferencias de las estructuras, introdujimos el término *tecnología*. Dijimos que es la forma en que la organización convierte sus insumos en productos. En años recientes, economistas, administradores, consultores y analistas comerciales recurren al término para describir maquinaria y equipo con sistemas electrónicos elaborados y computadoras que se usan para elaborar esos productos.

El tema común de las nuevas tecnologías en el centro de trabajo es que éstas sustituyen con máquinas el trabajo humano en la transformación de materias primas en productos terminados. Este reemplazo de la mano de obra por el capital ha sido continuo desde la Revolución Industrial de mediados del siglo XIX. Por ejemplo, gracias a la electrificación, las fábricas textiles introdujeron telares mecánicos que producían géneros de manera más rápida y barata que los telares que eran accionados por seres humanos. En el último cuarto de siglo, la computarización de equipos y máquinas ha sido el primer motor de la remodelación actual de los centros de trabajo. Así, en los bancos, los cajeros automáticos han tomado el lugar de miles de cajeros humanos. En los nuevos Taurus de Ford, el 98 por ciento de los puntos de soldadura son obra de robots y no de personas. Muchos coches vienen equipados con

**AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:**

1. Comparar la reingeniería de procesos con los procesos de mejora continua.
2. Describir una organización electrónica (*e-organization*).
3. Resumir las implicaciones de las organizaciones electrónicas para el comportamiento de los individuos.
4. Explicar el modelo de las características del trabajo.
5. Comparar el modelo de procesamiento de la información social con el modelo de las características del trabajo.
6. Explicar cómo el diseño del espacio de trabajo puede influenciar el comportamiento de los empleados.
7. Describir cómo se puede enriquecer un trabajo.
8. Comparar el tiempo flexible con el trabajo compartido.
9. Comparar los beneficios y los inconvenientes de la teleconmutación, desde el punto de vista de los empleados.



¿Se acuerda de las esferas de la IBM Selectric? Se volvieron tan anticuadas como las carretas cuando la tecnología de la computación personal desplazó a las máquinas de escribir.

computadoras que diagnostican en segundos los problemas que ocupaban horas a un mecánico. IBM construyó una planta en Austin, Texas, que puede producir laptops sin la intervención de un solo trabajador: todo, desde el momento en que llegan las piezas a la planta de IBM hasta el empaquetado de los productos terminados, está completamente automatizado.

En este libro nos interesa el comportamiento de las personas en el trabajo. En la actualidad, ningún tratamiento del tema estaría completo sin analizar la forma en que los avances recientes en la tecnología cambian el centro de trabajo y afectan la vida laboral de los empleados. En esta sección consideraremos tres temas específicos relacionados con la tecnología y el trabajo: procesos de mejora continua, reingeniería de procesos y personalización en masa.

### Procesos de mejora continua

En el capítulo 1 describimos la administración de la calidad como la satisfacción constante de los clientes mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización.

En esta búsqueda del mejoramiento continuo se afirma que lo *bueno* no es *bastante bueno* y que incluso un desempeño excelente puede y debe mejorarse. Por ejemplo, un desempeño del 99.9 por ciento sin errores parecería un criterio de excelencia elevado; sin embargo, no suena tan bien si nos percatamos de que equivale a que el sistema postal estadounidense pierda 2,000 piezas de correo por hora, los médicos de ese país cometan 500 equivocaciones quirúrgicas cada semana y dos aviones choquen a diario en el aeropuerto O'Hare de Chicago.<sup>2</sup>

Con los programas de administración de la calidad se pretende conseguir mejoras continuas en los procesos, de modo que la variabilidad se reduzca constantemente. Si se eliminan las variaciones, se incrementa la uniformidad del producto o del servicio, lo que a su vez reduce los costos y aumenta la calidad. Por ejemplo, Pella Corp., el enorme fabricante de puertas y ventanas con sede en Iowa, aplica desde 1993 técnicas de mejora continua de los procesos para modernizar sus operaciones, reducir inventarios, acelerar los tiempos de entrega y aumentar significativamente la calidad de sus productos. Se dice que estas técnicas son un factor importante para que la empresa haya triplicado sus ventas en la década pasada.<sup>3</sup>

A medida que decenas de miles de organizaciones introducen procesos de mejora continua, ¿cuál será el efecto en los empleados? Que ya no podrán apoyarse en sus logros y éxitos anteriores. Por tanto, algunas personas se sentirán más tensas por un ambiente de trabajo en el que ya no se acepta la complacencia con el estado de las cosas. No se puede ganar una carrera sin línea de meta, y esa situación crea tensiones constantes. Estas tensiones pueden ser positivas para la organización (recuerde los *conflictos funcionales* del capítulo 14), pero las presiones de la búsqueda incesante de mejorar los procesos genera ansiedad y estrés en algunos empleados. Probablemente la implicación más importante para los empleados es que la administración los considerará la fuente principal de ideas para mejorar. Por tanto, los programas de participación de los empleados son parte de la mejora continua. Por ejemplo, los equipos facultados que intervienen de manera práctica en el mejoramiento de los procesos, se utilizan mucho en las organizaciones que han introducido programas de calidad.

## Reingeniería de procesos

En el capítulo 1 también presentamos la reingeniería de procesos. Dijimos que consistía en considerar cómo haríamos las cosas si comenzáramos desde el principio. El término *reingeniería* viene del proceso de retirar un producto electrónico y diseñar una versión mejor. Michael Hammer aplicó el término a las organizaciones. Cuando descubrió que las compañías usaban computadoras simplemente para automatizar procesos obsoletos, más que para hallar maneras fundamentalmente mejores de hacer las cosas, se dio cuenta de que podía aplicar a los negocios los principios de la reingeniería. Entonces, aplicada a las organizaciones, la reingeniería de procesos significa que la administración debe empezar con una hoja en blanco: debe volver a pensar y a diseñar los procesos con los que crea valor y hace el trabajo, al tiempo que se deshace de las operaciones que quedaron anticuadas.<sup>4</sup>

**Elementos fundamentales** Tres elementos fundamentales de la reingeniería de procesos son identificar las competencias distintivas de una empresa, evaluar los procesos básicos y reorganizarse horizontalmente por procesos. Las **competencias distintivas** definen aquello que la organización hace mejor que sus competidores. Entre los ejemplos estarían una mejor ubicación de las tiendas, un sistema de distribución más eficiente, productos con mayor calidad, vendedores más capacitados o mejor soporte técnico. Por ejemplo, Dell Computer se distingue de la competencia por el enfoque que tiene en hardware de calidad, servicio y soporte técnico completos y precios bajos. ¿Por qué es tan importante identificar las competencias distintivas? Porque guía las decisiones sobre qué actividades son cruciales para el éxito de la empresa.

### competencias distintivas

Aquello que la organización hace mejor que sus competidores.

La administración también tiene que evaluar los procesos básicos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización. Se trata de los procesos que transforman materias primas, capital, información y mano de obra en productos y servicios que los clientes aprecian. Cuando la administración contempla la organización como una serie de procesos, de la planeación estratégica al servicio a clientes después de ventas, puede determinar en qué medida añade valor cada elemento. No es extraño que en este análisis de valores y procesos se descubran muchas actividades que añaden poco o ningún valor y cuya única justificación es que siempre se han realizado de esa manera.

La reingeniería de procesos requiere que la administración se reorganice de acuerdo con procesos horizontales, lo que significa formar equipos multidisciplinarios autodirigidos y enfocarse en los procesos más que en las funciones. Así, por ejemplo, el vicepresidente de marketing se convertiría en el “dueño del proceso de encontrar clientes y conservarlos”.<sup>5</sup> También significa reducir niveles de gerencia media. Como señala Hammer, “los gerentes no añaden valor. Un cliente nunca compra un producto por la capacidad de la gerencia. Por definición, la gerencia es indirecta. Entonces, siempre que sea posible, cuanto menos, mejor. Una de las metas de la reingeniería es reducir al mínimo la gerencia que se requiera”.<sup>6</sup>

**Implicaciones para los empleados** La reingeniería de procesos ha sido popular desde comienzos de la década de 1990. Casi todas las principales compañías de Estados Unidos, Asia y Europa emprendieron la reingeniería de por lo menos parte de sus procesos. El resultado ha sido que muchas personas han perdido su trabajo. Los puestos de apoyo, en particular en la gerencia media, han sido particularmente vulnerables a estos esfuerzos, lo mismo que los trabajos de oficina en el sector de los servicios.

Los empleados que conservan su trabajo después de la reingeniería de procesos descubren que su puesto ya no es el mismo. Los nuevos puestos requieren una gama más amplia de habilidades, más trato con clientes y proveedores, mayores dificultades, más responsabilidades y más sueldo. Los tres a cinco años que se necesitan para ejecutar la reingeniería son duros para los empleados. Padecen la incertidumbre y la ansiedad de asumir nuevas tareas y tener que abandonar prácticas laborales muy afianzadas y redes sociales formales.

## Personalización en masa

Las ediciones de libros de bolsillo de Tom Clancy y Stephen King que se encuentran en los estantes de las librerías se imprimen en enormes imprentas offset, se guardan en almacenes con tamaño de hangares y se expiden a las librerías en flotillas de camiones. Las novelas se producen en masa, con tirajes iniciales de varios cientos de miles de ejemplares. Los editores necesitan estos tirajes grandes para mantener bajos los costos de producción.

Una nueva tecnología está cambiando totalmente este esquema.<sup>7</sup> Con esta nueva tecnología, llamada impresión sobre pedido, se pueden producir y vender libros en tirajes cortos, incluso de un ejemplar, casi al instante. Los editores sólo tienen que digitalizar el contenido de un libro y guardarlo en una computadora central. Entonces, a pedido de un cliente, una máquina de impresión y encuadernación de alta tecnología se pone en marcha y crea una perfecta edición de bolsillo de calidad. Estas máquinas pueden ubicarse en librerías, donde se imprima un libro personalizado para un cliente en 60 segundos o menos.

Desde los días de Henry Ford hasta finales de la década de 1990, el rendimiento productivo exigía una **producción en masa**. Las empresas recurrían a la división del trabajo, estandarización y procesos automatizados para fabricar productos en grandes cantidades. Las economías de escala favorecían estas grandes cantidades porque reducían los costos. Una tras otra, las industrias trabajaban con sistemas de producción en masa para minimizar los costos. El modelo T de Ford, McDonald's y Levittown son símbolos de la producción en masa.

Sin embargo, las nuevas tecnologías, como la manufactura y el diseño computarizados (CAM y CAD) han socavado las economías de producción en masa y posibilitan la **personalización en masa**, como en la impresión sobre pedido. La personalización en masa comprende procesos de producción lo bastante flexibles para crear productos y servicios adaptados para los clientes en lo individual. El futuro de la manufactura es la personalización en masa. Es probable que algunos productos, como los alimentos empacados, se produzcan todavía con los métodos tradicionales de producción en masa; pero en cuanto a los productos en los cuales los clientes quieren detalles personales, las empresas se convertirán en sistemas de "fabricación por pedido". Según parece, los clientes quieren cada vez más productos adecuados a sus necesidades particulares.<sup>8</sup> Case Corp. y Levi Strauss son dos ejemplos de empresas que emprendieron con éxito la personalización en masa.

Case es un enorme fabricante de equipo agrícola y de construcción que ha convertido todos sus productos al sistema de personalización en masa. Por ejemplo, sus tractores agrícolas Magnum serie MX, que cuestan, 85,000 dólares, se fabrican exclusivamente por pedido. Con el viejo sistema, los agricultores tenían que elegir entre los modelos y opciones que tenía la distribuidora o debían esperar seis meses para conseguir lo que querían. Ahora los compradores pueden escoger hasta 28 opciones de motor, llantas y sistema de potencia. Además, Case entrega un tractor personalizado en cinco o seis semanas.

Levi fabrica 130 estilos de pantalones vaqueros. Sin embargo, muchos clientes no encuentran exactamente los pantalones que quieren. No hay ningún problema. Levi les ofrece unos pantalones a la medida, escogidos entre tres modelos básicos, 10 telas, cinco estilos de perneras y dos tipos de cierre o bragueta. Aunque estos vaqueros "a la orden" cuestan un poco más (alrededor de 55 dólares), Levi recurre a tecnología de cómputo para estandarizar las opciones y reducir los costos.

### producción en masa

División del trabajo, estandarización y procesos automatizados para fabricar productos en grandes cantidades.

### personalización en masa

Procesos de producción lo bastante flexibles para crear productos y servicios adaptados para los clientes en lo individual.



El constructor Arthur Levitt revolucionó los suburbios en el periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial cuando aplicó la tecnología de la producción en masa a la construcción de casas. La empresa de Levitt podía construir 150 casas de cuatro habitaciones en una semana (una casa cada 16 minutos).

La personalización en masa ofrece ventajas tanto a los clientes como a los fabricantes. Los clientes no tienen que sacrificar, pues pueden tener los productos que quieren, adaptados a sus gustos y necesidades. Por su parte, los fabricantes tienen clientes más satisfechos y, al mismo tiempo, aumentan la eficiencia de su producción. La personalización en masa trae como resultado que el inventario de bienes en producción y terminados sea reducido o que incluso no exista; no hay productos que se empolven en los estantes o las salas de exhibición y se requiere menos capital de trabajo. Por ejemplo, Case dice que con sólo reducir más de la mitad su inventario de tractores terminados se ahorra de 1,500 a 2,000 dólares por máquina.

El inconveniente de la producción en masa es que aumenta las exigencias de coordinación para la administración y requiere que se capacite a los empleados. La personalización en masa precisa que aumente la flexibilidad de la reingeniería de procesos y que se reorganice el trabajo para realizarlo en equipos.

---

## EL CO EN UN MUNDO ELECTRÓNICO

Ningún sector tecnológico cambia más las organizaciones que la tecnología electrónica. Por ejemplo, términos como *comercio electrónico (e-commerce)* y *negocio electrónico (e-business)* son ya parte del léxico actual. En esta sección definiremos la organización electrónica (e-organization) y el efecto que tiene en el comportamiento de individuos y grupos en el centro de trabajo.

### ¿Qué es una organización electrónica?

El **comercio electrónico** es la parte que tiene que ver con las ventas en el negocio electrónico. Cuando uno lee sobre el enorme número de personas que compran en Internet y cómo las empresas establecen sitios en la red para vender sus bienes, realizar transacciones, cobrar y recibir pedidos, se trata de comercio electrónico. En cambio, el **negocio electrónico** es la gama completa de actividades que realiza una empresa exitosa apoyada en la Internet. Abarca la creación de estrategias para dirigir estas empresas, mejorar la comunicación entre empleados, proveedores y clientes y colaborar con los socios para coordinar electrónicamente el diseño y la producción. Así, el comercio electrónico es un subconjunto del negocio electrónico. El término **organización electrónica** se refiere a las aplicaciones a todas las organizaciones de los conceptos del negocio electrónico. Las organizaciones electrónicas no incluyen sólo empresas comerciales, sino también hospitales, escuelas, museos, dependencias gubernamentales y militares. Por ejemplo, el servicio de recaudación estadounidense es una organización electrónica porque ahora brinda acceso a sus contribuyentes a través de Internet.

La mejor manera de entender el concepto de organización electrónica es considerar sus tres componentes básicos: Internet, intranets y extranets. **Internet** es una red mundial de computadoras interconectadas; las **intranets** son redes privadas de Internet en la organización, y las **extranets** son intranets ampliadas asequibles sólo para un grupo selecto de empleados y foráneos autorizados. Como se ilustra en la figura 16.1, la organización electrónica se define por el grado en que aprovecha vínculos de redes mundiales (Internet) y privados (intranet y extranet). Las organizaciones de tipo A son las tradicionales, como las tiendas y las prestadoras de servicios. En la actualidad, casi todas las organizaciones caen en esta categoría. Las organizaciones de tipo B son contemporáneas y dependen en buena medida de intranets y extranets. El tipo C es de pequeñas empresas de comercio electrónico. Por último, las instituciones del tipo D son organizaciones electrónicas que han integrado completamente tanto redes globales como privadas. Entre estas organizaciones se incluyen eBay, Cisco Systems, Amazon.com y Wal-Mart. Observe que a medida que una organización pasa del tipo A al tipo D aumenta el grado en que adquiere propiedades de una organización electrónica.

En la exposición que sigue veremos el efecto de las organizaciones electrónicas en el comportamiento de los empleados. Pero como en la actualidad estas

#### **comercio electrónico (e-commerce)**

Sector de ventas del negocio electrónico.

#### **negocio electrónico (e-business)**

Gama completa de actividades que realiza una empresa exitosa apoyada en Internet.

#### **organización electrónica (e-organization)**

Organización lucrativa o no lucrativa que aprovecha Internet y vínculos de redes privadas para facilitar las actividades y la comunicación.

#### **Internet**

Red mundial de computadoras interconectadas.

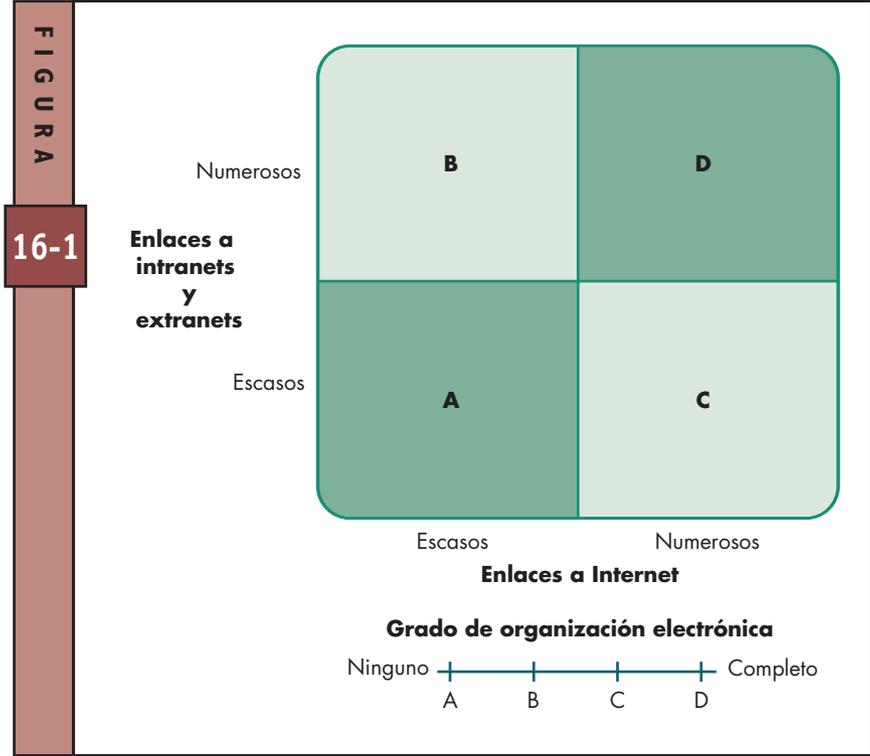
#### **intranets**

Red privada de la organización.

#### **extranets**

Intranet ampliada asequible sólo para un grupo selecto de empleados y foráneos autorizados.

¿Qué define a una organización electrónica?



organizaciones comprenden una gama de aplicaciones de tecnología electrónica, nuestras observaciones y pronósticos deberán tomarse con reservas: cuanto más recurre una organización a los enlaces de redes globales y privados, más se aplicarán nuestros comentarios a todos sus empleados.

**Implicaciones selectas para la conducta de los individuos**

Podríamos dedicar un capítulo entero o más a desmenuzar el efecto que tendrán las organizaciones electrónicas en la conducta de los individuos. Dadas nuestras limitaciones de espacio, veremos un par de temas selectos, motivación y ética, para darnos una idea del impacto potencial de estas organizaciones.

**Motivación** ¿Hay dificultades peculiares para motivar a los empleados en las organizaciones electrónicas? Según parece, la respuesta es afirmativa. Por ejemplo, los empleados de estas organizaciones son más susceptibles de caer en distracciones que minan sus esfuerzos de trabajo y reducen su productividad.

Los empleados siempre han sido proclives a las distracciones en el trabajo, como interrupciones de compañeros o llamadas telefónicas. Sin embargo, Internet amplió considerablemente estas distracciones porque incluye navegar en la red, practicar juegos en línea, comerciar con acciones, comprar en el trabajo, entregarse a “romances cibernéticos” y buscar empleo en línea. Entre los sitios que más frecuencia la gente en el trabajo se encuentran el Weather Channel, Amazon.com, TheOnion.com y eBay.

El **ciberocio** se refiere al acto de los empleados que usan el acceso a Internet de su organización durante las horas hábiles de trabajo para navegar en sitios que no guardan relación con su trabajo y a enviar o leer correos electrónicos de carácter personal.<sup>9</sup> Las pruebas indican que el ciberocio consume mucho tiempo de los trabajadores que tienen acceso a Internet. Por ejemplo, las encuestas indican que

**Ciberocio**

Acto de los empleados que usan el acceso a Internet de su organización durante las horas hábiles de trabajo para navegar en sitios que no guardan relación con su trabajo y a enviar o leer correos electrónicos de carácter personal.

24.5 por ciento de los empleados estadounidenses con acceso a la red dedican por lo menos una hora del día laboral a visitar sitios que no se relacionan con su trabajo.<sup>10</sup> Además, se calcula que cerca de un tercio del uso de Internet en el trabajo es recreativo y que el ciberocio cuesta a las empresas aproximadamente tres millones de dólares al año por cada 1,000 empleados con conexión a Internet.<sup>11</sup>

Si el trabajo en sí no es interesante o crea una tensión excesiva, es probable que los empleados se sientan motivados a hacer otra cosa. Si cuentan con acceso fácil a Internet, esa “otra cosa” consiste en tomar la red como diversión. La solución al problema consiste en hacer los trabajos más interesantes para los empleados, instituir descansos formales para romper la monotonía y establecer lineamientos claros sobre las conductas que se esperan de los trabajadores. Muchos patrones también instalan software para supervisar la red, aunque hay pruebas de que estos actos minan la confianza en la organización y lastiman la moral de los empleados.<sup>12</sup>

**Ética** La vigilancia electrónica de los empleados es un tema que enfrenta el deseo de control de la organización con el derecho a la privacidad de los trabajadores. El desarrollo de software de vigilancia más elaborado acentúa el problema moral de cuánto puede la organización vigilar el comportamiento de los empleados que trabajan en computadoras.<sup>13</sup>

Por ejemplo, Xerox supervisa rutinariamente la actividad en la red de sus 92,000 empleados de todo el mundo. De hecho, la compañía ha despedido a 40 empleados atrapados en el acto de navegar por sitios prohibidos. El software de vigilancia de Xerox registró las visitas no autorizadas a sitios de compras y pornografía, así como cada minuto pasado ahí.<sup>14</sup>

¿Es Xerox la única? No. En una encuesta reciente se descubrió que el 41.5 por ciento de los patrones estadounidenses vigilan o restringen las actividades de sus empleados en la red.<sup>15</sup>

Las empresas aseveran que necesitan los controles de la vigilancia, pues con ellos se aseguran de que los empleados trabajen en lugar de holgazanear, así como de que no difundan los secretos de la organización, y también para protegerse de empleados que pudieran generar un ambiente hostil para otros empleados.

Al desdibujarse los parámetros del centro de trabajo, se acentúa la disyuntiva de la supervisión. Pocos objetan el derecho de los patrones a supervisar a los empleados en su trabajo, cuando usan el equipo de la empresa y cuando éstos saben que los observan. Pero en la medida en que se entretejen la vida familiar y la laboral (por ejemplo, cuando los empleados hacen parte de su trabajo en casa), la ética y la legalidad de la vigilancia pierden nitidez.

### Implicaciones selectas para la conducta de los grupos

En el capítulo 12 explicamos la diferencia entre el liderazgo en línea y el liderazgo en persona. En esta sección vamos a mostrar que otros tres temas que atañen a los grupos (toma de decisiones, comunicación y política organizacional) adquieren otro cariz y otra importancia en las organizaciones electrónicas.

**Toma de decisiones** El método tradicional del CO de estudiar la toma de decisiones tiene que modificarse al tratarse de las organizaciones electrónicas. No está claro cuáles deban ser esas modificaciones; sin embargo, ofrecemos dos proyecciones.

En primer lugar, los modelos de toma individual de decisiones estarán cada vez más obsoletos. Las organizaciones electrónicas son comunidades de equipos; por tanto, los modelos de grupos adquirirán mayor relevancia.

En segundo lugar, los modelos racionales y exhaustivos de toma de decisiones (que dominan la bibliografía de la administración; véase el capítulo 5) serán sustituidos por modelos de acción. No hay modelos de negocios probados para las organizaciones electrónicas.<sup>16</sup> El éxito es de las empresas que valoran la experimen-



En un sondeo reciente de la Asociación Estadounidense de Administración se reveló que más de la mitad de sus organizaciones de tamaño mediano a grande vigilan las conexiones a Internet de sus empleados durante el trabajo y más de una tercera parte revisan y almacenan el correo electrónico de sus empleados. ¿Cuáles son las implicaciones de esta vigilancia para la motivación de los empleados?

tación, las que actúan por prueba y error, que son capaces de reunir y asimilar rápidamente los datos y que pueden aceptar los fracasos y aprender de ellos.

Las organizaciones electrónicas no se pueden dar el lujo de ensayar para afinar las decisiones en busca de la perfección, sino que muy a menudo deciden con información muy limitada y, como resultado, no tienen miedo de cometer errores. Las decisiones en las organizaciones electrónicas se encuentran en estado de flujo continuo, las opciones anteriores se modifican constantemente e incluso se descartan. Los programas de decisiones rutinarias son en esencia inútiles porque pocas de las decisiones que hay que tomar son conocidas de antes. Así, en las organizaciones electrónicas las decisiones no sólo se toman con más premura, sino que se basan en pocas experiencias previas. Desde luego, esto aumenta la probabilidad de cometer errores y la necesidad de poseer la capacidad de recuperarse pronto de ellos y seguir adelante.

**Comunicación** Las organizaciones electrónicas describen las reglas de la comunicación. Como están diseñadas según redes de información extensas e integradas, los niveles jerárquicos tradicionales no restringen la comunicación. Las organizaciones electrónicas permiten y aun alientan a los individuos para que se comuniquen directamente sin recorrer los canales. Los empleados pueden comunicarse instantáneamente en cualquier momento, con quien quieran y donde sea. Como dijimos en el capítulo 10, estos sistemas abiertos de comunicación rompen las jerarquías tradicionales. Vuelven obsoletos o bien obligan a revisar conceptos de la comunicación entre personas como la distinción entre redes formales e informales, comunicación no verbal y filtrados. También vuelven a definir la manera de realizar actividades como juntas, negociaciones, supervisión y pláticas de pasillo. Por ejemplo, en las juntas virtuales pueden reunirse periódicamente personas dispersas. Además, ahora es más fácil que los empleados de San Francisco y Singapur intercambien los chismes de la empresa que los empleados desconectados que trabajan a dos cubículos de distancia. En varios sectores, los empleados tienen incluso sitios de Internet que se han convertido en sede de rumores electrónicos.<sup>17</sup> Los abogados jóvenes visitan [www.greedyassociates.com](http://www.greedyassociates.com) para enterarse de las condiciones laborales y los sueldos; los camioneros comparan camiones y rutas en [www.truckinlife.com](http://www.truckinlife.com), y los sobrecargos comparten chismes en [www.insidetheweb.com](http://www.insidetheweb.com).

El inconveniente de esta red abierta es la sobrecarga de información. En particular, el correo electrónico abruma a los empleados.<sup>18</sup> En un sondeo reciente se descubrió que el empleado común recibe de 11 a 20 mensajes electrónicos de trabajo al día y que 25 por ciento de los trabajadores reciben en el mismo plazo más de 30.<sup>19</sup> Estas interrupciones frecuentes de las comunicaciones entrantes les cuestan a los empleados tiempo valioso, menguan su capacidad de concentrarse y tienen un efecto negativo en su productividad.

**Políticas y redes** El CO acepta la naturaleza política de las organizaciones, la función que cumple la política en la toma de decisiones y la importancia de establecer redes de contactos dentro y fuera de la organización. Pero según los indicadores preliminares, hacer política y establecer redes de contactos son otra cosa en las organizaciones electrónicas que en las instituciones tradicionales desconectadas.

En las organizaciones tradicionales, quienes hacen política se mantienen visibles, siguen técnicas de administración de las impresiones y participan en actividades que los ponen en contacto con personas influyentes. Pero éstas son actividades que se realizan en persona y que no es probable que sean eficaces en las organizaciones electrónicas. Aquí, los que hacen política se apoyan mucho más en conversaciones cibernéticas a través de los sistemas de rumores electrónicos. Por ejemplo, en Internet las salas de plática y los tableros de mensajes abren las oportunidades para conocer y hablar con personas que pueden ayudar a los empleados a ser más eficaces en su trabajo y su carrera.<sup>20</sup>

Las conversaciones cibernéticas no van a sustituir las pláticas de pasillo, cócteles, reuniones de ex compañeros de la universidad o exhibiciones comerciales como sitios para trabar contactos y reclutar aliados políticos, pero las redes en línea

serán cada vez más populares y eficaces como complemento de los canales políticos tradicionales.

### ¿Van a cambiar las organizaciones electrónicas las relaciones entre personas?

La tecnología electrónica ha redefinido las posibilidades del centro de trabajo. Los empleados de las organizaciones electrónicas ya no tienen restricciones de tiempo ni espacio para realizar su trabajo. ¿Cuáles son las implicaciones de estas organizaciones para las relaciones interpersonales?

Hay pruebas convincentes de que en la actualidad las personas pasan más tiempo en línea que hace unos años. Por ejemplo, en 1997 el tiempo promedio que pasaban las personas en línea era de 4.4 horas por semana; en 1999 fue de 7.6 horas y en 2000 de 8.2 horas.<sup>21</sup> En resultados preliminares de un estudio de la Universidad de Stanford se indica que cuanto más tiempo pasa la gente en línea, menos tiempo dedica a las relaciones de la vida real con amigos y familiares.<sup>22</sup> Aproximadamente una cuarta parte de los usuarios regulares de la red señalaron que dedicaban menos tiempo a las actividades sociales y a platicar por teléfono con amigos y familiares, y 13 por ciento dijeron que se habían reducido sus interacciones cara a cara.<sup>23</sup> Uno de los autores del estudio de Stanford manifestó su preocupación de que Internet se convierta en la tecnología aisladora definitiva, que fomente la conducta individual antes que la participación comunitaria. Sin embargo, en datos de estudios más recientes se indica que quizá las conclusiones de Stanford son prematuras<sup>24</sup> y que Internet no es la amenaza que se creía para las relaciones interpersonales. En los últimos datos se señala que sólo un pequeño porcentaje de los usuarios de Internet pasa menos tiempo que antes con la familia y los amigos. La mayoría de los usuarios no acusan efectos sociales negativos por conectarse. Lo que parece aflorar es que Internet tiene efectos distintos en extrovertidos e introvertidos. Los extrovertidos, a los que les gusta hacer amigos nuevos, se valen de Internet para extender su red social. En cambio, en el caso de los introvertidos Internet socava sus relaciones sociales tradicionales.



Fuente: *Seattle-Post Intelligencer*, sábado 18 de septiembre de 1999.

Es demasiado pronto en el desarrollo de la era digital para concluir que Internet minará el sentimiento de comunidad social, pero es evidente que crea nuevas maneras de relacionarse con los compañeros del trabajo. Los empleados trabajarán cada vez más en equipos con personas que no conocen y a las que pueden nunca conocer. Establecerán amistades “de la oficina” con personas que se encuentran a miles de kilómetros de distancia. Las “buenas habilidades interpersonales” significarán ya no sólo la capacidad de relacionarse cara a cara, sino también las destrezas para transmitir interés, emoción, confianza y liderazgo mediante las palabras escritas en una pantalla de computadora.

---

## MARCOS TEÓRICOS PARA ANALIZAR LAS TAREAS DEL TRABAJO

“Todos los días era lo mismo —comenzó Frank Greer—. Poner el asiento derecho del pasajero en los Jeeps que venían en la cadena de montaje, meter cuatro tornillos para fijarlo al coche y apretar los tornillos con mi llave eléctrica. Cada hora pasaban 30 coches y 120 tornillos, ocho horas diarias. No me importaba que me pagaran 22 dólares por hora: me estaba volviendo loco. Hice el trabajo casi año y medio. Al final, le dije a mi esposa que ésa no iba a ser la manera en que pasara el resto de mi vida. En ese trabajo mi cerebro se estaba convirtiendo en una jaletina. Renuncié. Ahora trabajo en una imprenta y gano menos de 15 dólares por hora, pero déjeme decirle que el trabajo es verdaderamente interesante y me plantea retos. Todas las mañanas me levanto ansioso por irme al trabajo.”

Frank Greer expresa dos hechos que todos sabemos: 1) los trabajos son diferentes, y 2) algunos son más interesantes y estimulantes que otros. Estos hechos no han pasado inadvertidos a los investigadores del CO, quienes en respuesta han formulado **teorías de las características de las tareas** con las que pretenden identificar esas características de los trabajos y cómo se combinan para dar lugar a diversos trabajos, así como sus relaciones con la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Hay por lo menos siete teorías de las características de las tareas.<sup>25</sup> Por fortuna, tienen muchos elementos en común.<sup>26</sup> Por ejemplo, la teoría de los dos factores de Herzberg y la investigación sobre la necesidad de logro (que estudiamos en el capítulo 6) son en esencia teorías de las características de las tareas. Recordará que para Herzberg los trabajos que brindan oportunidades de tener logros, reconocimiento, responsabilidad, etc., aumentan la satisfacción de los empleados. Del mismo modo, McClelland demostró que los grandes realizadores se desempeñan mejor en puestos que ofrezcan responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

En esta sección vamos a revisar las más importantes de las teorías de las características de las tareas: la teoría de los atributos de la tarea requerida, el modelo de las características del trabajo y el modelo de procesamiento de la información social.

### Teoría de los atributos de la tarea requerida

La metodología de las características de las tareas comenzó con el trabajo pionero de Turner y Lawrence a mediados de la década de 1960.<sup>27</sup> Estos investigadores emprendieron un estudio para evaluar el efecto de diversas clases de trabajos en la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Pronosticaron que los empleados preferirían trabajos complejos y estimulantes, es decir, que dichos trabajos aumentarían su satisfacción y reducirían las tasas de ausentismo. Definieron la complejidad de un puesto de acuerdo con seis características de las tareas: 1) variedad, 2) autonomía, 3) responsabilidad, 4) conocimientos y habilidades, 5) interacción social requerida, y 6) interacción social optativa. Cuanto más calificara un puesto en estas características —según Turner y Lawrence—, más complicado era.

Los resultados confirmaron el pronóstico del ausentismo. Los empleados con las tareas más complejas tenían un mejor historial de asistencia. Pero los investiga-

### teorías de las características de las tareas

Teorías que pretenden identificar las características de las tareas de los trabajos y cómo se combinan para dar lugar a diversos trabajos, así como sus relaciones con la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados.

dores no encontraron ninguna correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción hasta que separaron los datos por antecedentes de los empleados. Cuando tomaron en cuenta las diferencias de origen rural o urbano de los individuos, se mostró que los empleados de entornos urbanos se sentían más satisfechos con trabajos poco complejos. Los empleados de origen rural exhibieron mayor satisfacción con los trabajos complejos. Turner y Lawrence concluyeron que los trabajadores de las comunidades más grandes tenían diversos intereses aparte de los laborales y por eso participaban menos y estaban menos motivados por su trabajo. En contraste, los trabajadores de pueblos pequeños tenían menos intereses y recibían mejor las tareas complejas en el trabajo.

La teoría de los atributos de la tarea requerida de Turner y Lawrence fue importante al menos por tres razones. En primer lugar, demostró que los empleados responden de manera distinta a diferentes tipos de trabajos. En segundo, proporcionó un conjunto preliminar de atributos de las tareas para evaluar los trabajos. En tercer lugar, centró la atención en la necesidad de considerar la influencia de las diferencias individuales en la reacción de los empleados al trabajo.

## Modelo de las características del trabajo

La teoría de los atributos de la tarea requerida de Turner y Lawrence echó los cimientos para lo que hoy es el marco teórico para definir las características de las tareas y comprender la relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción. Se trata del **modelo de las características del trabajo** (MCT) de Hackman y Oldham.<sup>28</sup>

De acuerdo con el MCT, cualquier trabajo puede describirse con cinco dimensiones básicas, que se definen como sigue:

- 1. Variedad de habilidades.** Grado en que el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.
- 2. Identificación de la tarea.** Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.
- 3. Importancia de la tarea.** Grado en que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.
- 4. Autonomía.** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas.
- 5. Retroalimentación.** Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

En la figura 16.3 se ofrecen ejemplos de actividades laborales que reciben calificaciones elevadas y bajas en cada característica.

En la figura 16.4 se presenta el modelo. Observe que las primeras tres dimensiones (variedad de habilidades, identificación de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo; es decir, si estas tres características se encuentran en un trabajo, podemos predecir que quien lo desempeña pensará que lo que hace es importante, valioso y digno de hacerlo. Advierta igualmente que los puestos con autonomía dan a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal por los resultados y que, si el trabajo ofrece retroalimentación, los empleados sabrán cuál es su desempeño. Desde el punto de vista de la motivación, el modelo dice que los individuos obtienen recompensas internas cuando se enteran (conocimiento de los resultados) de que ellos mismos (responsabilidad sentida) se desempeñaron bien en una tarea que les interesa (importancia experimentada).<sup>29</sup> Cuanto más intensos sean estos estados psicológicos, mayor será la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados, y menor su ausentismo y la probabilidad de dejar la organización. Como se muestra en la figura 16.4, los vínculos entre las dimensiones del trabajo y los resultados están moderados o

### modelo de las características del trabajo

Modelo que identifica cinco características del trabajo y su relación con los resultados personales y laborales.

### variedad de habilidades

Grado en que el puesto requiere la realización de varias actividades.

### identificación de la tarea

Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.

### importancia de la tarea

Grado en que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.

### autonomía

Grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlo.

### retroalimentación

Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

## Ejemplos de características de trabajo extensas o escasas

FIGURA

16-3

### Variedad de habilidades

Mucha variedad	Propietario y encargado de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstrucción de motores, hojalaterías y se relaciona con los clientes
Poca variedad	El trabajador de un taller de carrocerías que rocía pintura ocho horas diarias

### Identificación de la tarea

Mucha identificación	El fabricante de armarios que diseña un mueble, elige la madera, fabrica el objeto y lo termina a la perfección
Poca identificación	El trabajador en una fábrica de muebles que opera un torno sólo para fabricar patas de mesas

### Importancia de la tarea

Mucha importancia	La atención de las enfermeras en la unidad de cuidados intensivos de un hospital
Poca importancia	Barrer los pisos del hospital

### Autonomía

Mucha autonomía	Un vendedor que programa su trabajo del día, hace sus visitas sin supervisión y decide las técnicas más eficaces para vender a cada posible cliente
Poca autonomía	Un vendedor que recibe cada día cierto número de encargos y se le exige que siga un guión de ventas estandarizado con cada cliente posible

### Retroalimentación

Mucha retroalimentación	El trabajador de la fábrica de electrónicos que arma un radio y lo prueba para determinar que funcione adecuadamente
Poca retroalimentación	El trabajador de la fábrica de electrónicos que arma un radio y luego lo envía a un inspector de control de calidad quien verifica que funcione bien y hace los ajustes necesarios

Fuente: Adaptado de G. Johns, *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, 4a. ed. Copyright © 1996 por HarperCollins College Publishers. Reimpreso con autorización de Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.

### calificación del potencial de motivación

Índice de pronóstico que señala la posible motivación de un trabajo.

ajustados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo; esto es, por el deseo del empleado de autoestima y autorealización. Esto significa que los individuos con mayor necesidad de crecimiento tienen más probabilidades de experimentar esos estados psicológicos si su trabajo está enriquecido, que sus compañeros con menos necesidades de crecimiento. Además, responderán de manera más positiva a esos estados, cuando están presentes, que los otros compañeros.

Las dimensiones básicas pueden combinarse en un solo índice de predicción, llamado **calificación del potencial de motivación (CPM)**, que se calcula como se muestra en la figura 16.5.

Los trabajos que tienen mayor potencial de motivación deben tener una calificación elevada por lo menos en uno de los tres factores que producen la experiencia de importancia de la tarea y una calificación también elevada en autonomía y retroalimentación. Si un puesto recibe una calificación elevada en el potencial de motivación, el modelo predice un efecto positivo en la motivación, el desempeño y la satisfacción, al tiempo que se reduce la probabilidad de que haya faltas y rotación.

El modelo de las características del trabajo ha sido muy investigado. En general, las pruebas sustentan el marco general de la teoría, es decir, que hay un con-

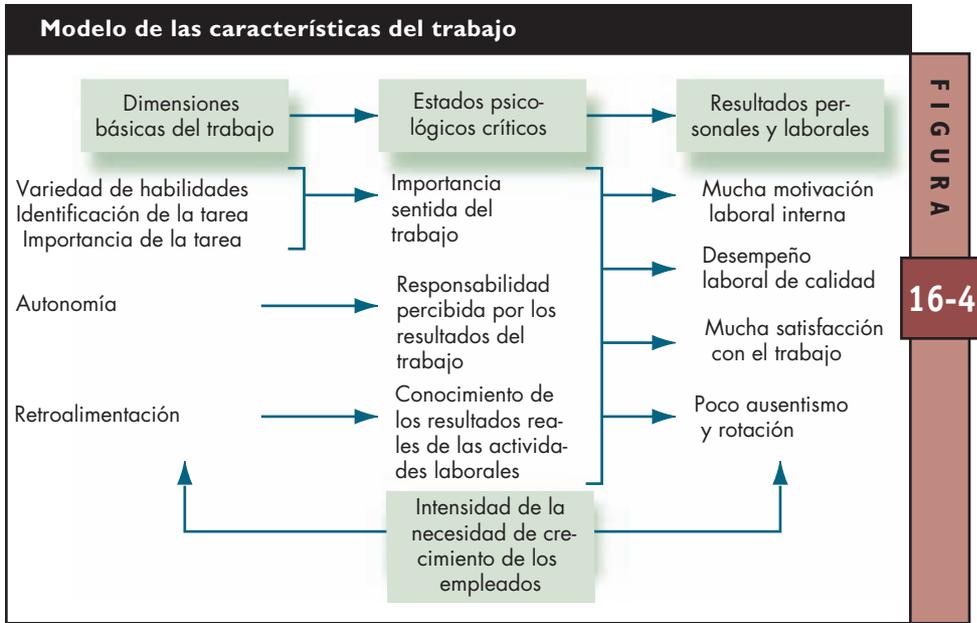


FIGURA 16-4

Fuente: J.R. Hackman y G.R. Oldham, *Work Design* (páginas 78-80) © 1980 de Addison-Wesley Publishing Co., Inc. Reimpreso con autorización de Addison-Wesley Longman, Inc.

junto de características en los trabajos y que esas características repercuten en los resultados conductuales.<sup>30</sup> Pero todavía se discute sobre las cinco dimensiones básicas del MCT, las propiedades multiplicativas de la CPM y la validez de la fuerza de las necesidades de crecimiento como variable moderadora.

Hay dudas sobre si la identificación de las tareas aumenta la potencia de pronóstico del modelo<sup>31</sup> y hay pruebas de que la variedad de las habilidades es redundante con la autonomía.<sup>32</sup> Más aún, en diversos estudios se ha encontrado que si se suman todas las variables de la CPM (en lugar de sumar unas y multiplicar otras), este índice se convierte en un mejor pronosticador de los resultados del trabajo.<sup>33</sup> Por último, se ha puesto en tela de juicio la fuerza de las necesidades de crecimiento de un individuo como variable moderadora.<sup>34</sup> Otras variables, como la presencia o ausencia de claves sociales, la igualdad percibida con los grupos de comparación y la propensión a asimilar la experiencia laboral,<sup>35</sup> podrían ser más válidas para moderar la relación entre las características del trabajo y los resultados. Dado el estado actual de las investigaciones sobre las variables moderadoras, debemos tener cuidado al aceptar sin más la fuerza de la necesidad de crecimiento como se encuentra en el primer MCT.

¿En dónde nos deja todo lo anterior? Con las pruebas actuales, podemos hacer con relativa confianza las siguientes afirmaciones: 1) quienes desempeñan trabajos

**Cálculo de una calificación del potencial de motivación**

$$\text{Calificación del potencial de motivación (CPM)} = \left[ \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identificación de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \right] \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

FIGURA 16-5

con dimensiones básicas elevadas están más motivados, se sienten más satisfechos y son más productivos, y 2) las dimensiones del trabajo operan a través de los estados psicológicos para influir en las variables de los resultados personales y laborales, más que ejercer una influencia directa.<sup>36</sup>

### Modelo del procesamiento de la información social

Recordará que al comienzo de esta sección sobre las teorías de las características de las tareas vimos que Frank Greer se quejaba sobre su trabajo anterior en la cadena de montaje de Jeep. ¿Le sorprendería enterarse de que uno de los mejores amigos de Frank, Russ Wright, trabaja todavía en Jeep, hace el mismo trabajo que Frank y opina que está muy bien? Probablemente no. ¿Por qué? Porque de acuerdo con el estudio de la percepción que hicimos en el capítulo 5, sabemos que las personas pueden evaluar el mismo trabajo de manera distinta. El hecho de que la gente responda a su trabajo según lo perciba, y no a sus elementos objetivos en sí, es la tesis central de nuestra tercera teoría de las características de las tareas; se trata del **modelo del procesamiento de la información social** (PIS).<sup>37</sup>

El modelo del PIS afirma que los empleados adoptan actitudes y conductas en respuesta a las claves sociales que les proporcionan aquellos con quienes tienen contacto y que pueden ser compañeros, supervisores, amigos, familiares o clientes. Por ejemplo, Gary Ling consiguió un empleo de verano en un aserradero de la Columbia Británica. Como los trabajos escaseaban y en éste pagaban bien, Gary llegó muy motivado al primer día de labores. Sin embargo, dos semanas después su motivación era muy poca. Lo que ocurrió fue que los compañeros se dedicaban a hablar mal de su trabajo. Decían que era aburrido, que tener que marcar una tarjeta al entrar y salir probaba que la dirección no confiaba en ellos y que los supervisores nunca escuchaban sus opiniones. Las características objetivas del trabajo de Gary no habían cambiado en las dos semanas; más bien, Gary había reconstruido la realidad a partir de los mensajes recibidos de los demás.

#### modelo del procesamiento de la información social (PIS)

Hecho de que las personas responden a su trabajo como lo perciben más que por la realidad objetiva del mismo.

0

C I E N C I A

?

¿ MITO

#### “Todos quieren un trabajo con retos”

Esta afirmación es falsa. A pesar de toda la atención que han dirigido los medios de comunicación, académicos y científicos sociales al potencial humano y a las necesidades de los individuos, no hay pruebas de que la vasta mayoría de los trabajadores quieran trabajos con retos.<sup>38</sup> Algunos individuos prefieren trabajos complejos y estimulantes; otros prosperan en puestos simples y rutinarios.

La variable de las diferencias individuales que parece tener el mayor respaldo para explicar quién prefiere un trabajo estimulante y quién no, es la intensidad de las necesidades superiores de cada individuo.<sup>39</sup> Los individuos con gran necesidad de crecimiento aceptan mejor los trabajos que plantean retos. ¿Qué porcentaje de los asalariados desea satisfactorios de necesidades superiores y responderá de manera positiva a un trabajo con retos? No contamos con datos, pero en un estudio de la década de 1970 se estimó que la cifra sería de aproximadamente 15 por ciento.<sup>40</sup> Incluso después de hacer

ajustes para el cambio en las actitudes hacia el trabajo y el aumento de los trabajos de oficina, parece poco probable que la cifra actual sea de más de 40 por ciento.

Los principales defensores de los trabajos estimulantes no son los trabajadores, sino profesores, investigadores de las ciencias sociales y periodistas. No hay duda de que todos ellos escogieron su carrera, en alguna medida, porque querían trabajos que les dieran autonomía, identificación y retos; desde luego, fue su decisión. Pero es presuntuoso que proyecten sus necesidades en la fuerza laboral en general.

No todos los empleados buscan un trabajo con retos. Muchos trabajadores satisfacen sus necesidades superiores fuera del trabajo. En una semana hay 168 horas y el trabajo rara vez consume más de 30 por ciento de ese tiempo. Esto deja suficientes oportunidades, incluso para los individuos con grandes necesidades de crecimiento, para hallar la satisfacción de esas necesidades superiores fuera del trabajo.

En varios estudios se ha confirmado la validez del modelo del PIS.<sup>41</sup> Por ejemplo, se ha mostrado que la motivación y la satisfacción de los empleados se manipulan mediante actos sutiles, como el comentario de un compañero o jefe sobre la presencia o ausencia de características del trabajo como dificultad, retos y autonomía. Por tanto, los administradores deben prestar tanta o más atención a las percepciones que tienen los empleados de su trabajo que a las características reales de éste. Así, podrían dedicar más tiempo a comentar con sus subordinados sobre el interés y la importancia de sus puestos. Y tampoco deberían extrañarse de que los empleados recién contratados y los transferidos o ascendidos sean más receptivos a la información social que los de mayor antigüedad.

## DISEÑO DEL ESPACIO DE TRABAJO

Los 140 empleados de SEI Investments en Oaks, Pennsylvania, hacen en equipo gran parte de su trabajo. Para fomentar la flexibilidad de los equipos y responder a la naturaleza cambiante de los proyectos, SEI creó un diseño de oficinas compatible con este enfoque en los equipos.<sup>42</sup> Los empleados se reúnen en salones grandes y abiertos, en los que no hay paredes ni cancelas que dividan espacios de trabajo. Cada persona recibe un mobiliario mínimo, todo con ruedas, lo que le permite establecer su “oficina” con los demás cuando se hacen equipos nuevos. Cuando los proyectos se terminan, los miembros se desbandan y desconectan sus cables de teléfono y datos de las conexiones que cuelgan de las vigas del techo. La dirección afirma que este diseño abierto de las oficinas no sólo promueve la flexibilidad de las estructuras de los equipos, sino que además elimina las barreras que impiden a los empleados compartir información y aprender de los demás.

SEI Investments no es única. Cientos de compañías (como Alcoa, Northern Telecom Ltd., Du Pont, Hewlett-Packard, 3Com, Sun Microsystems, Chiat/Day advertising y Greater Omaha Packing Company) han rediseñado sus edificios y centros de trabajo con la intención de modificar actitudes y conductas de los empleados.<sup>43</sup> En esta sección veremos en particular el efecto en el comportamiento de los empleados del espacio de trabajo que tienen disponible, la distribución de ese espacio y el grado de privacidad.<sup>44</sup> Además, vamos a analizar la creciente popularidad del feng shui.

**Tamaño** El tamaño se define en metros cuadrados por empleado. Tradicionalmente, el determinante más importante del espacio de los empleados era su posición.<sup>45</sup> Cuanto más arriba estuviera un individuo en la jerarquía de la organización, más amplia era su oficina. Por tanto, en las compañías grandes como IBM y General Motors, se asignaba a los directivos, digamos, 75 metros cuadrados más 30 para la oficina de su secretaria. El jefe de una sección podía tener 37 metros cuadrados, un gerente de unidad 11 y los supervisores apenas 7.5. Pero esta forma de distribuir el espacio está desapareciendo. A medida que las organizaciones tratan de ser más igualitarias, se destaca la tendencia a reducir el espacio asignado a ciertos trabajadores, a suprimir o aminorar la distribución basada en la jerarquía y a abrir más espacios para que se reúnan grupos y equipos.



Kathy Faragalli trabaja en el diseño de oficinas abiertas de SEI Investments. Cables de teléfono y datos enmarcan su espacio móvil de trabajo.

Se ha calculado que en la última década el espacio personal de oficina concedido por las organizaciones a sus empleados administrativos se redujo entre un 25 y un 50 por ciento.<sup>46</sup> En parte, hay motivos económicos. El espacio cuesta y reducirlo abate costos. Pero mucha de esta reducción puede imputarse a la reingeniería. Como los trabajos han sido rediseñados y las jerarquías tradicionales han sido sustituidas con trabajo en equipo, se aminora la necesidad de oficinas grandes.<sup>47</sup>

En la actualidad, cuando se distribuye espacio adicional, en lugar de concederlo a ciertos individuos la tendencia consiste en reservarlo para que las personas se reúnan y los equipos trabajen. Estos “espacios públicos” sirven para socializar, celebrar juntas de grupos pequeños o como sitios en los que integrantes de equipos puedan resolver problemas.

**Distribución** Mientras que el tamaño mide la cantidad de espacio por empleado, la distribución se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones. Como veremos, la disposición del centro de trabajo es importante principalmente porque ejerce una gran influencia en la interacción social.

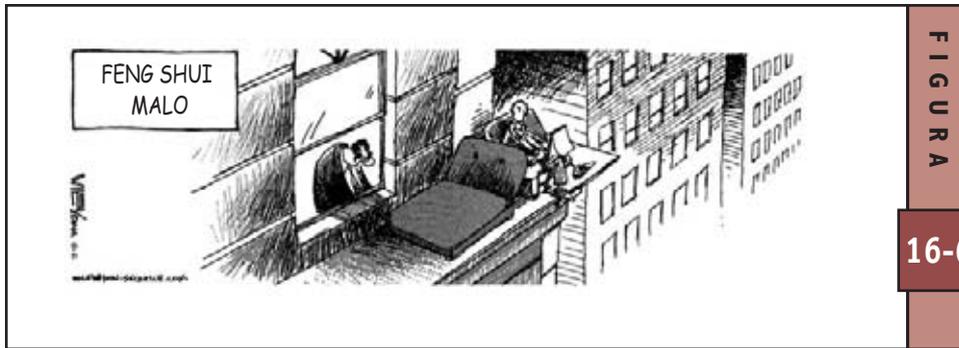
En numerosas investigaciones se respalda la idea de que uno tiene más probabilidades de relacionarse con las personas que tiene cerca.<sup>48</sup> Por tanto, la ubicación de un empleado va a influir sobre de qué información está uno al tanto y si uno participa o no en los acontecimientos de la organización. Por ejemplo, que uno esté o no en una red de rumores está determinado en buena medida por su ubicación física en la organización.

Un tema que ha recibido una atención considerable es la disposición del mobiliario en las oficinas tradicionales.<sup>49</sup> A diferencia de las fábricas, los individuos tienen algún margen para organizar sus muebles. Y la distribución de una oficina comunica mensajes no verbales a los visitantes. Por ejemplo, un escritorio entre dos personas transmite la idea de formalidad y de la autoridad del dueño de la oficina, en tanto que ubicarse en sillas en las que los individuos se sientan en ángulos rectos comunica una relación más natural e informal.

**Privacidad** En parte, la privacidad depende del espacio por persona y de la organización de ese espacio. Pero también influyen muros, divisiones y otras barreras físicas. En los últimos años, una de las tendencias más difundidas en el diseño del espacio de trabajo ha sido la supresión paulatina de las oficinas cerradas sustituyéndolas por los planos de oficinas abiertas con pocas paredes y puertas, si las hay. A veces se llama a esta situación el debate de la cueva contra el cubo (la primera da privacidad y el segundo facilita la comunicación). Se calcula que 40 millones de estadounidenses, cerca de 60 por ciento de todos los oficinistas de aquel país, trabajan en cubos.<sup>50</sup>

Las cuevas limitan el trato entre personas. Por tanto, las organizaciones han retirado las barreras, como muros altos, oficinas cerradas y puertas, para tratar de acrecentar la flexibilidad y la colaboración de los empleados. Sin embargo, aunque hay una tendencia clara hacia los cubos, las organizaciones hacen excepciones con empleados cuyo trabajo les exige concentración.<sup>51</sup> Por ejemplo, compañías como Microsoft, Apple Computer y Adobe Systems todavía tienen oficinas privadas para los programadores. Quienes escriben códigos necesitan a veces cooperar con otros, pero su trabajo es básicamente una tarea solitaria que exige mucha concentración, lo que se consigue mejor en un espacio cerrado, aislado de los demás.

¿Qué pasa con las diferencias individuales? Cada vez hay más pruebas de que muchas personas sienten un deseo intenso de privacidad.<sup>52</sup> Pero la tendencia apunta a reducir la privacidad en el centro de trabajo. Se requieren mayores investigaciones para determinar si los esfuerzos de las organizaciones por abrir los espacios de trabajo y las preferencias de privacidad de los individuos son incompatibles y reducen el desempeño y la satisfacción.



Fuente: Non Sequitur, de Wiley © Universal Press Syndicate.

**Feng shui** Como dijimos en la introducción del capítulo, el feng shui es un antiguo sistema chino para organizar el entorno de modo que esté en armonía y equilibrio con la naturaleza.<sup>53</sup> Traemos aquí el tema por su creciente popularidad. El feng shui rige el diseño de la mayoría de los edificios y centros de trabajo en China, Taiwán, Hong Kong, Malasia y Singapur. Más importante aún, sus principios se aceptan cada vez más fuera de Asia. Por ejemplo, se han adherido a ellos, en Estados Unidos e Inglaterra, Donald Trump en sus edificios, Universal Studios, Merrill Lynch, Marks & Spencer y Virgin Atlantic.<sup>54</sup>

El concepto más importante del feng shui es el de “chi”, o fuerza vital. En términos del diseño del espacio de trabajo, los administradores deben disponer edificios y oficinas de manera tal que con este chi se acentúe la fuerza y la armonía del centro laboral. Así como la acupuntura se aplica desde hace milenios para que la gente consiga el equilibrio y la armonía del libre flujo del chi por su cuerpo, el feng shui pretende alcanzar el mismo equilibrio y armonía en las edificaciones.

¿Cómo pueden los administradores atraer el chi positivo a sus centros de trabajo? La siguiente es una lista parcial de sugerencias basadas en el feng shui, que ofrecen algunas ideas sobre esta filosofía:<sup>55</sup>

1. *Ubicación y disposición de la oficina.* La oficina del gerente debe estar lo más alejada de la entrada que sea posible. Cuanto más lejos, mayor su poder. Nunca tenga su oficina hacia la puerta principal, pues significa que su dinero puede esfumarse. No debe haber puertas enfrentadas, porque se generan rivalidades y en general malos sentimientos entre quienes ocupan las oficinas opuestas. Una pantalla frente a la puerta delantera bloqueará el mal. Todas las esquinas salientes de una oficina deben redondearse para que fluya la energía positiva.
2. *Posición del escritorio.* Al sentarse detrás de su escritorio, se debe poder ver la puerta. Si no hay puerta, el escritorio debe situarse a modo de ver la entrada. Si hay más de una puerta, la línea de visión debe apuntar a la que más se usa. El escritorio también debe estar situado al fondo del lugar para dar la mayor vista posible, porque lo que no se ve no se puede controlar. No hay que poner el escritorio en línea directa con la puerta, pues queda uno vulnerable a ruidos e interrupciones y desprotegido de sorpresas desagradables.
3. *Agua.* El agua se relaciona con la prosperidad y el buen chi. Peces y acuarios son recursos excelentes para traer el éxito y la prosperidad a la oficina. El movimiento y flujo del agua en una pecera simboliza un flujo positivo de efectivo. La popularidad de las fuentes a las entradas de los edificios concuerda con la noción de que el movimiento y el salpicar del agua favorecen el buen chi.

4. *Plantas y flores.* Las plantas y flores traen buena suerte y felicidad, pero deben estar sanas y lozanas.
5. *Reflejos.* Un espejo a la entrada de un edificio repele las cosas malas. Un espejo situado en cualquier parte del interior duplica simbólicamente lo que refleje. Así, un espejo situado junto a la caja registradora de una tienda duplicará los ingresos y uno puesto donde se reúnen los clientes doblará su número.

¿Funciona el feng shui? En la medida en que los empleados esperen que su centro de trabajo concuerde con los principios del feng shui, lo que es más cierto en países con fuerte influencia china, se sentirán cómodos y por tanto aumentará su satisfacción. Aunque no hay pruebas sólidas, parece razonable concluir que recurrir al feng shui en esos países debe servir para atraer y conservar empleados.

Los defensores aseveran que el chi positivo se asocia con la salud, la riqueza y la felicidad. No hay pruebas objetivas que respalden este aserto. Y aunque tampoco hay datos firmes que demuestren que las oficinas organizadas de acuerdo con los principios del feng shui reduzcan la tensión, muchos de éstos parecerían compatibles con un centro laboral más protegido y relajado. Para los administradores en los países asiáticos y aquellos que supervisan fuerzas de trabajo con muchos empleados de origen o influencia asiática, propondríamos que meditaran en adoptar principios de esta doctrina. Si la percepción es la realidad, organizar el lugar de trabajo para maximizar el chi positivo aumentará la productividad y la satisfacción entre sus seguidores.

**Diseño del espacio laboral y productividad** ¿Qué efecto positivo tiene un espacio rediseñado en la productividad de los empleados? En los estudios se indica que el espacio de trabajo en sí no tiene un impacto motivador sustancial en las personas,<sup>56</sup> sino que facilita o estorba ciertos comportamientos; de esta manera aumenta o disminuye la eficacia de los trabajadores. En particular, las pruebas indican que los diseños del espacio que sustentan el acceso, la comodidad y la flexibilidad de los empleados ejercen un influjo positivo en la motivación y la productividad.<sup>57</sup> Por ejemplo, Amoco Corp. (que ahora es parte de British Petroleum) en Denver dio a conocer un descenso de 25 por ciento en los tiempos del ciclo de los productos, de 75 por ciento en la duración efectiva de las juntas, de 80 por ciento en archivos repetidos y de 44 por ciento en los costos generales de espacio después de rediseñar sus oficinas para facilitar el trabajo en equipo.<sup>58</sup> A partir de las pruebas acumuladas a la fecha, proponemos un método llamado “ergonomía cognoscitiva”, que consiste en hacer corresponder la oficina con el trabajo mental.<sup>59</sup> Los trabajos complicados que requieren mucha concentración se dificultan más con ruidos e interrupciones constantes y se realizan mejor en oficinas cerradas. Pero la mayoría de los trabajos no requieren silencio y privacidad. De hecho, todo lo contrario. En la actualidad, los trabajos exigen un trato constante con los demás para alcanzar la mayor productividad, lo que se consigue mejor en un entorno de oficinas abiertas.

---

## OPCIONES DE REDISEÑO DE TRABAJO

¿Qué opciones tienen los administradores si quieren rediseñar o cambiar la composición de los puestos de sus empleados? En los siguientes párrafos analizaremos cuatro opciones: rotación, ensanchamiento y enriquecimiento del trabajo y diseños basados en equipos.

### Rotación de puestos

Si el trabajo de los empleados es demasiado rutinario, una alternativa es recurrir a la **rotación de puestos** (o lo que ahora se llama *capacitación cruzada*). Cuando una actividad ya no es estimulante, el empleado se rota a otro puesto, por lo regular en el mismo nivel y con requisitos de capacidades semejantes.

### rotación de puestos

Cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

En los últimos años muchas empresas de manufactura han adoptado la rotación de puestos como medio de incrementar la flexibilidad y evitar los despidos.<sup>60</sup> Por ejemplo, los administradores de Apex Precision Technologies, un taller de máquinas a la medida en Indiana, capacita de manera continua a los empleados en todos los equipos de la compañía de modo que puedan organizarse de acuerdo con los requisitos de los pedidos. En la recesión de 2001, Lincoln Electric, con sede en Cleveland, pasó algunos trabajadores asalariados a puestos de oficina pagados por hora y rotó a los operarios entre varias máquinas. Este fabricante de partes para soldadura y corte redujo al mínimo los despidos por su compromiso con la capacitación continua y por trasladar a los trabajadores adonde hacían falta.

Las ventajas de la rotación radican en que reduce el aburrimiento y aumenta la motivación al diversificar las actividades de los empleados. También tiene beneficios indirectos para la organización porque los empleados con más variedad de capacidades dan a la administración mayor flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes. Por otro lado, la rotación no carece de inconvenientes. Se incrementan los costos de capacitación y la productividad se reduce por cambiar al trabajador a un nuevo puesto justo cuando su eficacia en el anterior comenzaba a traer ahorros a la organización. La rotación de puestos también produce trastornos. Los miembros de un grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo integrante y los supervisores dedican más tiempo a responder preguntas y supervisar el trabajo de los recién rotados.

### Ensanchamiento del trabajo

Hace más de 35 años se hizo popular la idea de ampliar horizontalmente los trabajos, o lo que se conoce como **ensanchamiento del trabajo**. Aumentar el número y la variedad de las tareas que están a cargo de un individuo produce trabajos más diversificados. Por ejemplo, en lugar de que una persona se limite a clasificar el correo por departamentos, su trabajo podría ensancharse de modo que incluyera la entrega material de las piezas en los departamentos o pasar los envíos por el contador de gastos de franqueo.

Los intentos de ensanchar los puestos han topado con resultados poco entusiastas.<sup>61</sup> Un empleado que pasó por tal rediseño, comentó: “Antes tenía un trabajo fatal; ahora, con el ensanchamiento, tengo tres”. Sin embargo, ha habido algunas aplicaciones exitosas. Por ejemplo, en algunos hoteles pequeños el trabajo de ama de llaves incluye no sólo limpiar los baños, hacer las camas y pasar la aspiradora, sino también cambiar los focos fundidos, prestar servicios de doblado y resurtir los minibares.

Por ende, en tanto que el ensanchamiento ataca la falta de diversidad en trabajos demasiado especializados, no hace mucho por infundir retos o un significado en las actividades del trabajador. Para enfrentar estos inconvenientes se introdujo el enriquecimiento del trabajo.

### Enriquecimiento del trabajo

El **enriquecimiento del trabajo** se refiere a la expansión vertical de las tareas. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. En un trabajo enriquecido se organizan las tareas de modo que el empleado pueda terminar una actividad completa, se aumenta la libertad y la independencia del trabajador, lo mismo que sus responsabilidades, y se le da retroalimentación de modo que pueda evaluar y corregir su propio desempeño.<sup>62</sup>

¿Cómo enriquecen los administradores el trabajo de un empleado? En la figura 16.7 se sugieren lineamientos basados en el modelo de las características del trabajo que estudiamos más arriba.

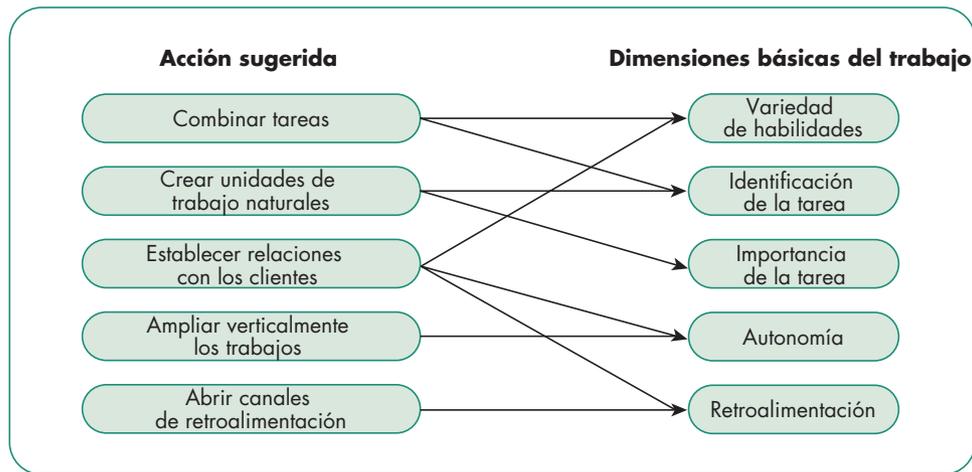
Para ilustrar el enriquecimiento en la práctica, veamos lo que hizo la administración de Banc One en Chicago con su departamento de banca para el comercio internacional.<sup>63</sup> El principal producto del departamento es una carta comercial de cré-

#### ensanchamiento del trabajo

Expansión horizontal de las tareas.

#### enriquecimiento del trabajo

Expansión vertical de las tareas.



Fuente: J.R. Hackman y J.L. Suttle, comps. *Improving Life at Work* (Glenview, IL, Scott, Foresman, 1977), p. 138.

dito, que es básicamente una garantía bancaria que respalda grandes transacciones de importación y exportación. Antes de enriquecer los trabajos, los 300 empleados del departamento procesaban los documentos como en una cadena de montaje, con errores que se acumulaban al pasar de una mano a otra. Entre tanto, los empleados no se esforzaban por ocultar el fastidio que sentían de hacer unas tareas estrechas y especializadas. La administración enriqueció el trabajo haciendo de cada oficinista un experto en intercambio comercial, capaz de manejar la cuenta de un cliente de principio a fin. Después de 200 horas de capacitación en finanzas y legislación, los oficinistas se convirtieron en asesores de tiempo completo que podían tramitar documentos en un día y aconsejar a los clientes en materias tan arcanas como los procedimientos bancarios en Turquía y los controles estadounidenses a la exportación de municiones. ¿Los resultados? La productividad del departamento se triplicó, la satisfacción de los empleados aumentó y el volumen de las transacciones creció más de 10 por ciento al año.

El ejemplo del Banc One no debe tomarse como un aval en blanco del enriquecimiento del trabajo. En general, las pruebas muestran que el enriquecimiento reduce los costos del ausentismo y la rotación y aumenta la satisfacción, pero en el asunto crítico de la productividad, las pruebas no son concluyentes.<sup>64</sup> En algunas situaciones, como la de Banc One, el enriquecimiento del trabajo incrementa la productividad; en otras, la reduce. Sin embargo, incluso cuando la productividad baja parece haber un aprovechamiento más consciente de los recursos y mayor calidad en el producto o servicio.

### Repaso de los diseños basados en equipos

Como las personas trabajan cada vez más en grupos y equipos, ¿qué podemos decir sobre el diseño de los trabajos basados en equipos para tratar de mejorar el desempeño de los integrantes?

Sabemos mucho más sobre el diseño de trabajos para individuos que para grupos,<sup>65</sup> sobre todo porque la gran popularidad de los equipos (en concreto, de asignar las tareas a un grupo de personas en lugar de una sola) es un fenómeno relativamente reciente. Dicho lo anterior, los mejores estudios en el campo ofrecen dos conjuntos de sugerencias.<sup>66</sup>

En primer lugar, las recomendaciones del MCT parecen ser tan válidas en los grupos como lo son en el plano individual. Los administradores deben esperar que

un grupo tenga mejor desempeño cuando 1) su tarea exige que los miembros apliquen una variedad de habilidades de nivel relativamente elevado; 2) esta tarea es un trabajo completo y significativo, con resultados visibles; 3) los resultados del trabajo del grupo en la tarea tienen consecuencias significativas para otras personas; 4) la tarea concede a los miembros una autonomía sustancial para decidir cómo hacen su trabajo, y 5) el trabajo en la tarea genera una retroalimentación constante y confiable sobre el desempeño del grupo.

En segundo lugar, la composición del grupo es crucial para su éxito. En congruencia con los resultados que explicamos en el capítulo 9, los administradores deben asegurarse de cumplir con las siguientes condiciones: 1) los miembros poseen la destreza necesaria para hacer su trabajo; 2) el grupo es lo bastante grande para realizar el trabajo; 3) los miembros cuentan con habilidades tanto interpersonales como laborales, y 4) el grupo está moderadamente diversificado en cuanto a talentos y puntos de vista.

## OPCIONES DE HORARIOS DE TRABAJO

Susan Ross es la clásica “persona mañanera”.

Todos los días se levanta a las cinco en punto, llena de energía. Por otro lado, como ella misma lo dice: “Después del noticiario de las siete de la noche, estoy lista para irme a la cama”.

El horario de Susan en su trabajo de trámite de quejas en Hartford Financial Services Group es flexible y le concede algún grado de libertad en cuanto a la entrada y salida. Su oficina abre a las seis de la mañana y cierra a las siete de la tarde y ella decide cómo programa su jornada de ocho horas en ese periodo de 13. Como Susan es matutina y además tiene un hijo de siete años que sale de la escuela a las tres de la tarde, opta por trabajar de seis a tres. “Mi horario es perfecto. Hago mi trabajo cuando estoy mentalmente más alerta y vuelvo a casa para ocuparme de mi hijo cuando sale de la escuela.”

La mayoría de las personas trabajan ocho horas al día cinco días por semana. Entran a una hora fija y salen a otra y hacen su trabajo en las instalaciones del patrón. Pero varias organizaciones han introducido otras opciones de horarios. En esta sección vamos a revisar algunas de esas alternativas cuyo tema común es que aumentan la flexibilidad para los empleados. En un mundo laboral en el que los empleados se quejan cada vez más de las presiones del tiempo y la dificultad de equilibrar las responsabilidades laborales y personales, aumentar las opciones de horarios es una forma de mejorar su motivación, productividad y satisfacción.

### Horario flexible

El horario flexible es una opción que permite a los empleados, dentro de ciertos parámetros, decidir en qué momento se presentan en el trabajo. El horario de Susan Ross en Hartford es un ejemplo de horario flexible. ¿Pero qué es en concreto el horario flexible?

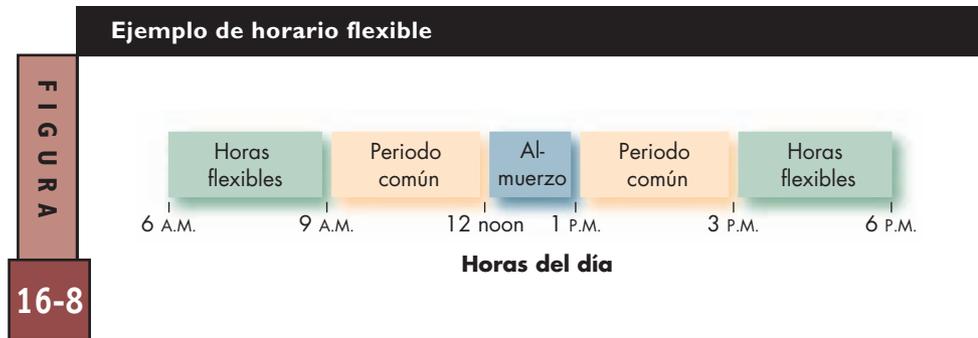
El **horario flexible** se refiere a una distribución de las horas de la jornada laboral en la que se concede alguna libertad a los empleados sobre cuándo llegar y



ITT Industries, Inc., una empresa de ingeniería y manufactura diversificada con sede en White Plains, Nueva York, trabaja con equipos en todas sus líneas comerciales y diseña los aspectos de sus proyectos en equipo para mejorar el desempeño de los empleados. Entre sus seis “mejores prácticas” se encuentra reunir los proyectos para que sean posibles los éxitos rápidos porque “eso estimula... y llena de energía a las personas”, de acuerdo con Vince Fayad, ejecutivo que hace las veces de “jefe entrenador”.

### horario flexible

Los empleados trabajan durante un periodo fijo todos los días, pero fuera de esas horas pueden formar su jornada laboral a discreción.



cuándo salir. Los empleados tienen que trabajar cierto número de horas por semana, pero dentro de ciertos límites pueden variar las horas que trabajan. Como se muestra en la figura 16.8, cada día consta de un periodo común, por lo regular de seis horas, rodeado por una banda flexible. Por ejemplo, excluyendo la hora del almuerzo, el periodo central podría ser de nueve a tres, pero la oficina se abriría a las seis de la mañana y cerraría a las seis de la tarde. Todos los empleados están obligados a estar en su puesto durante el periodo común, pero se les permite repartir las otras dos horas antes o después. Algunos programas de horario flexible permiten acumular horas y convertirlas en un día libre al mes.

El horario flexible se ha vuelto una opción muy popular. La proporción de los empleados estadounidenses de tiempo completo que trabajan con horario flexible casi se duplicó de finales de la década de 1980 a finales de la década de 1990, al grado de que aproximadamente 28 por ciento de ellos goza de horas de llegada y salida flexibles.<sup>67</sup> Y éste no es un fenómeno exclusivo de Estados Unidos. Por ejemplo, en Alemania 29 por ciento de las empresas ofrecen horarios flexibles a sus empleados.<sup>68</sup> Pero este horario no está al alcance de todos los empleados. En tanto que 42.4 por ciento de los administradores estadounidenses tienen esta libertad, sólo al 23.3 por ciento de los obreros se les ofrece un horario flexible.<sup>69</sup>

Los beneficios que se atribuyen al horario flexible son numerosos: menor ausentismo, mayor productividad, reducción de los gastos de horas extras, aminoración de la hostilidad hacia la dirección, menos congestiones de tránsito en los alrededores, eliminación de los retardos y mayor autonomía y responsabilidad para los empleados, lo que incrementa su satisfacción laboral.<sup>70</sup> Pero aparte de estas aseveraciones, ¿cuáles son los datos recopilados sobre el horario flexible?

Casi todas las pruebas de desempeño se acumulan del lado favorable. El horario flexible reduce el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad de los trabajadores,<sup>71</sup> probablemente por varias razones. Los empleados pueden programar sus horas de trabajo para que concuerden con sus necesidades personales (lo que disminuye retardos y faltas) y con los tiempos en que son más productivos.

El principal inconveniente del horario flexible es que no se aplica a todos los trabajos. Funciona bien para las tareas de oficina en las cuales el trato con personas fuera del departamento es limitado. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en las tiendas o trabajos semejantes con requisitos extensos de servicio que imponen a las personas estar en su sitio en horarios predeterminados.

### Trabajo compartido

Una innovación reciente en los horarios de trabajo es el **trabajo compartido**, en el que dos o más individuos se dividen un puesto tradicional de 40 horas por semana. Así, por ejemplo, una persona podría desempeñar el trabajo de las ocho de la mañana al mediodía, mientras que otra lo haría de la una a las cinco de la tarde; o bien las dos trabajarían el horario completo pero en días alternados.

Aproximadamente 31 por ciento de las organizaciones grandes ofrecen a sus empleados trabajos compartidos.<sup>72</sup> Verizon (antes Bell Atlantic) es una de esas

#### trabajo compartido

Práctica de dividir un trabajo de 40 horas semanales entre dos o más personas.

compañías. Por ejemplo, Sue Manix y Charlotte Schutzman comparten el título de vicepresidenta de comunicaciones con los empleados en las oficinas de la empresa en Filadelfia.<sup>73</sup> Schutzman trabaja lunes y martes, Manix jueves y viernes y se alternan los miércoles. Las dos han compartido el puesto durante 10 años, han recibido ascensos, numerosos bonos y una dotación de 20 empleados. Como las dos tienen hijos en casa, este arreglo les da la flexibilidad para equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y familiares.

El trabajo compartido permite a la organización aprovechar las dotes de más de un individuo en un puesto. Un gerente de banco que supervisa el trabajo que comparten dos personas lo describe como la oportunidad de “tener dos cabezas” pero “pagar sólo una”.<sup>74</sup> También abre la oportunidad de conseguir trabajadores calificados —por ejemplo, mujeres con hijos pequeños y personas retiradas— que no están disponibles de tiempo completo.<sup>75</sup> Muchas empresas japonesas contemplan el trabajo compartido, pero por una razón muy distinta.<sup>76</sup> Como los ejecutivos japoneses son muy reacios a despedir a la gente, el trabajo compartido se considera una forma humanitaria de evitar despidos por exceso de personal.

Desde el punto de vista de los empleados, el trabajo compartido aumenta la flexibilidad. Así, aumenta la motivación y la satisfacción de aquellos para los que no es práctico un trabajo de 40 horas semanales. Por otro lado, el principal inconveniente desde el punto de vista de la administración está en hallar un par compatible de empleados que puedan coordinar exitosamente las complejidades de un trabajo.<sup>77</sup>

## Teleconmutación

Es casi el trabajo ideal de muchas personas. No hay que trasladarse, el horario es flexible, se tiene la libertad de vestirse como uno quiera y los colegas interrumpen poco o nada. Se llama **teleconmutación** y se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa por lo menos dos días a la semana con una computadora enlazada a la oficina.<sup>78</sup> (Un concepto afín, el de *oficina virtual*, se aplica a los empleados que trabajan fuera de casa de manera relativamente permanente.) Cálculos recientes indican que trabajan a distancia entre nueve y 24 millones de estadounidenses, dependiendo de la manera en que se defina el término.<sup>79</sup> Esta cifra equivale a alrededor de 10 por ciento o más de la fuerza laboral. Organizaciones conocidas como AT&T, IBM, Merrill Lynch, American Express, Hewlett-Packard y varias dependencias del gobierno estadounidense fomentan activamente la teleconmutación.<sup>80</sup> El concepto también se populariza en el resto del mundo. En Finlandia, Suecia, Inglaterra y Alemania los empleados a distancia representan 17, 15, ocho y seis por ciento de su fuerza laboral, respectivamente.<sup>81</sup>

¿Qué clases de trabajos se prestan a la teleconmutación? Se han señalado tres categorías como las más apropiadas: tareas de manejo de información de rutina, actividades móviles y tareas profesionales y relacionadas con el conocimiento.<sup>82</sup> Escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo en computadoras y teléfonos son candidatos naturales a la teleconmutación. Por ejemplo, los vendedores por telemarketing, representantes de servicio a clientes, agentes de reservaciones y especialistas en respaldo de

## teleconmutación

Los empleados trabajan en casa con una computadora enlazada a la oficina.



La teleconmutación redefine el lugar donde uno trabaja o el concepto de “oficina espaciosa”.

productos pasan la mayor parte de su tiempo en el teléfono. Al trabajar desde casa, pueden acceder a la información en la pantalla de su computadora con la misma facilidad que en las oficinas de su compañía.

Hay numerosas historias de éxito de la teleconmutación.<sup>83</sup> Por ejemplo, 3,500 empleados de Merrill Lynch trabajan en casa. Cuando el programa tenía apenas un año, la dirección anunció un aumento en la productividad de estos empleados de entre 15 y 20 por ciento, 3.5 permisos por enfermedad menos y seis por ciento de disminución en la rotación. Putnam Investments, situada en Boston, encontró que la teleconmutación es una herramienta atractiva de reclutamiento. La compañía tenía dificultades para atraer nuevos empleados, pero después de introducir la teleconmutación, el número de sus solicitantes se multiplicó por 20. La dirección de Putnam calcula que el 12 por ciento de sus empleados que hacen teleconmutación tienen una productividad sustancialmente mayor que el personal de oficina y un décimo de la tasa de desgaste.

Las ventajas potenciales de la teleconmutación para la administración incluyen un fondo más amplio de trabajadores para elegir, mayor productividad, menor rotación, moral más elevada y menores costos de espacio de oficina. El principal inconveniente para la administración es que se supervisa menos a los empleados. Además, en el centro de trabajo actual organizado en equipos, la teleconmutación hace más difícil coordinar el trabajo en equipo.<sup>84</sup> Desde el punto de vista de los empleados, la teleconmutación ofrece un aumento considerable en la flexibilidad, pero no sin sus costos. Para los empleados con grandes necesidades sociales, la teleconmutación puede acentuar sentimientos de aislamiento y reducir la satisfacción. Además, todos los que trabajan en casa pueden sufrir el efecto “fuera de la vista, fuera de la mente”. Los empleados que no están en su escritorio, que no asisten a las juntas y que no comparten los intercambios cotidianos informales en el centro de trabajo se encuentran en desventaja cuando se trata de aumentos y ascensos. Es fácil que los jefes ignoren o subvaloren la contribución de empleados a los que ven menos a menudo.

## *El CO en las noticias*

### **El 11 de septiembre acrecentó el atractivo de la teleconmutación**

La teleconmutación recibió un fuerte impulso luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre en Nueva York y Washington, pues ofrece una solución parcial para empleados que no se sienten a gusto trabajando en grandes complejos de oficinas o que quieren reducir sus viajes aéreos. En un sondeo efectuado después del 11 de septiembre, más de 20 por ciento de los trabajadores estadounidenses dijeron que si se les permitiera trabajar en casa, se

reducirían sus niveles de tensión. En palabras de Chuck Wilsker, director ejecutivo de International Telework Association & Council, con sede en Washington, “más personas van a querer trabajar en casa y este cambio va a ser permanente”.

Por ejemplo, Kyle Kraus, presidente de LanTrax, una empresa de Buffalo que ofrece asesoría en tecnología de información, redujo sus viajes de negocios y trabaja más en casa. Kraus también ahorra tiempo al no pasar por las horas de verificación de seguridad en los aeropuertos. “En una época en que las amenazas trastornan de tal manera a las empresas, el

trabajo en casa se vuelve mucho más atractivo —dice Kraus—. Las personas que tengan la oportunidad de la teleconmutación y se sientan seguras, la adoptarán más a menudo.”

Los ataques terroristas también consiguieron que los patrones se muestren más dispuestos a permitir que sus empleados trabajen desde lugares distantes. Avaya, de Nueva Jersey, que provee software de comunicaciones, afirma que más empresas solicitan informes sobre la tecnología y los sistemas que tendrían que instalar para que sus empleados trabajaran en diversos sitios en lugar de las oficinas centrales.

Fuente: S. Armour, “Worried Workers Turn to Telecommuting”, en *USA Today*, 17 de octubre de 2001, p. 1B.

El futuro al largo plazo de la teleconmutación depende de algunas preguntas para las que no tenemos respuestas definitivas. Por ejemplo, ¿los empleados que trabajan en casa tienen desventajas en la política de la oficina? ¿Las distracciones no laborales, como hijos o vecinos y la cercanía del refrigerador, reducirían significativamente la productividad de aquellos que no tienen fuerza de voluntad ni disciplina?

---

## **RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES**

La tecnología está cambiando los trabajos de las personas y su comportamiento laboral. La administración de la calidad y su énfasis en la mejora continua de los procesos puede aumentar la tensión de los empleados, de quienes se espera un desempeño siempre superior. La reingeniería de procesos elimina millones de puestos de trabajo y modifica completamente aquellos que perduran. La personalización en masa exige que los empleados aprendan nuevas capacidades.

La organización electrónica, con su acusada dependencia de Internet, aumenta la posibilidad de distracciones en el trabajo. Los administradores necesitan estar particularmente alertas a los efectos negativos del ciberocio. Además, para la toma de decisiones la organización electrónica dependerá menos de los individuos y más de los equipos virtuales. Pero probablemente la influencia más significativa de la organización electrónica es que rescribe las reglas de la comunicación. Las barreras tradicionales se están derrumbando, sustituidas por redes que atraviesan los niveles verticales y las unidades horizontales.

Comprender el diseño del trabajo puede ayudar a los administradores a delinear puestos que tengan un efecto positivo en la motivación de los empleados. Por ejemplo, los trabajos que tienen una calificación elevada en el potencial de motivación aumentan el control de un empleado sobre los elementos fundamentales de su trabajo. Por tanto, los trabajos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características de tareas complejas semejantes ayudan a satisfacer las metas de los empleados que quieren mayor control sobre su trabajo. Desde luego, en congruencia con el modelo del procesamiento de la información social, la percepción de que las características de las tareas son complejas es probablemente más importante como influencia de la motivación de los empleados que las características objetivas en sí. Entonces, la clave es proporcionar a los empleados indicios que sugieran que su trabajo tiene una calificación elevada en factores como variedad de habilidades, identificación de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Las variables del diseño del espacio, como tamaño, disposición y privacidad, tienen implicaciones para la comunicación, posición, socialización, satisfacción y productividad. Por ejemplo, una oficina cerrada comunica una posición más elevada que un cubículo abierto. Por tanto, los empleados con una gran necesidad de estatus se sentirían más satisfechos con una oficina cerrada.

En los últimos años ha aumentado la popularidad de varias opciones de trabajo, como el horario flexible, el trabajo compartido y la teleconmutación. Se han convertido en una herramienta estratégica importante a medida que las organizaciones tratan de incrementar la flexibilidad que necesitan sus empleados en un centro laboral cambiante.

### Los puestos de trabajo se están volviendo obsoletos

**A**ntes de 1800 pocas personas tenían un empleo. La gente se afanaba en el cultivo y la cría o fabricaba artículos en su casa. No había un horario regular, descripción de puestos, jefes ni prestaciones. Las personas pasaban largas horas en una serie cambiante de tareas, en diversos lugares y según un calendario impuesto por el estado del tiempo y las necesidades del día. La Revolución Industrial y la creación de grandes compañías manufactureras iniciaron el concepto que ahora tenemos del *puesto*.<sup>a</sup>

Pero ahora desaparecen las condiciones que crearon “el puesto”. La producción personalizada desplaza la producción en masa; la mayoría de los trabajadores maneja información, no productos materiales, y las condiciones de la competencia exigen respuestas rápidas en mercados cambiantes. A quienes se desenvuelven en los medios de comunicación les gusta referirse a la desaparición de los puestos en ciertos sectores o países, como los sectores acerero y textil en Estados Unidos. La realidad es que *el puesto en sí* se vuelve obsoleto.

En una economía acelerada, los puestos de trabajo son una solución rígida para un problema elástico. Si el trabajo que hay que hacer cambia constantemente (como es la nota que cada vez distingue más al mundo actual), las organizaciones no pueden darse el lujo de conservar la inflexibilidad de los empleos tradicionales, con sus limitadas descripciones de puestos.

En el futuro próximo, pocos ocuparán un empleo como los que conocemos. En su lugar, habrá situaciones laborales parciales y eventuales. Las organizaciones estarán conformadas por “tiradores”: empleados eventuales (temporales, de medio tiempo, consultores y por contrato) que se unen a equipos de proyectos creados para realizar un trabajo. Cuando se completa la tarea, el equipo se desbanda. Las personas trabajarán en más de un equipo a la vez, con horarios irregulares y dependiendo de computadoras en red para mantener el contacto con los integrantes de sus grupos. Pocos de estos empleados trabajarán de nueve a cinco en centros específicos y no tendrán muchas de las seguridades que tenían sus abuelos.

<sup>a</sup>Este argumento se basa en W. Bridges, *JobShift*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1994.

**E**l meollo de cualquier examen del comportamiento en el trabajo o las organizaciones es el concepto de puesto, es decir, el conjunto de las tareas que define los deberes y las responsabilidades de un individuo.

Cuando se crea una organización, los administradores tienen que determinar qué tareas hay que cumplir para que alcance sus metas y quién las realizará. Estas decisiones preceden la contratación de la fuerza laboral. Recuerde que son las tareas las que determinan la necesidad de personal, no al revés.

¿Se imagina una organización sin puestos de trabajo? Es tanto como concebir un coche sin motor. No hay duda de que en las organizaciones tienen lugar cambios que exigen que los administradores vuelvan a definir qué es un puesto. Por ejemplo, los empleos actuales incluyen muchas veces un trato intenso con los clientes, así como responsabilidades de trabajo en equipo. En muchos casos, las organizaciones tienen que hacer más flexibles las descripciones de los puestos para que se acerquen a la naturaleza dinámica del trabajo actual. Como no es viable volver a escribir las descripciones de puesto cada semana, los administradores piensan en lo que comprende un puesto y lo definen con términos menos rígidos. Pero el concepto de puesto está todavía en el centro de cualquier intento de diseño de trabajo y es un pilar fundamental para comprender el comportamiento formal en las organizaciones.<sup>b</sup>

Para quienes creen que el concepto de puesto está en su ocaso, todo lo que tienen que hacer es observar el movimiento sindicalista y su determinación de conservar las delimitaciones claras de los puestos. Los sindicatos tienen un interés particular en el estado actual y defenderán a capa y espada la seguridad y previsión de los puestos tradicionales. Más aún, si pareciera que una sociedad sin puestos va a convertirse en una realidad generalizada, los políticos estarían muy presionados para promulgar leyes que lo proscriban. Los trabajadores quieren la estabilidad y previsión de sus puestos y, si es necesario, acudirán a sus representantes electos para que los defiendan.

<sup>b</sup>Véase J. Mays, “Why We Haven’t Seen ‘the End of Jobs’ or the End of Pay Surveys”, en *Compensation & Benefits Review*, julio-agosto de 1997, pp. 25-29.

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de mejora continua?
2. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de reingeniería de procesos?
3. Compare comercio electrónico y organización electrónica.
4. ¿Cómo pueden reducir los administradores el ciberocio?
5. ¿Cuáles son las implicaciones del modelo de procesamiento de la información social para pronosticar el comportamiento de los empleados?
6. ¿Cómo diseñaría una oficina de modo que aumente la posibilidad de que los empleados sean productivos?
7. ¿Qué es el feng shui?
8. ¿Cuáles son las ventajas del horario flexible desde el punto de vista de los empleados? ¿Y desde el punto de vista de la administración?
9. ¿Cuáles son las ventajas de compartir el trabajo desde el punto de vista de los empleados? ¿Y desde el punto de vista de la administración?
10. Desde el punto de vista de los empleados, ¿cuáles son las ventajas y las desventajas de la teleconmutación?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. La reingeniería de procesos tiene que ser impuesta de manera autocrática para que supere la resistencia de los empleados, lo que contradice el modelo contemporáneo del administrador que sabe escuchar, enseña, motiva haciendo participar a los trabajadores y posee grandes habilidades de apoyo a los equipos. ¿Es posible conciliar las dos posturas?
2. ¿Cómo ha modificado la tecnología el trabajo de los administradores en los últimos 20 años?
3. ¿Qué efecto, si acaso, cree que tenga Internet en el desarrollo de habilidades interpersonales entre los empleados del futuro?
4. Describa tres puestos que tengan una calificación elevada según el MCT y tres con una calificación baja. Explique cómo llegó a sus conclusiones.
5. ¿Qué puede hacer la administración para fomentar en los empleados una imagen interesante y estimulante de su trabajo?

## Ejercicio en equipo

### Analizar y rediseñar el trabajo

Divídanse en grupos de cinco a siete miembros. Cada estudiante debe describir el peor trabajo que haya tenido. Apliquen el criterio que prefieran para elegir uno de los trabajos y analizarlo en grupo.

Los integrantes del grupo analizarán el trabajo elegido determinando su puntuación en el modelo de las características del trabajo. Califiquen cada dimensión del trabajo con la escala siguiente:

- 7 = Sobresaliente
- 6 = Mucho
- 5 = Bastante
- 4 = Moderado
- 3 = Escaso
- 2 = Poco
- 1 = Muy poco

A continuación hay una muestra de preguntas para orientar al grupo en su análisis del trabajo elegido.

- *Variedad de habilidades.* Describan las habilidades identificables que se requieren para hacer el trabajo. ¿Cuál es el carácter de las capacidades cuantitativas o de comunicación oral o escrita que se necesitan? ¿Las destrezas físicas? ¿Quién ocupa el puesto tiene la oportunidad de ejercer todas sus facultades?
- *Identidad de la tarea.* ¿Qué producto crea quien ocupa el puesto? ¿Se encarga de su producción desde el comienzo hasta el fin? En caso contrario, ¿realiza alguna fase de la producción de principio a fin?
- *Significado de la tarea.* ¿Cuál es la importancia del producto? ¿Cuál es la importancia de la función del empleado en la manufactura de ese producto? ¿Cuál es la importancia de lo que aporta el trabajador a

sus compañeros? Si este puesto se suprimiera, ¿cuánto se reduciría la calidad del producto?

- **Autonomía.** ¿Cuánta independencia tiene quien realiza este trabajo? ¿Tiene que obedecer un calendario estricto? ¿Está sujeto a una supervisión estrecha?
- **Retroalimentación.** ¿Recibe periódicamente el trabajador retroalimentación de su supervisor? ¿De sus compañeros? ¿De sus subordinados? ¿De los clientes? ¿Cuál es la retroalimentación intrínseca del desempeño al realizar el trabajo?

Calculen con la fórmula de la figura 16.5 el potencial de motivación de este trabajo. Enseguida, describan las acciones concretas que podría emprender la administración para aumentar este potencial.

Calculen el costo para la administración de volver a diseñar el trabajo. ¿Los beneficios exceden a los costos?

Para concluir el ejercicio, pidan a un representante de cada equipo que comparta con la clase su análisis y sugerencias de diseño. Entre los posibles temas de discusión en clase se encuentran las semejanzas de los trabajos escogidos, los problemas para calificar las dimensiones y la evaluación de costos y beneficios de los cambios de diseño.

*Fuente:* Este ejercicio se basa en W.P. Ferris, "Enlivening the Job Characteristics Model", en C. Harris y C.C. Lundberg, *Proceedings of the 29th Annual Eastern Academy of Management Meeting*, Baltimore, MD, mayo de 1992, pp. 125-28.

## Disyuntiva ética

### Supervisión de los trabajadores: ¿Cuánto es demasiado?

¿Cuándo el esfuerzo de la administración por controlar las acciones de los demás se convierte en una invasión de la privacidad? Consideremos tres casos.

En Underground Service Alert, al sur de California, más de 30 representantes de servicio a clientes trabajan desde casa sin que la compañía deje de vigilarlos. "El supervisor puede enterarse de cuál es la conversación, qué teclas se oprimen —dice el presidente de la compañía—. Si un representante descansa 20 minutos después de tomar una llamada, se supervisa."

El grupo de auditoría interna del servicio de recaudación de impuestos de Estados Unidos vigila una computadora que muestra el acceso de los empleados a las cuentas de los contribuyentes. Esta actividad de vigilancia permite a la dirección verificar y saber qué hacen los empleados en su computadora.

Recientemente, Versus Technology introdujo un sistema con el que los patrones siguen el paradero de sus trabajadores. El sistema despliega en el techo de las oficinas una serie de sensores, cada uno del tamaño de un disco de hockey, que rastrean los pulsos de luz infrarroja emitidos por tarjetas de identificación personal. Los movimientos de los trabajadores se vigilan en un programa de Windows que maneja el jefe en una laptop.

¿Son estos casos (vigilar las llamadas, las actividades en las computadoras y la ubicación) una invasión de la privacidad? ¿Cuándo rebasa la administración los límites de la decencia y la privacidad al escuchar en silencio (incluso a ocultas) el comportamiento de sus empleados o asociados?

Los directores de Underground Service y del servicio de recaudación estadounidense defienden su postura diciendo que garantiza la calidad, la productividad y el comportamiento adecuado de los empleados.

Estas organizaciones remiten a estadísticas del gobierno de Estados Unidos en las que se muestra que se vigila electrónicamente a decenas de millones de trabajadores en sus centros laborales. La vigilancia discreta de llamadas telefónicas sirve para que los empleados hagan mejor su trabajo. En una auditoría hecha por aquel servicio de recaudación en sus oficinas regionales del sureste se encontró que 166 empleados examinaron sin autorización las declaraciones de impuestos de amigos, vecinos y celebridades. Un gerente de productos de Versus dice que el sistema de la compañía no vigila lo que uno hace, sino que sólo se entera de dónde está uno, lo que ayuda a la administración a distribuir mejor a los empleados y a dar a los clientes un mejor servicio.

Hay leyes y normas éticas destinadas a delimitar el derecho de los patrones a la vigilancia electrónica. Por ejemplo, la Ley de Privacidad de Consumidores y Trabajadores exige que se notifique expresamente a los empleados que son vigilados. Del mismo modo, grupos del sector del telemercadeo han establecido lineamientos que incluyen la recomendación de que se dé a los empleados la opción de que se les informe cuando los vigilen.

¿Cuándo la necesidad de información de la administración acerca del desempeño de los empleados cruza la línea e interfiere con el derecho a la privacidad de los empleados? Por ejemplo, ¿debe notificarse de antemano a los empleados que los van a vigilar? ¿Siempre es incorrecto que los empleados practiquen juegos de computadora o hagan compras en Internet con equipo del trabajo y en horas de labores? ¿El derecho de la dirección de defender sus intereses se extiende a la vigilancia electrónica de todos los lugares donde pueda estar un trabajador, incluyendo baños, guardarrobas y vestidores?

Bob's es una de las cadenas de comida rápida más grandes de Latinoamérica. Su sede se encuentra en Río de Janeiro y más de la mitad de los 225 locales de este clon de McDonald's están en Brasil. ¿Cómo es el trabajo en Bob's? Un día en el local de un centro comercial de São Paulo da alguna idea.

La característica más notable de este restaurante es la juventud de sus 12 empleados. Silvana, que supervisa la capacitación de los recién contratados, ha sido ascendida dos veces en sus cuatro años de trabajo y tiene apenas 21 años. Levy, el cocinero de órdenes breves, tiene 20 y ha hecho este trabajo durante un año. Elisangela tiene 21 y dos años como empleada de Bob's. El gerente del restaurante, que tiene siete años trabajando en Bob's, tiene 23 años de edad. Simone, a sus 25 años, es una de los empleados de mayor edad.

Los empleados de Bob's comparten otra característica aparte de la edad: son de origen social humilde. En Brasil, los hijos de clase media no quieren trabajar en lugares de comida rápida.

El trabajo en Bob's sigue una rutina muy estructurada. Por ejemplo, quien trabaja en la parrilla debe saber que la Big Bob lleva dos rebanadas de carne, 11 gramos de lechuga y siete gramos de rodajas de cebolla en un bollo con ajonjolí; una Bob's Burger tiene también dos rebanadas de carne con salsa especial, pero sólo una rodaja de jitomate en un bollo sencillo, y una Franburgao tiene pechuga de pollo, jitomate y salsa de curry en un bollo con ajonjolí. El que trabaja las papas a la francesa tiene que verificar que la temperatura del aceite sea de 174°C, poner en la rejilla un paquete de papas,

empujar lentamente hasta oír el tope, esperar a que la máquina devuelva la rejilla, sacudirla tres veces y vaciar las papas en el recipiente metálico.

En general, los empleados parecen contentos con su trabajo. A pesar de que tienen que usar una tonta corbata roja, una cachucha de beisbolista azul y roja y un delantal que dice "Bob's", estas personas están satisfechas de tener un trabajo en un país en el que uno de cada cinco trabajadores está desempleado. Los empleados ordinarios de Bob's ganan 500 reales (menos de 300 dólares al mes). El salario del gerente es de alrededor de 1300 reales mensuales.

### Preguntas

1. Describa el trabajo que se realiza en un puesto promedio de Bob's de acuerdo con el MCT.
2. ¿Qué clase de persona cree que es la adecuada para trabajar en Bob's?
3. ¿Sería posible enriquecer el trabajo en Bob's o someterlo a un proceso de reingeniería para que los empleados sean más productivos?
4. ¿Cómo cambiará la tecnología los trabajos de comida rápida en los próximos 10 años?
5. ¿Funcionaría un horario flexible en Bob's? Explique.

Fuente: T. Ogier, "Life As a Burger King", *Latin Trade*, diciembre de 2000, pp. 44-47.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Diseño de trabajos que motiven

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 37 (What's My Job Motivating Potential?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado "Diseño de puestos que motiven" de la página 629.

1. Véase L. Elliott, "Overseas Operations Require Foreign Design, Technology", en *The Business Journal*, 3 mayo de 1999, [www.milwaukee.bizjournals.com](http://www.milwaukee.bizjournals.com); B. McKay, "At Coke, Layoffs Inspire All Manner of Peculiar Rumors", en *The Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2000, p. A1, y P. Youden, "Creating a Feng Shui Office", en *The Business Journal*, 16 de febrero de 2001, [www.triangle.bizjournals.com](http://www.triangle.bizjournals.com).
2. Véase, por ejemplo, H.S. Gitlow, *Quality Management Systems: A Practical Guide for Improvement*, Boca Raton, FL, CRC Press, 2001, y J.W. Cortada, *The Quality Yearbook 2001*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.
3. P. Siekman, "Glass Act: How a Window Maker Rebuilt Itself", en *Fortune*, 13 de noviembre de 2000, pp. 384C-384V.
4. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nueva York, Harper-Business, 1993.
5. R. Karlgaard, "ASAP Interview: Mike Hammer", en *Forbes ASAP*, 13 de septiembre de 1993, p. 70.
6. *Loc. cit.*
7. W. Kirn, "The 60-Second Book", en *Time*, 1° de agosto de 1999, p. 45.
8. P. Siekman, "Where 'Build to Order' Works Best", en *Fortune*, 26 de abril de 1999, pp. 160C-160V; J. Lardner, "Your Every Command", en *U.S. News & World Report*, 5 de julio de 1999, pp. 44-46; F. Gibney, Jr., "The Revolution in a Box", en *Time*, 31 de julio de 2000, pp. 30-32, y K.A. Crawford, "Customizing for the Masses", en *Forbes*, 16 de octubre de 2000, p. 168.
9. V.K.G. Lim, G.L. Loo y T.S.H. Teo, "Perceived Injustice, Neutralization, and Cyberloafing at the Workplace", trabajo presentado en la reunión de la Academia de Administración, Washington, DC, agosto de 2001.
10. Citado en *Brill's Content*, diciembre de 2000-enero de 2001, p. 48.
11. "Internet Usage Statistics", [www.n2h2.com](http://www.n2h2.com), 27 de marzo de 2002.
12. M. Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk", en *Business Week*, 12 de junio de 2000, p. 106.
13. Véase, por ejemplo, M.J. McCarthy, "You Assumed 'Erase' Wiped Out That Rant Against the Boss? Nope", en *The Wall Street Journal*, 7 de marzo de 2000, p. A1; S. Boehle, "They're Watching You: Workplace Privacy is Going... Going...", en *Training*, agosto de 2000, pp. 50-60; K. Weisul, "How Should You Police Employees Goofing Off on the Net? Very Carefully", en *Business Week Frontier*, 5 de febrero de 2001, pp. F18-20, y "Keeping Tabs on Employees Online", en *Business Week*, 19 de febrero de 2001, p. 16.
14. L. Guernsey, "The Web: New Ticket to a Pink Slip", en *The New York Times*, 16 de diciembre de 1999, p. D1+.
15. Citado en *Brill's Content*, diciembre de 2000-enero de 2001, p. 48.
16. J. Fonstad, "It's the Business Model, Stupid!", en *Red Herring*, febrero de 2000, pp. 70-72, y G. Dalton, "Ways of Doing Business", en *The Industry Standard*, 13 de marzo de 2000, pp. 92-95.
17. A. Cohen, "Clic Here for a Hot Rumor About Your Boss", en *Time*, 11 de septiembre de 2000, p. 48, y J. Simons, "Stop Moaning About Gripe Sites and Log On", en *Fortune*, 2 de abril de 2001, pp. 181-82.
18. E. Weinstein, "Help! I'm Drowning in E-Mail", en *The Wall Street Journal*, 10 de enero de 2002, p. B1.
19. Citado en *Training*, abril de 2001, p. 88.
20. D.E. Lewis, "Online Messaging, Scuttlebutt Replacing Water-Cooler Gossip", en *Seattle Post-Intelligencer*, 21 de septiembre de 2000, p. D2.
21. Citado en *Red Herring*, diciembre de 1999, p. 37.
22. Publicado en J. Markoff, "A Newer, Lonelier Crowd Emerges in Internet Study", en *The New York Times*, 16 de febrero de 2000, p. A1.
23. Publicado en G. Koretz, "The Web's Chilling Trend?", en *Business Week*, 5 de junio de 2000, p. 36.
24. R. Kraut, S. Kiesler, B. Boneva, J. Cummings, V. Helgeson y A. Crawford, "Internet Paradox Revisited", en *Journal of Social Issues*, primavera de 2002, pp. 49-74.
25. R.M. Steers y R.T. Mowday, "The Motivational Properties of Tasks", en *Academy of Management Review*, octubre de 1977, pp. 645-58.
26. D.G. Gardner y L.L. Cummings, "Activation Theory and Job Design: Review and Reconceptualization", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT, JAI Press, 1988, p. 100.
27. A.N. Turner y P.R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker*, Boston, Harvard University Press, 1965.
28. J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", en *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-79, y J.R. Hackman y G.R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.
29. J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (comps.), *Improving Life at Work*, Santa Mónica, CA, Goodyear, 1977, p. 129.
30. Véase "Job Characteristics Theory of Work Redesign", en J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL, Dryden Press, 1980, pp. 231-66; B.T. Lohrer, R.A. Noe, N.L. Moeller y M.P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, pp. 280-89; W.H. Glick, G.D. Jenkins, Jr., y N. Gupta, "Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1986, pp. 441-64; Y. Fried y G.R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", en

- Personnel Psychology*, verano de 1987, pp. 287-322; S.J. Zacaró y E.F. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 245-52, y J.R. Rentsch y R.P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period", en *Personnel Psychology*, primavera de 1998 pp. 165-90.
31. Véase R.B. Dunham, "Measurement and Dimensionality of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1976, pp. 404-409; J.L. Pierce y R.B. Dunham, "Task Design: A Literature Review", en *Academy of Management Review*, enero de 1976, pp. 83-97; D.M. Rousseau "Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation: A Synthesis of Job Design Research and Sociotechnical Systems Theory", en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1977, pp. 18-42, y Y. Fried y G.R. Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 419-26.
  32. Fried y Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics".
  33. Véase, por ejemplo, Fried y Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics", y M.G. Evans y D.A. Ondrack, "The Motivational Potential of Jobs: Is a Multiplicative Model Really Necessary?", en S.L. McShane (comp.), *Organizational Behavior, ASAC Conference Proceedings*, vol. 9, parte 5, Halifax, Nueva Esocia, 1988, pp. 31-39.
  34. R.B. Tieggs, L.E. Tetrick y Y. Fried, "Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model", en *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 575-93, y G. Johns, J.L. Xie y Y. Fang, "Mediating and Moderating Effects in Jobs Design", en *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 657-76.
  35. C.A. O'Reilly y D.F. Caldwell, "Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1979, pp. 157-65; R.V. Montagno, "The Effects of Comparison Others and Prior Experience on Responses to Task Design", en *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 491-98, y P.C. Bottger e I.K.-H. Chew, "The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction", en *Human Relations*, junio de 1986, pp. 575-94.
  36. Hackman, "Work Design", pp. 132-33.
  37. G.R. Salancik y J. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1978, pp. 224-53; J.G. Thomas y R.W. Griffin, "The Power of Social Information in the Workplace", en *Organizational Dynamics*, otoño de 1989, pp. 63-75, y M.D. Zalesny y J.K. Ford, "Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1990, pp. 205-46.
  38. J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (comps.), *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA, Goodyear, 1977, pp. 115-20.
  39. J.P. Wanous, "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1974, pp. 616-22, y H.P. Sims y A.D. Szilagyi, "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators", en *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1976, pp. 211-30.
  40. M. Fein, "The Real Needs and Goals of Blue-Collar Workers", *The Conference Board Record*, febrero de 1972, pp. 26-33.
  41. Véase, por ejemplo, J. Thomas y R.W. Griffin, "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1983, pp. 672-82, y M.D. Zalesny y J.K. Ford, "Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1990, pp. 205-46; G.W. Meyer, "Social Information Processing and Social Networks: A Test of Social Influence Mechanisms", en *Human Relations*, septiembre de 1994, pp. 1013-45, y K.J. Klein, A.B. Conn, D.B. Smith y J.S. Sorra, "Is Everyone in Agreement? An Exploration of Within-Group Agreement in Employee Perceptions of the Work Environment", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 3-16.
  42. T. Tetenbaum y H. Tetenbaum, "Office 2000: Tear Down the Walls", en *Training*, febrero de 2000, p. 60, y J. Sung, "Designed for Interaction", en *Fortune*, 8 de enero de 2001, p. 150.
  43. Véase, por ejemplo, M. Milford, "Du Pont Shuts the Door on Private Offices", en *The New York Times*, 23 de febrero de 1997, p. 31; B. Nussbaum, "Blueprints for Business", en *Business Week*, 3 de noviembre de 1997, pp. 112-22; D. Bencivenga, "A Humanistic Approach to Space", en *HR-Magazine*, marzo de 1998, pp. 68-78, y C. Howard, "It's the Same Job, After All", en *Canadian Business*, 26 de junio-10 de julio de 1998, pp. 125-26.
  44. Véase F. Becker y F. Steele, *Workplace by Design*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
  45. J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Boston, Pitman, 1982, p. 261.
  46. S. Lohr, "Hey, Who Took the Office Doors", en *The New York Times*, 11 de agosto de 1997, p. C7.
  47. *Loc. cit.*
  48. Véase, por ejemplo, L.S. Festinger, S. Schachter y K. Back, *Social Pressures in Informal Groups*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1950.
  49. Véase, por ejemplo, R.L. Zweigenhaft, "Personal Space in the Faculty Office Desk Placement and the Student-Faculty Interaction", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1976, pp. 529-32; D.E. Campbell, "Interior Office Design and Visitor Response", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1979, pp. 648-53; P.C. Morrow y J.C. McElroy, "Interior Office Design and Visitor Response: A Constructive Replication", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1981, pp. 646-50, y G.R. Oldham, "Effects of Changes in Workspace Partitions and Spatial Density on Employee Reactions: A Quasi-Experiment", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 253-58.

50. S. Lohr, "Hey, Who Took the Office Doors?", p. C7.
51. *Loc cit.* D. Bencivenga, "A Humanistic Approach to Space"; L. Gallagher, "Get Out of My Face", en *Forbes*, 18 de octubre de 1999, pp. 105-106, y M. Rich, "Shut Up So We Can Do Our Jobs!", en *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2001, p. B1.
52. R.A. Baron, "The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations, and Job Satisfaction", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, Greenwich, CT, JAI Press, 1994, p. 33.
53. K.M. Lagatree, *Feng Shui at Work*, Nueva York, Villard Books, 1998, p. 3.
54. A. Singh, "Luck Be a Stone Lion", en *Time*, 3 de julio de 2000, p. 53, y "Feng Shui and Office Space", en *Manpower Argus*, octubre de 2000, p. 10.
55. K.M. Lagatree, *Feng Shui at Work*.
56. J.I. Porras y P.J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, p. 734.
57. E. Proper, "Surroundings Affect Worker Productivity", en *Industrial Week*, 8 de junio de 1998, p. 14.
58. *Loc. cit.*
59. S. Lohr, "Hey, Who Took the Office Doors?", p. C7.
60. C. Ansberry, "In the New Workplace, Jobs Morph to Suit Rapid Pace of Change", en *The Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2002, p. A1.
61. Véase, por ejemplo, los datos sobre el ensanchamiento del puesto descritos en M.A. Campion y C.L. McClelland, "Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-51.
62. J.R. Hackman y G.R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA, Addison Wesley, 1980.
63. Citado en *U.S. News & World Report*, 31 de mayo de 1993, p. 63.
64. Véase, por ejemplo, J.R. Hackman y G.R. Oldham, *Work Redesign*; J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL, Dryden Press, 1980, p. 231-66; R.W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", en *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 425-35, y J.L. Cotton, *Employee Involvement*, Newbury Park, CA, Sage, 1993, pp. 141-72.
65. R.W. Griffin y G.C. McMahan, "Motivation Through Job Design", en J. Greenberg (comp.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1994, pp. 36-38.
66. J.R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J.W. Lorsch (comp.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, pp. 324-27.
67. L. Rubis, "Fourth of Full-Timers Enjoy Flexible Hours", en *HRMagazine*, junio de 1998, pp. 26-28, y T.M. Beers, "Flexible Schedules and Shift Work: Replacing the '9-to-5' Workday?", en *Monthly Labor Review*, junio de 2000, pp. 33-40.
68. Citado en "Flexitime Gains in Popularity in Germany", en *Manpower Argus*, septiembre de 2000, p. 4.
69. L. Rubis, "Fourth of Full-Timers Enjoy Flexible Hours".
70. D.R. Dalton y D.J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 370-87; K.S. Kush y L.K. Stroh, "Flexitime: Myth or Reality", en *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, p. 53, y L. Golden, "Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get Them?", en *Monthly Labor Review*, marzo de 2001, pp. 50-55.
71. Véase, por ejemplo, D.A. Ralston y M.F. Flanagan, "The Effect of Flexitime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees", en *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1985, pp. 206-17; D.A. Ralston, W.P. Anthony, and D.J. Gustafson, "Employees May Love Flexitime, But What Does It Do to the Organization's Productivity?", en *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, pp. 272-79; J.B. McGuire y J.R. Liro, "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity", en *Public Personnel Management*, primavera de 1986, pp. 65-73; P. Bernstein, "The Ultimate in Flexitime: From Sweden, by Way of Volvo", en *Personnel*, junio de 1988, pp. 70-74, y D.R. Dalton y D.J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 370-87.
72. Citado en S. Caminiti, "Fair Shares", en *Working Woman*, noviembre de 1999, p. 54.
73. *Ibid.*, pp. 52-54.
74. S. Shellenbarger, "Two People, One Job: It Can Really Work", en *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1994, p. B1.
75. "Job-Sharing: Widely Offered, Little Used", en *Training*, noviembre de 1994, p. 12.
76. C. Dawson, "Japan: Work Sharing Will Prolong the Pain", en *Business Week*, 24 de diciembre de 2001, p. 46.
77. S. Shellenbarger, "Two People, One Job".
78. Véase, por ejemplo, T.H. Davenport y K. Pearlson, "Two Cheers for the Virtual Office", en *Sloan Management Review*, verano de 1998, pp. 61-65; E.J. Hill, B.C. Miller, S.P. Weiner y J. Colihan, "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance", en *Personnel Psychology*, otoño de 1998, pp. 667-83; K.E. Pearlson y C.S. Saunders, "There's No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes", en *Academy of Management Executive*, mayo de 2001, pp. 117-28, y S.J. Wells, "Making Telecommuting Work", en *HRMagazine*, octubre de 2001, pp. 34-45.

79. N.B. Kurland y D.E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", en *Organizational Dynamics*, otoño de 1999, pp. 53-68, y S. J. Wells, "Making Telecommuting Work", p. 34.
80. Véase, por ejemplo, J.D. Glater, "Telecommuting's Big Experiment", en *The New York Times*, 9 de mayo de 2001, p. C1, y S. Shellenbarger, "Telework Is on the Rise, But It Isn't Just Done from Home Anymore", en *The Wall Street Journal*, 23 de enero de 2001, p. B1.
81. U. Huws, "Wired in the Country", en *People Management*, noviembre de 1999, pp. 46-47.
82. Citado en R.W. Judy y C. D'Amico, *Workforce 2020*, Indianápolis, Hudson Institute, 1997, p. 58.
83. Citado en S. J. Wells, "Making Telecommuting Work".
84. J.M. Stanton y J.L. Barnes-Farrell, "Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 738-45; B. Pappas, "They Spy", en *Forbes*, 8 de febrero de 1999, p. 47; S. Armour, "More Bosses Keep Tabs on Telecommuters", en *USA Today*, 24 de julio de 2001, p. 1B, y D. Buss, "Spies Like Us", en *Training*, diciembre de 2001, pp. 44-48.

Después de oír a mis empleados, tengo que concluir que cuento con tres tipos de trabajadores: estrellas, grandes estrellas y superestrellas. ¿Cómo es posible que todo mi personal esté sobre el promedio?

—Jefe anónimo

## CUARTA PARTE

### EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN



Los despidos de empleados son un mal necesario para que la organización mantenga su competitividad. Por ejemplo, en Estados Unidos los ejecutivos de varias compañías importantes (como Boeing, Sears, Aetna, WorldCom y Lucent Technologies) han despedido a miles de personas en los últimos años. Pero en Francia los ejecutivos no tienen la misma libertad para despedir a los empleados que tienen sus colegas estadounidenses. Se ha dicho mucho sobre la competitividad global y la caída de las barreras económicas entre países, pero las leyes varían de una nación a otra y lo que en alguna es una práctica aceptable de administración de recursos humanos, en otra podría ser totalmente inaceptable.

Tomemos el caso del fabricante francés de electrodomésticos Moulinex.<sup>1</sup> La compañía empleaba 8,800 personas pero tenía dificultades para ganar dinero. Por ejemplo, en 2000 perdió 120 millones de dólares en ventas por 1,100 millones. Para sobrevivir, la compañía tenía que reducir su capacidad y cerrar varias fábricas que no eran rentables, pero no pudo. ¿Por qué? El gobierno francés, por presiones de los fuertes sindicatos del país, promulgó leyes que dificultan increíblemente despedir trabajadores. Las leyes laborales exigen a las compañías que entablen prolongadas negociaciones con los sindicatos sobre las reducciones de trabajos planeadas y el gobierno concede la autorización definitiva para cerrar las plantas. Mientras el estado financiero de Moulinex se deterioraba a lo largo de la década de 1990, las autoridades francesas obstaculizaron repetidamente los esfuerzos de la dirección por cerrar plantas. Por ejemplo, en agosto de 2001 el gobierno rechazó el plan de la empresa de cerrar una fábrica de refrigeradores y despedir a 670 trabajadores, y en su lugar ordenó a la compañía que reiniciara las pláticas con sus sindicatos.

Incapaz de sostener los costos, Moulinex se declaró en quiebra en octubre de 2001. Un tribunal de quiebras aprobó la venta de la mayoría de los bienes y marcas al rival francés SEB. Con todo, casi dos tercios de los empleados de Moulinex perdieron su trabajo para siempre.

# Políticas y prácticas de recursos humanos

**E**l mensaje de este capítulo es que las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño y relaciones obrero-patronales, influyen en la eficacia de una organización.<sup>2</sup> Asimismo, como lo ilustra el caso de Moulinex, veremos también las diferencias culturales en las prácticas de recursos humanos. Comenzaremos nuestro estudio con el tema de la contratación.

## PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar.<sup>3</sup> Cuando la administración no consigue la correspondencia adecuada, se reducen tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados. En esta búsqueda por hacer concordar al individuo con el puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta es en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. El proceso de evaluar las actividades inherentes a un puesto se llama *análisis de puestos*.

### Análisis de puestos

El **análisis de puestos** consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.<sup>4</sup>

¿Cómo se consigue esta información? En la figura 17.1 se describen los métodos de análisis de puestos más populares.

La información reunida mediante uno o más de estos métodos permite a la organización preparar una **descripción del**

**AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:**

1. Comparar las descripciones de puestos con las especificaciones.
2. Anotar las ventajas de los exámenes de simulación de desempeño sobre los exámenes escritos.
3. Definir cuatro categorías de capacidades generales.
4. Explicar cómo ha cambiado en 20 años la planeación de carrera.
5. Explicar el propósito de las evaluaciones del desempeño.
6. Describir las acciones que puedan mejorar el proceso de evaluación del desempeño.
7. Aclarar el efecto de los sindicatos en el comportamiento de los empleados.
8. Identificar el contenido de un programa característico de capacitación en la diversidad.

## Métodos populares de análisis de puestos

FIGURA

17-1

**Observación.** Un analista observa directamente a los empleados o revisa videos de los trabajadores en sus puestos.

**Entrevistas.** Se entrevista a fondo a trabajadores seleccionados. Los resultados de varias entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto.

**Diarios.** Los ocupantes de un puesto anotan en un diario o bitácora sus actividades diarias y el tiempo que dedican a cada una.

**Cuestionarios.** Los empleados señalan o califican los elementos que ejecutan en su puesto, tomándolos de una lista de posibles tareas.

### análisis de puestos

Elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otros y definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.

### descripción del puesto

Expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace.

### especificación del puesto

Establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo.

**puesto** y una **especificación del puesto**. La primera es una expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe referir fielmente el contenido del trabajo, el entorno y las condiciones de empleo. La especificación del puesto establece las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo. Señala los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para hacer bien el trabajo. Así, las descripciones identifican las características del puesto, en tanto que las especificaciones identifican las características que debe tener quien lo ocupe.

La descripción y la especificación de puestos han sido siempre documentos importantes para guiar el proceso de selección. La descripción de puestos sirve para que los posibles candidatos conozcan el trabajo. La especificación enfoca la atención de quienes seleccionan en la lista de calificaciones necesarias para que un solicitante desempeñe el puesto y para determinar si los candidatos son los adecuados. Ahora bien, hay indicios de que estos documentos pierden importancia. Como el análisis de puestos es una imagen estática del trabajo actual, descripciones y especificaciones son también documentos estáticos. Para facilitar la flexibilidad, las organizaciones contratan cada vez más según sus necesidades, más que de acuerdo con los puestos.<sup>5</sup> Las organizaciones quieren que sus empleados permanentes sean capaces de realizar diversas tareas y de pasar sin tropiezos de un proyecto a otro y de un equipo a otro. En tal entorno, buscan empleados nuevos que, además de las capacidades pertinentes para el trabajo, tengan personalidades y actitudes coincidentes con la cultura de la empresa y que desplieguen un comportamiento ciudadano. El análisis de puestos tradicional puede señalar las capacidades actuales para el trabajo, pero es inadecuado para identificar esos otros factores del contexto que los administradores buscan ahora en los empleados nuevos.

### Medios de selección

¿Qué tienen en común formas de solicitud, entrevistas, exámenes de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Que son medios para obtener información sobre un solicitante que sirven a la organización para determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiados para el trabajo. En esta sección vamos a revisar los medios de selección más importantes: entrevistas, exámenes escritos y exámenes de simulación de desempeño.

**Entrevistas** En Corea, Japón y muchos otros países asiáticos, las entrevistas de los empleados no han sido parte del proceso de selección. Las decisiones se tomaban prácticamente sobre la única base de las calificaciones en los exámenes, logros

escolares y cartas de recomendación. No ocurre lo mismo en el resto del mundo. Probablemente no es aventurado decir que la mayoría de nosotros no conocemos a nadie que haya conseguido un trabajo sin pasar al menos por una entrevista. Quizá tiene usted un conocido que consiguió un trabajo de verano de medio tiempo a través de un amigo o un familiar y no tuvo que presentarse a una entrevista, pero estos casos son raros. De todos los medios de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista es todavía el preferido.<sup>6</sup> Incluso las compañías de los países asiáticos han comenzado a hacer entrevistas como medio de selección.<sup>7</sup>

Además de que son muy usadas, las entrevistas también tienen un gran peso; es decir, sus resultados tienen una influencia desproporcionada en la decisión de contratación. El candidato que se desenvuelve mal en la entrevista será eliminado de la lista de solicitantes, cualesquiera que sean su experiencia, calificaciones en los exámenes o cartas de recomendación. Por el contrario, “con mucha frecuencia, la persona que mejor domina las técnicas de búsqueda de empleo, particularmente las que se aplican en las entrevistas, es la que resulta contratada, aunque no sea el mejor candidato para el puesto”.<sup>8</sup>

Estos resultados son importantes porque muchas veces las entrevistas no se conducen de manera estructurada.<sup>9</sup> Se ha comprobado que las entrevistas no estructuradas, breves, casuales y compuestas por preguntas aleatorias, son ineficaces como medio de selección.<sup>10</sup> Los datos reunidos en estas entrevistas son prejuiciosos y no se relacionan con el desempeño futuro. Sin estructura, varias tendencias distorsionan los resultados: favorecer a los solicitantes que comparten las actitudes del entrevistador, darle una importancia indebida a la información negativa y permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones.<sup>11</sup> Al hacer que los entrevistadores formulen un cuestionario estandarizado, con un método uniforme para registrar la información, y al homogeneizar la calificación de las capacidades de los solicitantes, se reduce la variación de los resultados y aumenta notablemente la validez de las entrevistas como medio de selección.

Las pruebas indican que las entrevistas son más útiles para evaluar las facultades mentales aplicadas del solicitante, su nivel de escrupulosidad y sus capacidades interpersonales.<sup>12</sup> Cuando estas cualidades se relacionan con el

desempeño en el trabajo, se incrementa la validez de la entrevista como medio de selección. Por ejemplo, se ha comprobado que estas cualidades son pertinentes para el desempeño en los puestos directivos, lo que explica por qué quienes aspiran a dichos puestos pasan por docenas de entrevistas con reclutadores de ejecutivos, miembros de consejos directivos y otros ejecutivos de las compañías antes de que se tome la decisión final. También explica por qué las organizaciones que diseñan el trabajo en equipos realizan a sus solicitantes una cantidad inusual de entrevistas.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones aprovechan las entrevistas como más que un instrumento de “pronóstico del desempeño”.<sup>13</sup> Compañías tan variadas como Southwest Airlines, Disney, Microsoft y Procter & Gamble entrevistan a los solicitantes para evaluar su concordancia con la organización. Además de las capacidades específicas para realizar un trabajo, las organizaciones estudian las ca-



En Southwest Airlines, no sólo se examinan las capacidades laborales de los solicitantes de empleo, sino que también se determina si su personalidad y sus actitudes compaginan con la imagen de la empresa.

racterísticas de personalidad de los candidatos, sus valores personales, etc., para hallar a los que concuerden con su cultura y su imagen.

**Exámenes escritos** Los exámenes escritos comunes exploran la inteligencia, aptitudes, capacidades, intereses e integridad. Durante mucho tiempo fueron medios populares de selección, pero su uso menguó entre finales de la década de 1960 y mediados de la de 1980, especialmente en Estados Unidos. La razón fue que a menudo se señalaba su carácter discriminatorio y muchas organizaciones no comprobaron que se relacionaran con el trabajo. Sin embargo, en los últimos 20 años hemos atestiguado un resurgimiento de estos exámenes. Por ejemplo, se calcula que en la actualidad, más del 60 por ciento de todas las organizaciones estadounidenses aplican alguna clase de examen de empleo.<sup>14</sup> Los administradores han llegado a aceptar que hay exámenes válidos y que pueden ser útiles para pronosticar quién se desenvolverá bien en el trabajo.<sup>15</sup>

Los exámenes de facultades intelectuales, capacidades espaciales y mecánicas, exactitud perceptual y capacidad motriz son pronosticadores moderadamente válidos para muchos trabajos semicalificados y poco calificados en las organizaciones industriales.<sup>16</sup> Los exámenes de inteligencia son particularmente buenos pronosticadores en los trabajos que requieren complejidad cognoscitiva.<sup>17</sup> Al contratar personal para las plantas en Estados Unidos, las empresas automovilísticas japonesas recurren a los exámenes escritos para pronosticar qué candidatos tendrán mejor desempeño.<sup>18</sup> Por ejemplo, conseguir un trabajo en Toyota toma hasta tres días de exámenes y entrevistas. Los exámenes escritos se centran en habilidades como lectura, matemáticas, destrezas mecánicas y la capacidad de trabajar en grupo.

A medida que aumentan los problemas éticos de las organizaciones, crece la popularidad de los exámenes de integridad. Se trata de exámenes escritos en que se miden factores como confiabilidad, escrupulosidad, responsabilidad y honestidad. Es impresionante la enorme cantidad de pruebas del poder de estos exámenes para pronosticar las calificaciones de supervisión sobre el desempeño laboral y el comportamiento anómalo de los empleados, como robos, problemas de disciplina o ausentismo excesivo.<sup>19</sup>

**Exámenes de simulación del desempeño** ¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede encargarse de un trabajo que pedirle que lo haga? Tal es el razonamiento que funda los exámenes de simulación del desempeño.

Aunque son más complicados de elaborar y más difíciles de aplicar, durante las últimas dos décadas ha aumentado la popularidad de los exámenes de simulación del desempeño, lo que al parecer se debe al hecho de que se basan en datos de análisis de puestos y, por tanto, es más fácil que cumplan el requisito de relacionarse con el trabajo que los exámenes escritos.

Los dos exámenes de simulación del desempeño más conocidos son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. El primero se presta para los trabajos rutinarios, en tanto que los segundos son propios para la selección de personal administrativo.

Los exámenes de **muestreo del trabajo** son simulaciones prácticas de parte o todo el trabajo que deben realizar los solicitantes. La administración prepara cuidadosamente muestras del trabajo de acuerdo con datos de análisis de puestos y así determina los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para cada trabajo. Enseguida, cada elemento de la muestra se empareja con un elemento equivalente del desempeño en el trabajo. Las muestras de trabajo se utilizan principalmente para contratar obreros calificados, como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas. Los candidatos a puestos de producción en la fábrica de BMW en Carolina del Sur presentan exámenes de muestras de trabajo.<sup>20</sup> Los candidatos tienen 90 minutos para realizar diversas tareas convencionales en una cadena de montaje simulada construida para el propósito.

### **muestreo del trabajo**

Creación de un duplicado en miniatura de un trabajo para evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos a un puesto.

### “La primera impresión es la que cuenta”

Esta afirmación es verdadera. Cuando conocemos a alguien, observamos ciertas cosas: su aspecto, ropa, firmeza del apretón de manos, gestos, tono de la voz, etc. Luego, con estas impresiones lo colocamos en alguna categoría preestablecida. Esta clasificación precoz, hecha rápidamente y sobre la base de mínima información, tiene mayor peso que las impresiones y las informaciones posteriores.

Las mejores pruebas sobre las primeras impresiones están en las investigaciones sobre las entrevistas de empleo. Los resultados demuestran claramente que la primera impresión cuenta. Por ejemplo, el efecto de la primacía es poderoso; es decir, la primera información influye en los juicios posteriores más que la información presentada después.<sup>22</sup>

Las investigaciones sobre el aspecto de los solicitantes confirma el poder de las primeras impresiones.<sup>23</sup> Se han

estudiado las evaluaciones hechas de los solicitantes antes de la entrevista en sí, en el breve periodo en que el candidato entra en la sala, saluda al entrevistador, se sienta e intercambia comentarios triviales. Las pruebas indican que la forma en que los solicitantes caminan, hablan, se visten y se ven tiene un gran efecto en la evaluación que hace el entrevistador de sus calificaciones. La belleza de un rostro parece tener una influencia especial. En la evaluación de los solicitantes más atractivos, se les conceden mayores capacidades para diversos trabajos que quienes no lo son.

En otro grupo de investigaciones confirmatorias se encuentra que las evaluaciones de los entrevistadores después de la entrevista concuerdan notablemente con las impresiones previas.<sup>24</sup> Es decir, las primeras impresiones tienen mucha importancia para dar forma a las evaluaciones finales. Esta conclusión supone que en la entrevista no surge información muy negativa.

Los resultados de los experimentos con muestras de trabajo son impresionantes. En los estudios se demuestra casi siempre que las muestras tienen una validez superior a los exámenes escritos de aptitudes y de personalidad.<sup>21</sup>

En los **centros de evaluación** se aplican exámenes más elaborados de simulación del desempeño, destinados a evaluar el potencial administrativo de los candidatos. En estos centros, ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos capacitados evalúan candidatos durante varios días de ejercicios que simulan los problemas reales del trabajo.<sup>25</sup> De acuerdo con una lista de dimensiones descriptivas que el ocupante del puesto debe cumplir, las actividades incluyen entrevistas, ejercicios prácticos de solución de problemas de papeleo, discusiones en grupos sin jefes y juegos de decisiones empresariales. Por ejemplo, se podría pedir a un candidato que representara el papel de un gerente que debe decidir cómo responder a 10 memorandos de su charola de pendientes en el plazo de dos horas.

¿Cuál es la validez del centro de evaluación como medio de selección? Las pruebas sobre su eficacia son impresionantes, pues los resultados muestran constantemente que pronostican el desempeño posterior en los puestos administrativos.<sup>26</sup>

### centros de evaluación

Exámenes de simulación del desempeño para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los empleados no son competentes para siempre. Las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas. Por esa razón las organizaciones gastan cada año miles de millones de dólares en capacitación formal. Por ejemplo, se informó que, en un año reciente, las corporaciones estadounidenses con 100 o más empleados gastaron 56,800 millones de dólares en capacitación formal.<sup>27</sup> Nada más IBM, Accenture, Ford y Boeing gastan más de 250 millones de dólares anuales cada uno en capacitar a los empleados.<sup>28</sup>

### Tipos de capacitación

La capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. En lo que sigue resumimos cuatro categorías generales básicas: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relacio-

nes interpersonales y de solución de problemas. Además, nos detendremos un momento en la educación ética.

**Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética** En un informe reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se señaló que 50 por ciento de la población de Estados Unidos tiene un nivel de lectura inferior al octavo grado y que alrededor de 90 millones de adultos son analfabetas funcionales.<sup>29</sup> Además, en las estadísticas se muestra que casi 40 por ciento de la fuerza laboral de ese país y más de 50 por ciento de los egresados de preparatoria no poseen las destrezas básicas de trabajo que se necesitan para desenvolverse en los centros laborales actuales.<sup>30</sup> El Instituto Nacional Estadounidense del Aprendizaje calcula que este problema de falta de alfabetización cuesta al sector empresarial de Estados Unidos alrededor de 60,000 millones de dólares al año en pérdidas de productividad.<sup>31</sup> Desde luego, este problema no es exclusivo de Estados Unidos, sino de todo el mundo, de los países más desarrollados a los más atrasados.<sup>32</sup> En muchos países del tercer mundo, donde pocos trabajadores saben leer o han superado el equivalente al tercer grado, el extendido analfabetismo significa que casi no hay esperanzas de que esos países compitan en una economía global.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones eduquen a sus empleados en las destrezas básicas de lectura y escritura y aritmética. Por ejemplo, en la empresa Smith and Wesson de Springfield, Massachusetts, los trabajos se han vuelto más complejos.<sup>33</sup> Los empleados necesitan mejorar sus conocimientos matemáticos para entender los controles numéricos del equipo, de lectura y escritura para interpretar las hojas de procesos y de comunicación oral para trabajar en equipos. Una auditoría de alfabetización mostró que los empleados necesitaban tener por lo menos un nivel de lectura de octavo grado para efectuar las tareas comunes del trabajo; sin embargo, 30 por ciento de los 676 empleados de la compañía sin título universitario tenían calificaciones por debajo de ese octavo grado tanto en lectura como en matemáticas. Se les dijo que no perderían su trabajo, pero que tenían que tomar clases de destrezas básicas, pagadas por la compañía y en horario de trabajo. Después de la primera temporada de clases, 70 por ciento de los asistentes elevaron sus capacidades al nivel fijado y con ellas hicieron un mejor trabajo. Mostraron mayor soltura para escribir y leer tablas, gráficas y tableros de boletines, un aumento en su capacidad de usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un incremento significativo en la confianza.

**Capacidades técnicas** La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados. En nuestros días, esta capacitación se ha vuelto cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales.

Los trabajos cambian con las nuevas tecnologías y la mejora en los métodos. Por ejemplo, muchos mecánicos reparadores de autos han tenido que pasar por una capacitación extensa para componer y mantener modelos recientes con motores computarizados, sistemas de balanceo electrónico y otras innovaciones. Del mismo modo, el equipo controlado por computadora ha hecho que millones de obreros aprendan un grupo completamente nuevo de destrezas.

Además, la capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante por los cambios en el diseño de la organización. A medida que las empresas allanan sus estructuras, amplían su utilización de equipos y derriban sus barreras departamentales tradicionales, los empleados tienen que aprender a realizar una variedad más extensa de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de su organización. Por ejemplo, la reestructuración de los puestos de Miller Brewing Co. en equipos facultados llevó a la administración a introducir un programa extenso de educación empresarial para que los trabajadores comprendieran mejor a la competencia, la situación de la industria cervecera, el origen de los ingresos de la compañía, cómo se calculan los costos y cuál es el lugar de los empleados en la cadena de valor de la compañía.<sup>34</sup>

**Habilidades de relaciones interpersonales** Casi todos los empleados forman parte de una unidad de trabajo. En alguna medida, su desempeño depende de su capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelentes capacidades interpersonales, pero otros necesitan capacitación para fortalecer las suyas, lo que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipos.

**Habilidades de resolución de problemas** Los administradores, lo mismo que muchos empleados que no efectúan tareas de rutina, tienen que resolver problemas en su trabajo. Cuando las personas tienen que aplicar estas capacidades pero no las tienen, pueden participar en un programa de capacitación en resolución de problemas. En estos programas se realizan actividades para afinar la lógica, el razonamiento y la habilidad de definir problemas, así como la capacidad de determinar causas, encontrar y analizar alternativas y elegir soluciones. La capacitación en resolución de problemas se ha convertido en una parte básica de los esfuerzos de las organizaciones por establecer equipos autoguidados o implantar programas de administración de la calidad.

**¿Qué es la capacitación ética?** En una encuesta reciente se encontró que aproximadamente 75 por ciento de los empleados que trabajan en las 1,000 corporaciones estadounidenses más grandes reciben capacitación ética.<sup>35</sup> Sin embargo, no hay pruebas claras de que se pueda enseñar la ética.

Los críticos dicen que la ética se funda en valores y que los sistemas de valores se fijan a una edad temprana. En el momento en que las empresas contratan empleados, éstos ya tienen establecidos unos valores éticos. Los críticos también aseguran que la ética no puede “enseñarse” formalmente, sino que debe aprenderse mediante el ejemplo.

Quienes defienden la capacitación ética aseveran que los valores pueden aprenderse y modificarse después de la niñez, e incluso si no fuera posible, la capacitación ética sería eficaz porque ayudaría a los empleados a reconocer las disyuntivas morales, estar atentos a las implicaciones éticas de sus acciones y reafirmar las expectativas de la organización de que se conducirán de manera moral.

## Métodos de capacitación

La mejor clasificación de los métodos de capacitación los divide en formales e informales y en el trabajo o fuera del trabajo.

Históricamente, capacitación significaba *capacitación formal*. Se planea con tiempo y tiene un formato estructurado. Sin embargo, pruebas recientes indican que 70 por ciento del aprendizaje del trabajo se hace mediante *capacitación informal*, no estructurada ni planeada, que se adapta con facilidad a situaciones e individuos para enseñar habilidades y mantener actualizados a los empleados.<sup>36</sup> En realidad, la mayor parte de la capacitación informal no es otra cosa que la ayuda mutua que se prestan los trabajadores. Comparten información y resuelven juntos problemas del trabajo. Quizá el resultado más importante de esta tendencia es que ahora muchos administradores están a favor de lo que antes se consideraba “cháchara ociosa”. Por ejemplo, en la planta de Siemens en Carolina del Norte la administración reconoce que la gente no tiene que estar por fuerza en la línea de producción para estar trabajando.<sup>37</sup> Los comentarios alrededor del garrafón de agua o en la cafetería no versaban, como muchos directores creían, sobre temas ajenos al trabajo, como deportes o política, sino que se enfocaban principalmente en la solución de problemas laborales. Desde entonces, la dirección de Siemens fomenta estos encuentros casuales.

La *capacitación en el trabajo* abarca rotación, sistema de aprendices, asignaciones de suplencia y programas de mentores formales. El principal inconveniente de estos métodos de capacitación en el trabajo es que trastornan el centro laboral. Por eso, las organizaciones invierten en *capacitación fuera del trabajo*. La cifra de casi 57,000 millones de dólares que citamos arriba de cos-



Casi todos los programas de capacitación formal, como éste en Laboratorios Buckman, tienen lugar en aulas, con el método expositivo.

tos de capacitación se gastó principalmente en la variedad formal y fuera del trabajo. ¿Qué clase de capacitación incluiría? Las lecciones en aulas son todavía la forma más popular, pero también comprende videos, seminarios públicos, programas de aprendizaje autodidacta, cursos por Internet, emisiones de televisión por satélite y actividades de grupo con representación de papeles y estudio de casos. En los últimos años, el medio de capacitación de mayor crecimiento ha sido la educación por computadora, o *capacitación electrónica (e-learning)*.<sup>38</sup> Por ejemplo, Cisco Systems creó una página electrónica en la intranet de la corporación en la que se ofrece un programa de cursos de capacitación cuyos contenidos están organizados por títulos de puestos, tecnologías y productos.<sup>39</sup> El sistema permitiría, por ejemplo, que un vendedor de Cisco que más tarde debe hacer una llamada a un cliente, descargue en su computadora 20 minutos de información sobre las características de un nuevo producto.

### **Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de aprendizaje de cada empleado**

La manera en que uno procesa, asimila y recuerda material nuevo y difícil no es necesariamente la misma que otro. Este hecho significa que la capacitación formal debe individualizarse para reflejar el estilo de aprendizaje del empleado.<sup>40</sup>

Entre los ejemplos de estilos diferentes de aprendizaje se encuentran leer, observar, escuchar y participar. Algunas personas absorben mejor la información cuando la leen. Son del tipo de los que aprenden a manejar computadoras sentándose en su estudio a leer el manual. Otras personas aprenden más por observación. Ven a los demás y emulan su comportamiento. Estas personas se fijan en cómo maneja alguien una computadora y copian lo que vieron. Los auditivos prefieren el sentido del oído para asimilar la información. Por ejemplo, para aprender a manejar la computadora, prefieren escuchar una cinta. Las personas que prefieren un estilo participativo aprenden haciendo. Quieren sentarse, encender la computadora y practicar para adquirir experiencia.

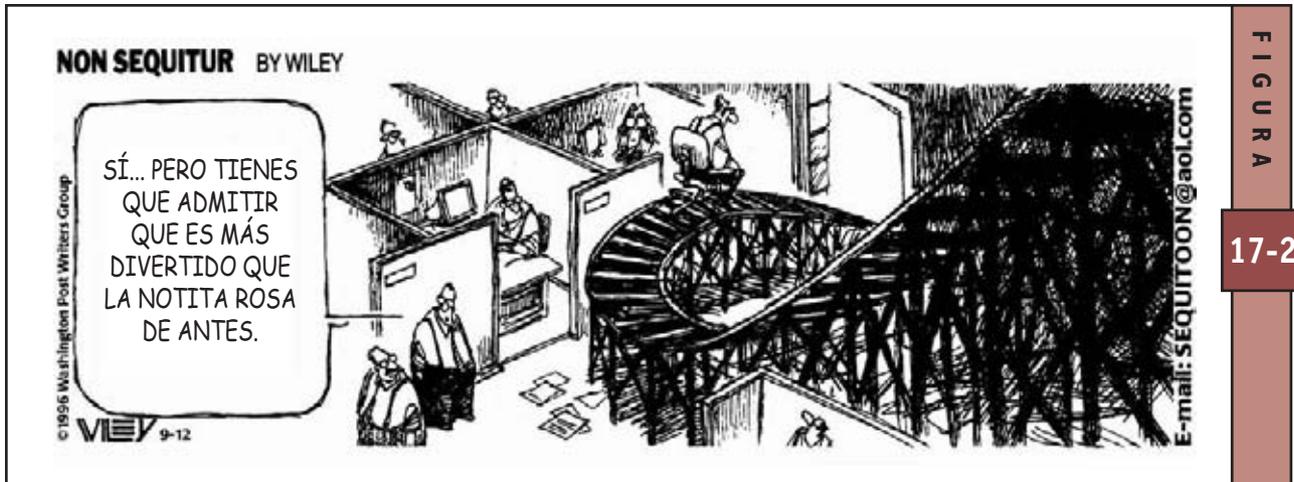
Es posible traducir estos estilos en métodos de aprendizaje. Para aprovechar al máximo, los afectos a la lectura deben recibir libros y otros materiales escritos para estudiar; los observadores deben tener la posibilidad de ver a otros individuos ejemplificar las nuevas destrezas, en persona o en video; los auditivos se beneficiarán de escuchar lecciones o cintas, y los participativos sacarán el mayor provecho de las oportunidades en las que puedan simular y practicar las nuevas destrezas.

Es evidente que estos estilos de aprendizaje no se excluyen mutuamente. De hecho, los buenos maestros saben que sus estudiantes aprenden de distintas maneras y, por tanto, les ofrecen métodos de aprendizaje variados. Les encargan lecturas antes de clases, dan lecciones, usan apoyos visuales para ilustrar conceptos y hacen que sus estudiantes participen en proyectos en grupo, análisis de casos, representación de papeles y ejercicios de aprendizaje práctico. Si uno conoce el estilo preferido de un empleado, puede individualizar su programa de capacitación formal para aprovechar esta preferencia. Si no se tiene esta información, lo mejor es diseñar un programa que recurra a varios estilos. Restringirse a un solo estilo coloca en desventaja a los individuos que no aprenden bien con él.

---

## **DESARROLLO DE CARRERA**

Pocos temas de recursos humanos han cambiado tanto en los últimos 10 o 20 años como el del papel de la organización en la carrera de sus empleados.<sup>41</sup> Ha pasado del paternalismo (en el que la organización asume casi toda la responsabilidad de dirigir la carrera de sus trabajadores) al apoyo de los individuos para que asuman la responsabilidad por su propio futuro. Las carreras mismas han pasado por una serie de movimientos acumulativos, de más salario, autoridad, estatus y seguridad, a otras en las que las personas se adaptan con rapidez, aprenden constantemente y cambian con el tiempo su identidad laboral.



Fuente: Non Sequitur, por Wiley, 12 de septiembre de 1996. Washington Post Writers Group.

Durante buena parte del siglo XX, las compañías reclutaban jóvenes con la intención de que pasaran toda su carrera dentro de la organización. Para los que tenían la motivación y las características correctas, trazaban carreras de ascensos con responsabilidades crecientes. Los patrones daban la capacitación y las oportunidades y los empleados respondían con lealtad y empeño. Esta situación está muy deteriorada. Ahora la incertidumbre es tanta que limita la capacidad de las organizaciones para prever sus necesidades futuras. La administración busca flexibilidad antes que permanencia. Entre tanto, las jerarquías allanadas han reducido las posibilidades de ascender. El resultado es que, en nuestros días, la planeación de la carrera está a cargo de cada empleado, más que de los patrones. Se ha convertido en la responsabilidad del trabajador mantener actualizadas sus habilidades, capacidades y conocimientos y prepararse para las nuevas tareas de mañana.

**Responsabilidades de la organización** ¿Qué responsabilidad, si acaso, tiene la organización con la carrera de los empleados según estas nuevas reglas? Básicamente, la responsabilidad de la organización es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante capacitación continua.

La esencia de un programa de desarrollo de carrera parte de apoyar a los empleados a aumentar constantemente sus habilidades, capacidades y conocimientos. Este apoyo comprende:

1. *Comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias para el futuro.* Cuando las personas saben adónde se dirige la organización, están en mejor posición para trazar un plan personal para compartir ese futuro.
2. *Crear oportunidades de crecimiento.* Los empleados deben tener la oportunidad de pasar por experiencias de trabajo nuevas, interesantes y que sean un reto profesional.
3. *Ofrecer ayuda económica.* La organización debe ofrecer el reembolso de las colegiaturas para que los empleados se mantengan actualizados.
4. *Dar a los empleados tiempo para aprender.* Las organizaciones deben ser generosas y conceder tiempo laboral pagado para la capacitación fuera del trabajo. Además, las cargas de trabajo no deben ser tan exigentes que impidan a los empleados disponer del tiempo para adquirir nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

**Responsabilidades de los empleados** Los empleados de la actualidad deben manejar su carrera como los empresarios manejan una pequeña empresa. Deben pensar que son empleados independientes, aunque trabajen en una organiza-

ción grande.<sup>42</sup> En un mundo de “libre albedrío”, la carrera triunfadora será de quien mantenga la flexibilidad y actualice sus capacidades y conocimientos. Las siguientes sugerencias son congruentes con la idea de que usted, y sólo usted, es el principal responsable de su carrera.<sup>43</sup>

1. *Conózcase.* Conozca sus fuerzas y debilidades. ¿Qué facultades puede aportar a la empresa? La planeación de la carrera comienza por ser honesto con uno mismo.
2. *Cultive su reputación.* Sin mostrarse como un fanfarrón, entere de sus logros a los demás, dentro y fuera de la organización. Hágase visible y haga visibles sus realizaciones.
3. *Establezca y conserve una red de contactos.* En un mundo de tanta movilidad, es necesario tener contactos. Únase a las asociaciones profesionales nacionales y locales, asista a conferencias y congresos y consiga contactos en las reuniones sociales.
4. *Manténgase actualizado.* Adquiera las capacidades y habilidades que tienen más demanda. No aprenda destrezas específicas de su organización que no pueda transferir rápidamente a otras empresas.
5. *Equilibre sus capacidades de especialista y generalista.* Tiene que estar al corriente en su especialidad técnica, pero también es necesario que adquiera destrezas generales que le den la versatilidad para reaccionar en un ambiente de cambio constante. Insistir en una sola función o incluso en una industria pequeña limita su movilidad.
6. *Documente sus logros.* Es cada vez más frecuente que los patrones se fijen más en lo que uno ha logrado que en títulos obtenidos. Busque trabajos y encargos que le planteen retos crecientes y que a un tiempo den pruebas objetivas de sus capacidades.
7. *Tenga abiertas sus opciones.* Prepare siempre planes de emergencia para el caso de que los necesite. Uno nunca sabe si su grupo será eliminado, su departamento reducido, su proyecto cancelado o su compañía vendida. “Espere lo mejor pero prepárese para lo peor” puede ser una frase común, pero no deja de ser un buen consejo.

---

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Estudiaría de otra manera o sus empeños serían otros en una materia de la universidad si la calificación fuera aprobatoria o reprobatoria en lugar de las calificaciones graduadas usuales? Cuando le pregunto a estudiantes, por lo regular su respuesta es afirmativa. Me dicen que estudian más si están en juego las calificaciones graduadas. Además, explican que cuando toman una materia que se aprueba o reprueba, hacen apenas lo suficiente para pasarla.

Este resultado ilustra la influencia de los sistemas de evaluación en el comportamiento. En la universidad, los principales determinantes de su conducta en clase y la intensidad de sus estudios fuera de clase son los criterios y las técnicas de que se vale su profesor para evaluar el rendimiento de usted. Desde luego, lo que se aplica en el contexto universitario también compete a los empleados en el trabajo. En esta sección mostraremos que la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma de aplicarlo son un elemento importante que influye en el comportamiento de los empleados.

### Propósitos de la evaluación del desempeño

En las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines.<sup>44</sup> La administración evalúa para tomar *decisiones generales de recursos humanos*. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. *Identifican la necesidades de capacitación y desarrollo*. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como *criterio*

para validar los programas de selección y desarrollo. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *retroalimentar a los empleados* sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como *base para distribuir las recompensas*. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

Todas estas funciones de las evaluaciones del desempeño son importantes. Ahora bien, su importancia para nosotros depende del punto de vista que adoptemos. Varias son relevantes para las decisiones de la administración de recursos humanos, pero a nosotros nos interesa el comportamiento organizacional y por eso nos ocuparemos de las evaluaciones del desempeño en cuanto que son un mecanismo para retroalimentar y como determinantes de la distribución de recompensas.

## Evaluación del desempeño y motivación

En el capítulo 6 prestamos una considerable atención al modelo de motivación de las expectativas. Dijimos que al día de hoy el modelo ofrece una de las mejores explicaciones sobre en qué condiciones ejercerá un individuo su mayor esfuerzo en el trabajo. Un componente central del modelo es el desempeño, particularmente en su relación con el esfuerzo y con las remuneraciones.

¿Pero qué define al *desempeño*? En el modelo de las expectativas, es la evaluación del desempeño del individuo. Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

De acuerdo con el modelo de motivación de las expectativas, si no están claros los objetivos que deben alcanzar los empleados, si los criterios para medirlos son vagos y si a los empleados les falta confianza en que sus esfuerzos les ganarán una valoración satisfactoria de su desempeño o si creen que la organización entregará una recompensa insuficiente cuando consigan sus objetivos de desempeño, podemos anticipar que trabajarán por debajo de sus posibilidades.

En el mundo real de las organizaciones, una explicación de por qué muchos empleados no están motivados es que su proceso de evaluación del desempeño es más político que objetivo. Muchos gerentes subordinan la exactitud objetiva a intereses personales, como manipular las evaluaciones para conseguir los resultados que quieren.<sup>45</sup>

## ¿Qué evaluamos?

Los criterios que elige la administración al evaluar el desempeño de los empleados tienen una influencia notable en lo que hacen los trabajadores. Dos ejemplos servirán de ilustración.

En una agencia pública de colocaciones, que atiende a trabajadores en busca de empleo y patrones en busca de empleados, se evaluaba a los entrevistadores de acuerdo con el número de entrevistas que realizaron. En congruencia con la tesis de que los criterios de evaluación influyen en la conducta, los entrevistadores hacían hincapié en el *número* de entrevistas y no en la *colocación* de empleados en los puestos.<sup>46</sup>

Un asesor administrativo especializado en investigación policíaca observó que en una comunidad, los agentes se presentaban al cuartel para el cambio de turno, abordaban las patrullas, transitaban por la arteria principal del pueblo y la recorrían una y otra vez a toda velocidad durante todo su turno. Evidentemente, este patrullaje apresurado tenía poco que ver con el buen trabajo policíaco, pero resultó un comportamiento lógico cuando el asesor se enteró de que el ayuntamiento medía la eficacia de la policía con el kilometraje de sus vehículos.<sup>47</sup>

Estos ejemplos muestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño, los que llevan a la pregunta sobre qué debe evaluar la administración.



Los empleados de Lands' End, la empresa de ventas por catálogo de Dodgeville, Wisconsin, tienen mucha libertad para resolver por teléfono los problemas de los clientes, y la aprovechan. Sus conocimientos de los productos, así como su capacidad de satisfacer a los clientes que necesitan ayuda, por ejemplo, para anudar una corbata de moño o confeccionar un abrigo para perro con la pijama vieja de un niño, están entre los comportamientos con que se evalúa su desempeño.

Los tres criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

**Resultados de las tareas** Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. Así, un gerente de planta sería evaluado con criterios como las cantidades producidas, desperdicios generados y costo por unidad de producción. Del mismo modo, un vendedor sería evaluado por el volumen general de ventas en su territorio, el incremento de las ventas en moneda y el número de nuevas cuentas conseguidas.

**Conductas** En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. Esto es cierto sobre todo con el personal de puestos de asesoría o apoyo y con individuos cuyos trabajos son parte intrínseca de un esfuerzo de grupo. En este último caso, el desempeño del grupo podría evaluarse con facilidad, pero sería difícil o imposible determinar la contribución de cada miembro. En estas situaciones, no es extraño que la administración evalúe el comportamiento de los empleados. Si retomamos los ejemplos anteriores, las conductas del gerente de planta que podrían servir para fines de evaluación del desempeño serían

la puntualidad para entregar sus informes mensuales o su estilo de liderazgo. Las conductas pertinentes de los vendedores serían el promedio de los contactos de ventas hechos en el día o los permisos por enfermedad acumulados en el año.

Observe que estas conductas no tienen que limitarse a las que se relacionan directamente con la productividad.<sup>48</sup> Como indicamos en nuestra exposición del comportamiento ciudadano organizacional (capítulos 1 y 4), ayudar a los demás, hacer sugerencias de mejoras y ofrecerse como voluntario para realizar más deberes acrecientan la eficacia de grupos y organizaciones. Por tanto, no sólo es lógico incluir factores subjetivos o contextuales en una evaluación del desempeño (siempre que contribuyan a la eficacia de la organización), sino que también mejora la coordinación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.

**Rasgos** Los criterios más débiles, pero aún así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos.<sup>49</sup> Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son los más ajenos al desempeño laboral en sí. Rasgos como “tener una buena actitud”, “mostrar confianza”, “ser confiable”, “parecer ocupado” o “poseer un cúmulo de experiencia” pueden o no pueden relacionarse con unos resultados positivos de las tareas, pero sólo los ingenuos ignorarían la realidad de que estos rasgos se toman a menudo en las organizaciones como criterio para evaluar el desempeño de los empleados.

### ¿Quién debe evaluar?

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. Por tradición, la autoridad de un superior incluye evaluar el desempeño de los subordinados. La razón es que, como los jefes son los responsables

del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes lo evalúen. Pero esta lógica quizá sea falaz, pues acaso otros realizarían mejor este cometido.

**Superior inmediato** Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados.<sup>50</sup> Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus empleados. Otros resienten que se les pida “jugar a Dios” con la carrera de sus empleados. Además, como tantas empresas funcionan ahora con equipos, teleconmutación y otros medios de organización que separan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato tal vez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados.

**Compañeros** Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además, el promedio de varias calificaciones es más confiable que una sola evaluación. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades.

**Autoevaluación** Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Ahora bien, como se imaginará, tienen el problema de una valoración inflada y tendencias interesadas. Más aún, las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores.<sup>51</sup> A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.

**Subordinados inmediatos** La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Los defensores del método afirman que concuerda con las tendencias recientes a fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el centro de trabajo.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas.

**Evaluaciones de 360 grados** El último método de valoración del desempeño son las evaluaciones de 360 grados,<sup>52</sup> con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas (véase la figura 17.3). Las evaluaciones pueden ser de tres o cuatro a 25; en la mayoría de las organizaciones se recogen de cinco a 10 por cada empleado.

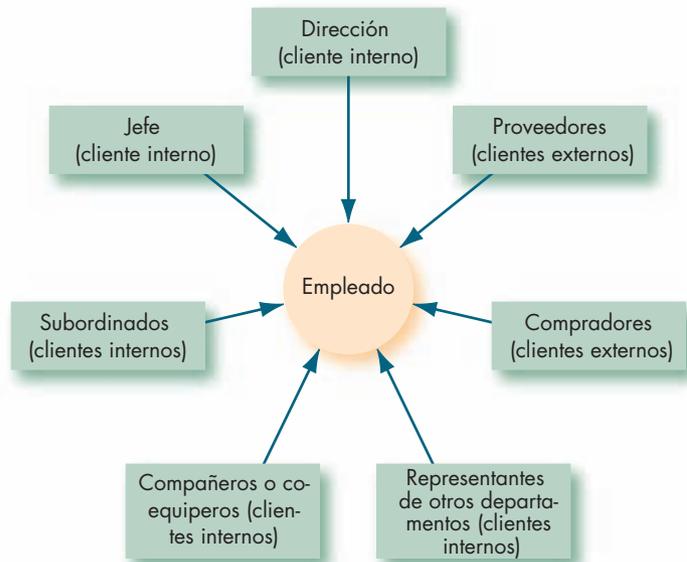
En una encuesta reciente se mostró que aproximadamente 12 por ciento de las organizaciones estadounidenses aplican programas de 360 grados, pero la tendencia se acentúa.<sup>53</sup> Actualmente, las compañías que siguen el método incluyen Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, AT&T y W.L. Gore & Associates.

## Evaluaciones de 360 grados

FIGURA

17-3

El principal objetivo de la evaluación de 360 grados del desempeño es acopiar la retroalimentación de todos los clientes de un empleado.



Fuente: Adaptado de *Personnel Journal*, noviembre de 1994, p. 100.

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Se prestan bien para las organizaciones que han optado por los equipos de trabajo, participación de los empleados y programas de administración de la calidad. Al recurrir a la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan incitar en sus trabajadores un sentimiento más agudo de participación en el proceso de revisión y obtener una imagen más fidedigna de su desempeño. Sobre este último punto, las evaluaciones de 360 grados son congruentes con las pruebas de que el desempeño de los empleados varía de acuerdo con el contexto y que la gente se comporta de manera distinta con diferentes entidades.<sup>54</sup> Por tanto, recurrir a diversas fuentes sirve para captar mejor esta variedad de conductas.

### Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores explicamos *qué* evaluamos y *quién* debe evaluar. Ahora nos preguntamos *cómo* evaluamos el desempeño de los empleados; es decir: ¿cuáles son las técnicas de evaluación? En esta sección revisamos los principales métodos de evaluación del desempeño.

**Textos escritos** Quizá el método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño de los empleados.

**Incidentes críticos** Los **incidentes críticos** enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el tra-

### incidentes críticos

Evaluación de las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal.

bajo bien o realizarlo mal. Esto es, el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz. Aquí la clave es que sólo se referían comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con el cual mostrar al empleado las conductas que son deseables y aquellas que requieren mejorar.

**Escalas de calificación gráfica** Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las **escalas de calificación gráfica**, en las que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor *conocimientos del trabajo* podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones.

**Escalas de calificación articuladas en la conducta** Las **escalas de calificación articuladas en la conducta** (ECAC) combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

Las ECAC especifican comportamientos laborales definidos, observables y medibles. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones específicas de procedimientos eficaces e ineficaces relacionados con cada una de estas dimensiones. A continuación, los ejemplos se convierten en un conjunto de dimensiones, cada una con grados variables de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como *prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia*.

**Comparaciones forzadas** Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

La **jerarquía en el grupo** consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el primer cinco por ciento de su clase, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

En el método de la **clasificación de individuos** se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

### **escalas de calificación gráfica**

Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala creciente.

### **escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC)**

Escalas que combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

### **jerarquía en el grupo**

Método de evaluación que sitúa a los empleados en una clasificación especial, como cuartiles.

### **clasificación de individuos**

Método de evaluación que clasifica a los empleados del mejor al peor.

## El CO en las noticias

### Aumenta la popularidad de las clasificaciones forzadas

Se está convirtiendo en una de las tendencias de mayor crecimiento en la evaluación del desempeño. Compañías como Ford, GE, Microsoft, Sun Microsystems y Conoco están entre el 20 por ciento de las compañías estadounidenses que ahora clasifican a sus empleados del mejor al peor y determinan el salario con esas calificaciones, además de que toman otras decisiones de recursos humanos.

Muchos directivos se sentían fastidiados de que tantos administradores calificaran a sus empleados “arriba del promedio”. Además, querían crear un sistema que aumentara la competitividad de la organización, que recompensara a los mejores trabajadores e incitara a

los peores a irse. Por tanto, ahora optan por las clasificaciones forzadas, o lo que sus críticos llaman “clasificar y arrojar”.

Por ejemplo, los 18,000 gerentes de Ford Motor pasaron por el proceso. Fueron divididos en grupos de 30 a 50 y luego calificados. En cada grupo, 10 por ciento debía obtener una A, 80 por ciento una B y 10 por ciento una C. A quien reciba una C se le niega cualquier aumento y sacar una C dos años consecutivos es causa de degradación o despido.

El programa de “clasificar y arrojar” mejor conocido es el “plan 20-70-10” de GE. La compañía obliga a los directores de las divisiones a revisar a todos los gerentes y profesionistas y determinar quiénes se encuentran en el 20 por ciento superior, 70 por ciento central y 10 por ciento inferior. A continuación, GE hace todo lo posible por conservar y

premiar a sus mejores trabajadores y despiden a los del grupo inferior. El ex director ejecutivo de la empresa dijo que “una compañía que pone su futuro en manos de su gente debe deshacerse del 10 por ciento inferior todos los años, de manera que siempre suba el nivel del desempeño y aumente la calidad de su liderazgo”.

Los defensores consideran que esta clasificación forzada y la eliminación de los peores trabajadores es una forma de mejorar constantemente la fuerza laboral de la organización y de recompensar a quienes más lo merecen. Por su parte, los críticos aseveran que estos programas son violentos, arbitrarios y originan un juego de “suma cero” que desalienta la cooperación. También dicen que son contrarios a la difundida idea de que casi cualquier trabajador es rescatable.

Fuente: Basado en R. Abelson, “Companies Turn to Grades, and Employees Go to Court”, en *New York Times*, 19 de marzo de 2001, p. A1; D. Jones, “More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent”, en *USA Today*, 30 de mayo de 2001, p. 1B, y J. Greenwald, “Rank and Fire”, en *Time*, 18 de junio de 2001, pp. 38-40.

### comparación en pares

Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás y le asigna una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue.

En el método de la **comparación en pares** se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados.

Las comparaciones de varias personas pueden combinarse con alguno de los otros métodos para fundir lo mejor de las medidas absolutas y las relativas. Por ejemplo, en estudios recientes efectuados en las mejores universidades estadounidenses se han encontrado pruebas abundantes de calificaciones infladas.<sup>55</sup> En un año reciente, 46 por ciento de todas las calificaciones de licenciatura en Harvard fueron las más altas. En Princeton, 43 por ciento de las calificaciones estuvieron en este caso y sólo 12 por ciento se encontraron en el nivel medio. Una forma en que estas universidades pueden enfrentar el problema sería pedir a los maestros que además de la calificación absoluta incluyeran datos relativos al tamaño y ordenamiento del grupo. Así, un posible patrón o una escuela de posgrado considerarían a dos estudiantes que sacaron la mejor calificación en la clase de geología física y sacarían conclusiones muy diferentes de ellos si junto a la calificación de uno dijera “clasificó segundo de 26” y junto a la calificación del otro, “decimocuarto de 30”). Relativamente hablando, el primer estudiante se desempeñó mejor que el segundo.

### Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas. Por ejemplo, los evaluadores cometen errores por indulgencia, semejanza y

por el efecto del halo, o aprovechan el proceso para fines de carácter político. Inflan inconscientemente las evaluaciones (indulgencia), subestiman el desempeño (severidad) o toleran que una característica ejerza una influencia indebida en la evaluación de otras características (efecto del halo). Algunos influyen en sus evaluaciones al favorecer inconscientemente a quienes tienen características y rasgos similares a ellos mismos (error de similitud). Y por supuesto, algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan. Aunque no hay protecciones que garanticen evaluaciones precisas del desempeño, las siguientes sugerencias ayudan bastante a que el proceso sea más objetivo y justo.

**Destaque los comportamientos más que los rasgos** Muchos rasgos que se consideran relacionados con el buen desempeño pueden no estarlo en realidad. Por ejemplo, el sentido común dictaría que características como lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad y expresividad son atractivas en los empleados. Pero la pregunta pertinente es si quienes tienen una calificación elevada en estas características se desempeñan mejor que los otros. Esta pregunta no tiene una respuesta fácil. Sabemos que hay empleados con estas dotes y que sin embargo su rendimiento es escaso y podemos encontrar otros que son excelentes trabajadores pero no tienen calificaciones altas en estas características. Nuestra conclusión es que si bien los administradores aprecian rasgos como la lealtad y la iniciativa, no hay pruebas de que equivalgan a un buen desempeño en una muestra grande de trabajos.

Otro inconveniente de la evaluación por rasgos es el juicio en sí. ¿Qué es “lealtad”? ¿Cuándo un empleado es “confiable”? Quizá lo que usted considere “lealtad” no lo sea para mí. Por tanto, en esta evaluación se da el problema de que no hay acuerdo entre los calificadores.

**Lleve un diario de conductas del desempeño** Los diarios ayudan a los evaluadores a organizar mejor la información en su memoria. Las pruebas indican que si se lleva un diario de incidentes críticos de cada empleado, las evaluaciones son más precisas y menos proclives a errores de calificación.<sup>56</sup> Por ejemplo, los diarios reducen los errores por indulgencia y por el efecto del halo porque alientan al evaluador a enfocarse en las conductas relacionadas con el desempeño en lugar de los rasgos.

**Recorra a varios evaluadores** A medida que haya más evaluadores, aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna. Si los errores de los calificadores siguen una curva normal, recurrir a más evaluadores hará que la mayoría se concentren en la mitad de la distribución. Este método es el que se aplica en las competencias deportivas de clavados o gimnasia. Un grupo de jueces califica las ejecuciones, se eliminan las calificaciones más alta y más baja y la puntuación final se forma con las calificaciones restantes. La lógica de tener varios jueces se aplica también a las organizaciones.

Si un empleado ha tenido 10 supervisores, de los cuales nueve lo calificaron de excelente y uno de malo, podemos desechar el valor de la evaluación mala. Por tanto, si se traslada a los empleados por la organización para que obtengan varias evaluaciones o si se recurre a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumentamos la probabilidad de tener evaluaciones más válidas y confiables.

**Evalúe selectivamente** Los calificadores deben evaluar solamente en aquellas áreas en las que tengan algún dominio.<sup>57</sup> Si hacen sus evaluaciones nada más en las dimensiones en las que tienen una mejor posición para calificar, aumenta el acuerdo entre calificadores y la validez del proceso. En esta metodología también se reconoce que en los diversos niveles de la organización se dan orientaciones distintas hacia los empleados y se observan en contextos diferentes. Por tanto, en

general recomendaríamos que los evaluadores se encuentren lo más cerca posible, en términos del nivel organizacional, de los individuos evaluados. Por el contrario, cuantos más niveles separen al evaluador del evaluado, menos posibilidades hay de que aquél contemple la conducta de éste y, lo que no sorprende, mayores las probabilidades de cometer inexactitudes.

**Capacite a los evaluadores** Si no puede *conseguir* buenos evaluadores, la alternativa es *formarlos*. Hay pruebas sustanciales de que capacitar a los evaluadores los hace calificadores más precisos.<sup>58</sup>

Los errores comunes por indulgencia y por el efecto del halo se reducen o eliminan en talleres en los que los administradores practican observando y calificando comportamientos. Estos talleres duran de uno a tres días, pero no siempre es necesario destinar muchas horas a la capacitación. Se ha citado un caso en el que los errores por indulgencia y por el efecto del halo disminuyeron inmediatamente después de exponer a los evaluadores a sesiones explicativas de capacitación que duraron nada más que cinco minutos.<sup>59</sup> Pero los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo,<sup>60</sup> lo que plantea la necesidad de sesiones periódicas de refrescamiento.

**Someta a los empleados a un proceso justo** El concepto de *proceso justo* puede aplicarse a las evaluaciones para aumentar la impresión de los empleados de que son tratados con justicia.<sup>61</sup> Tres elementos caracterizan los sistemas de proceso justo: 1) se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos; 2) las pruebas que conciernen a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados puedan responder, y 3) la decisión final se basa en las pruebas y no en prejuicios.

Hay datos suficientes de que los sistemas de evaluación faltan al proceso justo de los empleados porque la retroalimentación que se les da es esporádica y relativamente general, se les aceptan pocas aportaciones al proceso de la evaluación y se cuelan a sabiendas prejuicios en las calificaciones del desempeño. Sin embargo, cuando el proceso debido es parte del sistema de evaluación, los empleados manifiestan reacciones más positivas, perciben los resultados como más exactos y expresan más intenciones de quedarse en la empresa.

### Cómo dar retroalimentación sobre el desempeño

Para muchos administradores, pocas actividades son más desagradables que dar a sus empleados retroalimentación sobre su desempeño.<sup>62</sup> De hecho, pasan por alto esta responsabilidad a menos que los presionen las políticas y controles de la organización.<sup>63</sup>

¿A qué obedece la renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño? Al parecer, hay por lo menos tres razones. En primer lugar, los administradores se sienten incómodos de discutir directamente con los empleados las fallas en su desempeño. Dado que prácticamente todos los empleados pueden mejorar en algunos aspectos, los administradores temen una confrontación si presentan comentarios negativos. Esto incluso se aplica cuando las personas tienen que hacer comentarios negativos sobre una computadora. Bill Gates cuenta que Microsoft realizó un proyecto en el que los usuarios tenían que calificar su experiencia con las computadoras. “Cuando hacíamos que la misma computadora en la que habían trabajado los usuarios les pidiera una evaluación de su desempeño, las respuestas tendían a ser positivas. Pero cuando hacíamos que una segunda computadora les pidiera a los mismos individuos que evaluaran su trabajo con la primera máquina, eran mucho más críticos. Su renuencia a criticar a la primera computadora ‘en su cara’ diría que no querían lastimar sus sentimientos, aunque sabían que sólo era una máquina.”<sup>64</sup> En segundo lugar, muchos empleados se ponen a la defensiva cuando se señalan sus puntos flacos. En lugar de aceptar la retroalimentación como observaciones

constructivas y como un punto de partida para mejorar el desempeño, algunos arrojaban dudas sobre la evaluación y criticaban al jefe o echaban la culpa a otros. Por ejemplo, en una encuesta de 151 gerentes de área en Filadelfia se encontró que 98 por ciento fueron objeto de alguna clase de agresión después de dar a los empleados evaluaciones negativas.<sup>65</sup> Por último, los empleados hacen una evaluación inflada de su propio desempeño. En términos de estadística, la mitad de todos los empleados deben tener un desempeño por debajo de la media, pero las pruebas son de que el empleado promedio calcula su rendimiento alrededor del percentil 75.<sup>66</sup> Así, incluso cuando los administradores dan buenas noticias, es probable que los empleados no las consideren suficientemente buenas.

La solución al problema de la retroalimentación sobre el desempeño no es ignorarlo, sino enseñar a los gerentes a celebrar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión fructífera, en la que el empleado percibe que la evaluación es justa, su jefe es sincero y el ambiente es constructivo, puede terminar con el trabajador animado, informado sobre los aspectos de su desempeño que necesita mejorar y decidido a corregir sus deficiencias.<sup>67</sup> Además, la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio, lo que se consigue haciendo que la revisión se desenvuelva a partir de la propia autoevaluación del empleado.

### Cómo se hacen las evaluaciones de los equipos

Los conceptos de la evaluación del desempeño se han ideado pensando casi exclusivamente en individuos, según la convicción arraigada de que los individuos son los ladrillos básicos con que se construyen las organizaciones. Pero como hemos dicho a lo largo del libro, cada vez más organizaciones se reestructuran en equipos. ¿Cómo se evalúa el desempeño en estas organizaciones? Se han dado cuatro sugerencias para diseñar un sistema que sustente y mejore el desempeño de los equipos.<sup>68</sup>

1. *Vincule los resultados del equipo a las metas de la organización.* Es importante hallar medidas para las metas principales que se supone debe alcanzar el equipo.
2. *Comience con los clientes del equipo y los procesos de trabajo que éste sigue para satisfacerlos.* El producto final que recibe el cliente puede evaluarse en términos de los requisitos de los consumidores. Las transacciones entre equipos pueden evaluarse de acuerdo con la entrega y la calidad. Las etapas del proceso pueden evaluarse por desperdicios y ciclos de tiempos.
3. *Mida el desempeño del equipo y de los individuos.* Defina las funciones de cada integrante por las realizaciones que respaldan los procesos de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo. Recuerde que las capacidades de los individuos son necesarias para el éxito del equipo pero no bastan para su buen desempeño.<sup>69</sup>
4. *Instruya al equipo para que fije sus propias medidas.* Pedir al equipo que defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos entiendan cuál es su parte y cooperen para formar una unidad más cohesionada.

---

## EL CONTACTO OBRERO-PATRONAL

Los **sindicatos** son un vehículo con el que los trabajadores actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses. Actualmente, en Estados Unidos alrededor de 13 por ciento de los trabajadores del sector privado pertenecen a un sindicato que los representa. Esta cifra es considerablemente mayor en otros países. Por ejemplo, las cifras equivalentes para Canadá y Australia son, respectivamente, 37 y 26 por ciento.<sup>70</sup>

En el caso de los empleados que son miembros de un sindicato, los niveles salariales y las condiciones laborales están declarados explícitamente en un contrato que se negocia colectivamente entre los representantes del sindicato y la dirección

### sindicato

Organización compuesta por empleados que actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses.

de la empresa. La presencia de un sindicato influye en varias actividades de la organización.<sup>71</sup> Los recursos de personal, criterios de contratación, horarios de trabajo, diseño de los puestos, procedimientos de enmiendas, reglas de seguridad y posibilidad de participar en los programas de capacitación son ejemplos de actividades influidas por los sindicatos. Los sindicatos estadounidenses, como enfrentan mercados laborales a la baja en industrias en las que habían sido siempre fuertes (como las del acero, automóviles y plásticos), en los últimos años han dirigido su atención a mejorar los salarios estancados, desalentar las reducciones de empresas, reducir al mínimo la subcontratación de trabajo y enfrentar la obsolescencia de los trabajos.<sup>72</sup>

La zona de influencia sindical más evidente y general es la de índices salariales y condiciones de trabajo. Donde hay sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño son menos complicados porque tienen una parte relativamente menor en las decisiones sobre las remuneraciones. Los índices salariales determinados en las negociaciones colectivas se basan en la antigüedad y desestiman las diferencias de desempeño.

En la figura 17.4 se muestra qué impacto tiene un sindicato en el desempeño y la satisfacción de un empleado. El contrato sindical repercute en la motivación porque determina índices salariales, reglas de antigüedad, procedimientos de despidos, criterios de ascensos y medidas de seguridad. Los sindicatos influyen en la capacidad con que los empleados se desempeñan en su puesto cuando ofrecen programas especiales de capacitación a sus miembros, imponen etapas de aprendices y permiten a sus integrantes adquirir experiencia de liderazgo en las actividades sindicales en la organización. El grado real del desempeño de los empleados sufre también la influencia de las restricciones negociadas al monto del trabajo producido, la velocidad con que se hace el trabajo, las horas extras autorizadas y los trabajos que se les permite realizar.

Los resultados de las investigaciones sobre los efectos de los sindicatos en la productividad son contradictorios.<sup>73</sup> En algunos estudios se encontró que los sindicatos tienen un efecto positivo en la productividad como resultado de mejoras en las relaciones obrero-patronales así como en la calidad de la fuerza laboral. En cambio, en otros estudios se ha mostrado que los sindicatos tienen un impacto negativo en la productividad porque reduce la eficacia de algunas prácticas gerencia-



Fuente: T.H. Hamner, "Relationships between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, p. 573.

les de fomento de aquélla y porque empobrece las relaciones entre trabajadores y administración. Así, las pruebas son demasiado inconstantes para sacar ninguna conclusión significativa.

¿Los trabajadores sindicalizados están más satisfechos con su trabajo que quienes no forman parte de un sindicato? La respuesta es más complicada que un sí o un no. Las pruebas demuestran que el efecto de los sindicatos en la satisfacción es indirecto.<sup>74</sup> Aumenta la satisfacción con el sueldo pero la reduce con el trabajo en sí (porque disminuye la impresión del alcance del puesto), con los compañeros y supervisores (por una impresión menos favorable de sus actividades) y con los ascensos (porque se les da menos importancia).

## TEMAS SELECTOS DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO

Muchas de las políticas y prácticas de recursos humanos que explicamos en este capítulo tienen que modificarse para responder a las diferencias entre distintas sociedades.<sup>75</sup> Para ejemplificarlo, consideremos un momento la universalidad de las prácticas de selección y la importancia de la evaluación del desempeño en diversas culturas.

### Selección

En un estudio reciente de 300 organizaciones grandes de 22 países se demostró que las prácticas de selección difieren entre las naciones.<sup>76</sup> Se encontraron pocos procedimientos comunes; por ejemplo, parece una costumbre universal considerar la escolaridad para escoger entre los candidatos. Sin embargo, y en su mayor parte, cada país pone el acento en técnicas diferentes de selección. Por citar un caso, las entrevistas estructuradas eran populares en unos países y en otros no se hacían. Los autores del estudio postularon que “para ciertas culturas, las entrevistas estructuradas son la antítesis de las ideas sobre cómo transcurre una conversación entre personas o del grado en que debe confiarse en el juicio del entrevistador”.<sup>77</sup>

Este estudio, contemplado a la luz de investigaciones anteriores, revela que no hay prácticas de selección universales. Más aún, las empresas globales que tratan de implantar esquemas de selección estandarizados para todo el mundo toparán con mucha resistencia de los administradores locales. Políticas y prácticas tienen que modificarse de acuerdo con las normas culturales y los valores sociales, así como las diferencias legales y económicas.

### Evaluación del desempeño

Ya examinamos la función de la evaluación del desempeño en la motivación y como influjo en la conducta. Ahora bien, es preciso tener cuidado al generalizar de una cultura a otra. ¿Por qué? Porque muchas culturas no están muy interesadas en esta evaluación o, si lo están, no la consideran de la misma manera que los administradores de Estados Unidos y Canadá.

Veamos cuatro dimensiones culturales: individualismo o colectivismo, la relación de las personas con el entorno, la orientación temporal y el enfoque en la responsabilidad.

Las culturas centradas en los individuos, como la de Estados Unidos, prefieren los sistemas de evaluación formal del desempeño más que los informales. Por ejemplo, defienden las evaluaciones escritas realizadas periódicamente, cuyos resultados comparten con los empleados y se aprovechan para determinar las recompensas. Por su parte, las culturas colectivistas, las que privan en Asia y buena parte de Latinoamérica, se caracterizan por sistemas más informales: restan importancia a la retroalimentación formal y no vinculan la distribución de recompensas a las calificaciones del desempeño. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, el



Aunque la sindicalización se ha reducido durante muchos años, los sindicatos estadounidenses todavía son muy poderosos en muchas industrias. Estos trabajadores, en huelga contra Bath Iron Works, lograron cerrar el centro de producción de la compañía.



Vicky Pagan-Leedy y su esposo Robert se mudaron de Indiana a París cuando ella aceptó el puesto de vicepresidenta de investigación de marketing en las oficinas de Western Union en aquella ciudad europea. A pesar de estar en un ambiente nuevo, la señora Pagan-Leedy puede estar segura de que su evaluación anual de desempeño durante su estancia de tres años en el extranjero se llevará a cabo de manera muy parecida que en su hogar de Evansville.

gigante japonés de la tecnología Fujitsu, instituyó en su país un sistema formal de evaluación basado en el desempeño, pero recientemente comenzó a desmantelarlo, porque “resultó imperfecto y poco adecuado para la cultura empresarial japonesa [colectivista]”.<sup>78</sup>

Las organizaciones estadounidenses y canadienses hacen responsables de sus actos a las personas porque, en esos países, ellas creen que controlan su entorno. En cambio, en las naciones de Oriente Medio no se usan mucho las evaluaciones del desempeño porque los administradores ven a las personas subyugadas por el ambiente.

En algunos países, como Estados Unidos, la orientación temporal es al corto plazo. En tal cultura las evaluaciones del desempeño son frecuentes, por lo menos una por año. Por el contrario, en Japón, donde la gente tiene un marco temporal de largo plazo, las evaluaciones se dan cada cinco o 10 años.

En la cultura de Israel se valoran las actividades en grupo mucho más que en la cultura de Estados Unidos o Canadá. Por tanto, mientras que los administradores norteamericanos destacan al individuo en las evaluaciones del desempeño, sus colegas de Israel prestan atención a las contribuciones y el desempeño de los grupos.

## MANEJO DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En 1981, David Morris y su padre, Saul, fundaron Habitat International en Rossville, Georgia, para fabricar alfombras para interiores y exteriores de pasto artificial. Desde el principio los Morris contrataron refugiados de Camboya, Bosnia y Laos, muchos sin conocimientos de inglés. Pero cuando en 1984 una trabajadora social les sugirió que contrataran personas con deficiencias mentales, Saul respingó: parecía demasiado arriesgado contratar a alguien con, digamos, síndrome de Down. Pero David pensaba de otro modo y convenció a su padre de que hicieran la prueba.<sup>79</sup>

El primer grupo de ocho trabajadores con retraso mental llegó con su tutor laboral de la oficina de servicios sociales y empezaron de inmediato a embalar tapetes. Dos semanas después —cuenta Saul— los empleados le preguntaron por qué no contrataban “más personas como ellos, atentas, que hacían su trabajo con orgullo y que sonreían”.

Hoy, 75 por ciento de los empleados de Habitat tienen alguna clase de disfunción. Por ejemplo, personas con esquizofrenia manejan carretillas elevadoras junto a empleados con autismo o parálisis cerebral. Entre tanto, el equipo de padre e hijo hace el bien para estas personas y para ellos mismos. Los empleados incapacitados han fortalecido su autoestima y son lo bastante autosuficientes para haberse independizado de la ayuda gubernamental. Los Morris disfrutaban las ventajas de una fuerza laboral dedicada y trabajadora. “Nuestro ausentismo es de prácticamente cero y la rotación es bajísima”, dice David.

Habitat International ilustra que la selección de los empleados aumenta la diversidad. Pero los buenos programas de diversidad hacen mucho más que contratar personal de diversos orígenes: también abarcan el manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal y la capacitación en la diversidad. Tales parecen ser características de organizaciones grandes que se han formado una reputación de líderes en diversidad, como American Express, Du Pont, Johnson & Johnson, IBM, Pfizer y Marriott International.<sup>80</sup>

### Conflictos entre el trabajo y la vida personal

En el capítulo 1 hablamos del equilibrio entre el trabajo y la vida personal y analizamos las fuerzas que disipan las líneas entre uno y otra. En esta sección queremos abundar en el tema, centrándonos particularmente en lo que pueden hacer las organizaciones para que los empleados aminoren sus conflictos.

Los conflictos entre el trabajo y la vida privada llamaron la atención de los administradores en la década de 1980, sobre todo como resultado de que ingresaron en la fuerza laboral cada vez más mujeres con hijos dependientes. En respuesta, las organizaciones grandes emprendieron acciones para que los centros de trabajo fueran más sensibles a la familia.<sup>81</sup> Introdujeron programas como guarderías internas, campamentos de verano, horarios flexibles, puestos compartidos, permisos para los festivales escolares, teleconmutación y trabajos de medio tiempo. Pero se dieron cuenta rápidamente de que estos conflictos no eran exclusivos de mujeres con niños: los hombres y las mujeres sin hijos también enfrentaban el problema. Por ejemplo, las grandes cargas de trabajo y las exigencias crecientes de viajar dificultaban a muchos trabajadores cumplir con sus responsabilidades en el trabajo y en la vida privada. Así, en un estudio de Harvard, 82 por ciento de los hombres de 20 a 39 años dijeron que un horario “que tomara en cuenta a la familia” era su criterio más importante para un empleo.<sup>82</sup> Incluso muchos de los trabajadores que parecían “capaces de hacerlo todo” sentían culpas o tensiones.<sup>83</sup>

En nuestros días, el centro laboral progresista se modifica para dar cabida a las diversas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Entre tales modificaciones se encuentran ampliar las opciones de horarios y prestaciones para dar mayor flexibilidad laboral a los empleados de modo que equilibren o integren mejor su vida profesional y personal. En la figura 17.5 se dan algunos ejemplos de iniciativas de las organizaciones para ayudar a sus empleados a reducir estos conflictos.

Las investigaciones recientes sobre los conflictos entre el trabajo y la vida privada han arrojado nuevos conocimientos sobre qué funciona y cuándo. Por ejemplo, las pruebas indican que las presiones de tiempo no son el principal problema en estos conflictos,<sup>84</sup> sino la interferencia psicológica del ámbito del trabajo en el familiar y viceversa. La gente se preocupa por sus dificultades personales en el trabajo y en casa piensa en sus problemas laborales. De esta manera, el padre está presente en casa a la hora de la merienda pero su mente vaga lejos de la mesa. Esto apunta a que las organizaciones deben esforzarse en ayudar a los empleados no tanto con las cuestiones de la administración del tiempo, sino en ayudarles a que dividan netamente su existencia. Hacer que las cargas de trabajo sean razonables, reducir los viajes de trabajo y ofrecer guarderías de calidad en las instalaciones propias son ejemplos de prácticas que sirven para este cometido. También, y no es de sorprender, se ha descubierto que las personas tienen preferencias variadas de horarios y prestaciones.<sup>85</sup> Algunas prefieren iniciativas de la organización que separen mejor el trabajo de su vida privada. Otras prefieren las medidas que faciliten la integración de los dos ámbitos. Por ejemplo, los horarios flexibles permiten programar para el trabajo las horas que menos probabilidades tengan de chocar con las responsabilidades familiares. Por otro lado, las guarderías internas favorecen la integración porque atenúan los límites entre las responsabilidades laborales y las familiares. Quienes prefieren la segmentación se sienten más satisfechos y comprometidos con su trabajo si se les ofrecen opciones como horarios flexibles, puestos compartidos y trabajos de medio tiempo. Los que prefieren la integración responden mejor a opciones como guarderías internas, gimnasios y paseos campestres familiares patrocinados por la compañía.

## Capacitación en la diversidad

El pivote de los programas de diversidad es la capacitación. Por ejemplo, en una encuesta relativamente reciente se encontró que, entre las compañías con iniciativas a favor de la diversidad, el 93 por ciento utilizaba la capacitación como parte de sus programas.<sup>86</sup> Los programas de capacitación en la diversidad están destinados a proveer un vehículo para afinar el estado de alerta y examinar los estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, aumentar su comprensión de otras culturas y poner en duda las tipificaciones.<sup>87</sup> En la economía global actual, la capacitación en la diversidad es útil para acelerar la cooperación en los equipos multinacionales, facilitar el aprendizaje en grupo y reducir los malentendidos culturales.<sup>88</sup>

El programa ordinario dura de medio día a tres días y abarca ejercicios de intercambio de papeles, clases y sesiones de discusión y de compartir experiencias.

## Iniciativas para equilibrar trabajo y familia

FIGURA

17-5

Estrategia	Programa o política	Ejemplo
De tiempo	Horario flexible Puesto compartido Trabajo de medio tiempo Permisos de paternidad y maternidad Teleconmutación Cerrar plantas y oficinas en ocasiones especiales	En Mentor Graphics, 98 por ciento de los empleados tiene un horario flexible IBM da a los padres tres años de permiso con trabajo garantizado luego del nacimiento de un hijo J.M. Smuckers cierra plantas en el coto de ciervos el primer día de la temporada de caza
De información	Página electrónica en la intranet sobre el equilibrio entre trabajo y familia Asesoría para reubicación Recursos para la atención de ancianos	Ernst & Young ofrece en su intranet páginas electrónicas sobre la relación entre trabajo y familia que incluyen información sobre cómo escribir propuestas de horario flexible, encontrar alguien para compartir el puesto, etcétera
De dinero	Vales para guardería Prestaciones flexibles Asesoría para adopción Descuentos en costos de guardería Permisos con goce de sueldo	En Lucent Technologies, los empleados con seis meses de servicios reciben 52 semanas de permiso por maternidad o paternidad con medio sueldo
Servicios directos	Guardería interna Atención básica de emergencia Servicios internos de salud y belleza Servicios de conserjería Cenas en restaurantes	S.C. Johnson ofrece a sus empleados servicios de conserjería subsidiados para el mantenimiento del coche, compras, etcétera AFLAC tiene dos guarderías internas Genentech tiene una peluquería interna Stratus Technologies ofrece en sus instalaciones mamografías y pruebas de detección de cáncer cutáneo
De cambio de cultura	Capacitación a los jefes para que ayuden a los empleados a enfrentar los conflictos entre trabajo y vida personal Vincular el pago de los gerentes a la satisfacción de los empleados Centrarse en el desempeño real de los empleados, no en el tiempo en el trabajo	Todos los principales centros de Johnson & Johnson tienen un gimnasio Lucent, Marriott, Merck, Pfizer, Prudential y Xerox, entre otras, vinculan el pago de los jefes a la satisfacción de los empleados

Fuente: Basado en C.A. Thompson, "Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise", en *Journal of Management Education*, abril de 2002, p. 210, y R. Levering y M. Moskowitz, "The Best in the Worst of Times", en *Fortune*, 4 de febrero de 2002, pp. 60-90.

Por ejemplo, en un ejercicio de capacitación en Hartford Insurance para aumentar la sensibilidad al envejecimiento se pidió a los participantes que contestaran las siguientes preguntas: 1) Si usted no supiera cuántos años tiene, ¿qué edad se calcularía? En otras palabras, ¿qué tan viejo se siente? 2) Cuando tenía 18 años, pensaba que la mitad de la vida era a los \_\_\_\_ años. 3) Hoy creo que la mitad de la vida es a los \_\_\_\_ años. 4) ¿Cuál sería su primera reacción si alguien lo llamara "trabajador más viejo"?<sup>89</sup> A continuación, con las respuestas se analizaban los estereotipos de la edad. En otro programa destinado a avivar la conciencia de la fuerza de los estereotipos, se pedía a cada participante que escribiera una lista anónima de todos los grupos que hubiera tipificado (mujeres, cristianos conversos, negros, homosexuales, latinoamericanos, hombres).<sup>90</sup> También se les pidió que explicaran por qué habían tenido dificultades para trabajar con ciertos grupos. De acuerdo con las respuestas, invitaron oradores para que echaran por tierra los estereotipos adosados a cada grupo, a lo que siguió una discusión extensa.

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que moldean el comportamiento y las actitudes de los empleados. En este capítulo estudiamos la influencia de las prácticas de selección, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación del desempeño y la presencia de los sindicatos.

### Prácticas de selección

Las prácticas de selección de una organización determinarán a quién se contrata. Si se diseñan convenientemente, identificarán a los candidatos competentes y los harán coincidir con los puestos y la empresa. El uso de los medios de selección apropiados aumentará la probabilidad de escoger a la persona adecuada para cubrir una vacante.

Aunque la selección de personal está lejos de ser una ciencia, algunas organizaciones no diseñan sus sistemas de selección para incrementar al máximo la probabilidad de alcanzar la mejor correspondencia entre el trabajador y el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato elegido no será satisfactorio y será necesario capacitarlo para mejorar sus habilidades. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y habrá que encontrarle un reemplazo. Del mismo modo, cuando el proceso de selección da por resultado la contratación de candidatos poco calificados o individuos que no se adaptan a la organización, éstos se sienten angustiados y tensos y no están a gusto, lo que sólo va a aumentar su insatisfacción con el trabajo.

### Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación afectan de dos maneras el comportamiento en el trabajo. La más evidente es que mejoran directamente las capacidades del empleado para cumplir con su trabajo. Esta mejora en las capacidades acrecienta el potencial del empleado de desenvolverse en un nivel superior. Desde luego, que el potencial se materialice es un asunto básicamente de motivación.

El segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la eficacia personal de los empleados. Como recordará del capítulo 6, la eficacia personal es la esperanza del individuo de que es capaz de ejecutar las conductas que se requieren para producir un resultado.<sup>91</sup> En cuanto a los empleados, estas conductas son las tareas del trabajo y el resultado es el buen desempeño. Los empleados con un sentimiento más acusado de su eficacia personal tienen grandes expectativas en cuanto a sus capacidades de salir adelante en las situaciones novedosas. Tienen confianza y esperan tener éxito. Así, la capacitación es un medio para favorecer la eficacia personal, porque los empleados están más dispuestos a emprender las tareas del trabajo y empeñar un esfuerzo mayor. O bien, en términos de las teorías de las expectativas (véase el capítulo 6), es más probable que vean que su esfuerzo conduce al desempeño.

También expusimos en este capítulo el desarrollo de carrera. Señalamos la importante disminución de los programas formales destinados a guiar la carrera de los empleados en una sola organización. Pero los empleados no dejan de apreciar la planeación y el desarrollo de carrera; por eso, las organizaciones pueden aumentar su compromiso, lealtad y satisfacción alentándolos y guiándolos en un plan de carrera dirigido por ellos mismos, además de comunicarles claramente las metas y estrategias a futuro de la empresa, dando a los empleados experiencias de crecimiento, prestándoles ayuda económica para mantener actualizados sus conocimientos y concediéndoles tiempo con goce de sueldo para capacitación fuera del trabajo.

## **Evaluación del desempeño**

Una meta importante de la evaluación del desempeño es valorar precisamente la aportación del empleado como base para tomar las decisiones sobre la distribución de las remuneraciones. Si el proceso de evaluación hace hincapié en los criterios equivocados o valora mal el desempeño real, las remuneraciones de los empleados serán excesivas o insuficientes. Como demostramos en el capítulo 6, cuando expusimos la teoría de la equidad, esto puede traer consecuencias negativas como menor esfuerzo, mayor ausentismo o búsqueda de otras alternativas de empleo. Además, se ha descubierto que el contenido de la evaluación del desempeño tiene una influencia en el desempeño y la satisfacción de los empleados.<sup>92</sup> En concreto, este desempeño y satisfacción aumentan si la evaluación se basa en criterios conductuales orientados a los resultados, si se analizan los temas profesionales tanto como los de desempeño y si se da a los trabajadores la oportunidad de participar en la evaluación.

## **Contacto obrero-patronal**

La presencia de un sindicato en una organización añade otra variable en nuestra indagación para explicar y pronosticar el comportamiento de los empleados. Se sabe que el sindicato es un elemento muy importante en las impresiones, actitudes y conducta de los empleados.

El poder de los sindicatos aflora en los acuerdos de las negociaciones colectivas con la dirección. Buena parte de lo que los empleados pueden y no pueden hacer en su trabajo está estipulado formalmente en esos acuerdos. Además, las normas informales que fomentan la cohesión de los sindicatos alientan o desalientan la productividad, la dedicación a la empresa y la moral.



## Llegó el momento de abolir las evaluaciones del desempeño

**L**as evaluaciones del desempeño nos han fallado. Quitan mucho tiempo y esfuerzo a la administración, y en lugar de entregar información valiosa y confiable para tomar decisiones de recursos humanos, por lo regular lo único que consiguen es desmotivar a los empleados. Tal como se efectúan actualmente, las evaluaciones del desempeño dan a la administración datos inservibles y hacen que los empleados se sientan enojados, se pongan celosos y se vuelvan cínicos.

No faltan las buenas razones para eliminar las evaluaciones del desempeño.<sup>3</sup> Por ejemplo, la totalidad del proceso es política. La administración lo aprovecha con propósitos secundarios: cubrirse en caso de demandas, justificar niveles salariales distintos, premiar a los aliados y castigar a los enemigos. A los empleados el proceso les parece un engaño que puede manipularse con fines políticos; por tanto, le conceden poco valor tanto al proceso en sí como a sus resultados.

Las evaluaciones del desempeño son subjetivas. A pesar de los esfuerzos por formalizar y sistematizar el proceso, los errores de los calificadores hacen aún que los resultados sean muy sospechosos. Además, estos resultados suelen estar inflados y no están diferenciados. Es habitual que 80 por ciento o más de los empleados obtengan calificaciones por arriba del promedio, con lo que se exagera la contribución de la mayoría y se pasa por alto a los que se desenvuelven mal.

Los empleados no son inmunes a las influencias de las evaluaciones periódicas del desempeño. Cualquiera que sea su validez, quieren que sean favorables, lo que los alienta a encaminar sus esfuerzos en la dirección equivocada, con el fin de dar una buena imagen en los criterios elegidos para evaluar. Desde luego, esto explica muchos comportamientos que socavan el desempeño general de la organización, como seguir reglas que carecen de sentido o entregarse a prácticas que renuncian a grandes ganancias futuras a cambio de tener ganancias pequeñas de inmediato.

Las evaluaciones del desempeño iban bien en el mundo administrativo de las décadas de 1950 y 1960, un mundo de organizaciones burocráticas regidas por directores que mandaban y controlaban. En el ambiente actual de equipos y facultamiento, las evaluaciones del desempeño son obsoletas y deberíamos suprimirlas.

<sup>3</sup>Buena parte de este argumento se basa en T. Coens y M. Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2000.

**N**ingún observador informado dejaría de aceptar que la evaluación del desempeño tiene sus fallas, pero ésa no es razón para suprimir su práctica.

Si se eliminan las evaluaciones del desempeño, ¿con qué se sustituyen? Necesitamos alguna medida de la contribución de los empleados. Tenemos que hacer responsables a los trabajadores del compromiso con su grupo y su organización, y ellos requieren alguna forma de retroalimentación sobre cómo pueden mejorar si no satisfacen sus compromisos.

Muchos de los aspectos negativos de las evaluaciones del desempeño se pueden corregir al aplicar lo que hemos aprendido que las hace más válidas y confiables y centrándonos más en el desarrollo que en la evaluación.

Muchas de las críticas que se enderezan contra las evaluaciones del desempeño se deben a la forma en que se maneja el proceso. Por ejemplo, hacer que los empleados participen en el establecimiento de sus metas y pedirles que se evalúen ellos mismos hace el proceso más democrático y menos amenazador. Al comparar las calificaciones, la administración reduce al mínimo el efecto de las puntuaciones infladas, aparte de que recurrir a varios evaluadores aminora la probabilidad de que se presenten influencias políticas y aumenta la validez de los resultados.

Además, las evaluaciones del desempeño deben servir para más que la mera valoración; es decir, deben hacer más que tratar de identificar lo que está mal y deben servir para fines de desarrollo, para que los empleados sepan cómo pueden mejorar. Cuando el proceso se centre más en el desarrollo que en la evaluación, muchas de sus críticas se apaciguarán. En su función de desarrollo, los administradores ya no tienen que jugar a ser Dios, sino que apoyan y educan a los empleados para que se desenvuelvan mejor.

Los argumentos en contra de la evaluación del desempeño están equivocados. El concepto es sólido; lo que hay que eliminar es el mal aprovechamiento del proceso. Al conceder mayor importancia al desarrollo que a la evaluación y al verificar que se siguen los mejores métodos, la evaluación del desempeño puede ser una herramienta valiosa para mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué es el análisis de puestos? ¿Cuál es su relación con las contrataciones de la organización?
2. ¿Qué son los centros de evaluación? ¿Por qué cree que serían más eficaces para elegir ejecutivos que los exámenes escritos tradicionales?
3. Compare la capacitación formal con la informal.
4. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para ayudar a los empleados a desarrollar su carrera?
5. ¿Qué pueden hacer los individuos para fomentar su propia carrera?
6. ¿Por qué las organizaciones evalúan a sus empleados?
7. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de los siguientes métodos de evaluación del desempeño: a) textos escritos, b) escalas de calificación gráfica, c) escalas de calificación basadas en el comportamiento?
8. ¿Cómo puede la administración evaluar a los individuos que trabajan como parte de un equipo?
9. ¿Cuál es el efecto del sistema de evaluación del desempeño en el comportamiento de los empleados?
10. ¿Qué efecto tienen los sindicatos en el sistema de recompensas de una organización?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. "El mejor pronosticador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado." ¿Cómo se guiaría por esta frase para administrar los recursos humanos?
2. Describa un programa de capacitación que diseñaría para que los empleados fomenten sus capacidades interpersonales. ¿Cuál sería su diferencia con un programa destinado a mejorar el comportamiento ético de los trabajadores?
3. ¿Qué relación, si acaso, hay entre el análisis de puestos y la evaluación del desempeño?
4. ¿Qué problemas, si acaso, anticipa que ocurran por la aplicación de evaluaciones de 360 grados?
5. GE se enorgullece de elevar continuamente el nivel de desempeño despidiendo cada año a los empleados que se encuentran en el 10 por ciento inferior. En cambio, Lincoln Electric Co., de Cleveland, presume de su política contraria a los despidos y ha dado empleo seguro a sus trabajadores desde 1958. ¿Cómo es que dos empresas exitosas tienen formas tan diferentes de abordar la seguridad laboral? ¿Cómo funcionan las dos? ¿Qué implicaciones deduce del éxito de las dos prácticas?

## Ejercicio en equipo

## Evaluación del desempeño y retroalimentación

### Objetivo

Experimentar la evaluación del desempeño y observar para dar retroalimentación del desempeño.

### Tiempo

Aproximadamente 30 minutos.

### Procedimiento

Se instituye un jefe del grupo, ya sea un voluntario o alguien elegido por el maestro. El jefe presidirá las discusiones del grupo y hará las funciones del gerente en la revisión de la evaluación.

El maestro abandonará el aula. A continuación, el jefe dedicará no más de 15 minutos a coordinar a la clase para que evalúen al maestro. Su profesor entiende que no se trata más que de un ejercicio y está listo para aceptar las críticas (y, desde luego, cualquier elogio que quieran comunicar). El maestro también sabe que la evaluación del jefe es la suma de las aportaciones de muchos estudiantes. Por todo lo anterior, sean francos y honestos en su evaluación y tengan la confianza de que el maestro no cobrará ninguna venganza.

En las investigaciones se han identificado siete dimensiones del desempeño en el trabajo de los catedráticos universitarios: 1) sus conocimientos, 2) métodos de evaluación, 3) relaciones con los estudiantes, 4) capacidades organizativas, 5) capacidades

de comunicación, 6) importancia de la materia, y 7) utilidad de las tareas. La discusión sobre el desempeño del maestro debe centrarse en estas dimensiones. El jefe, si lo quiere, puede tomar notas para su uso, pero no tiene que entregarle al maestro ninguna documentación escrita.

Cuando pasen los 15 minutos destinados a la discusión, el jefe llamará de vuelta al maestro. La revisión del desempeño empezará en cuanto el profesor cruce la puerta. El jefe del grupo será el gerente y el maestro representará su propio papel.

Al terminar, el análisis de la clase se enfocará en los criterios de evaluación del desempeño y en qué tan bien ofreció el jefe la retroalimentación del desempeño.

## Disyuntiva ética

### ¿Es inmoral amoldar el currículo?

¿Cuándo darle un “cariz positivo” a nuestros logros rebasa los límites y se convierte en un equívoco o una mentira? ¿Un resumen tiene que ser 100 por ciento verídico? Consideremos las siguientes situaciones”.

Sean dejó su puesto como “auxiliar de crédito”. Al buscar otro empleo, dice que trabajó como “analista de crédito”, pues piensa que suena más impresionante. ¿Es incorrecto este cambio del nombre del puesto?

Hace unos ocho años, Emily pasó nueve meses entre un trabajo y otro, que dedicó a viajar por el extranjero. Por miedo de que consideraran que es inestable o que le falta motivación profesional, anotó en su resu-

men que realizó “actividades independientes de asesoría” durante ese periodo. ¿Hizo mal?

Michael tiene 50 años y un expediente profesional impresionante. Hace 30 años pasó 10 semestres en la universidad pero nunca se tituló. Ahora es candidato a ocupar una vicepresidencia de 175,000 dólares anuales en otra compañía. Michael sabe que tiene la capacidad y los antecedentes para hacer el trabajo, pero no conseguirá la entrevista si admite que no tiene un título universitario. También sabe que a estas alturas de su carrera es poco probable que alguien verifique su historia académica. ¿Debe poner en su currículum que concluyó la universidad?

## Incidente

### ¿Es forma de dirigir una empresa?

SAS Institute Inc. es probablemente, de las compañías de software más importantes del mundo, la menos conocida. La empresa elabora software de análisis estadístico (sus siglas, SAS, significan *statistical analysis software*) y crece muy rápidamente. De 1,900 empleados que tenía hace un año, tiene ahora 5,400. Pero SAS no es la compañía ordinaria de software. No es la compañía ordinaria de *nada*.

En su sede, a las afueras de Raleigh, Carolina del Norte, hay un gimnasio de 3,300 metros cuadrados para los empleados. Hay un piso grande de duela para ejercicios aeróbicos, dos canchas completas de basquetbol, mesas de billar, una sala privada con domo para practicar el yoga y zonas de acondicionamiento físico. En el exterior hay canchas de futbol y softbol. Varias veces a la semana se dan masajes y se ofrecen clases de golf, bailes africanos, tenis y tai chi. La compañía también opera la guardería interna más grande de Carolina del Norte. Para animar a las familias a que coman juntas, la cafetería de SAS cuenta con asientos para bebés y sillitas altas. Para alentarlas a que cenén juntas, tiene una jornada de siete horas, cinco días por semana. A diferencia de muchas empresas de software obsesionadas con el trabajo, la mayoría de los empleados de SAS salen de la oficina a las cinco de la tarde. A la dirección le gusta decir que la cultura del sitio es “relajada”.

La lista de comodidades para los empleados no se detiene. Refrescos, café, té y jugo sin límite. Una semana pagada de vacaciones entre Navidad y Año Nuevo.

Una clínica interna de prevención, con seis enfermeras profesionales y dos médicos. Seguro médico gratuito para los empleados. Lavado en 24 horas de la ropa sucia de ejercicio. Atuendo casual todos los días. Asesoría y directorio de servicios médicos para la atención de ancianos. Permisos por enfermedad ilimitados, más permisos por enfermedad de familiares.

¿Es ésta la manera de dirigir una empresa? Así lo cree la dirección. La estrategia de SAS es hacer imposible que la gente no realice su trabajo. Aunque no ofrece acciones de la casa ni paga salarios mejores que la competencia, la compañía ha formado una fuerza laboral de increíble lealtad. En general, mientras que la competencia tiene tasas de rotación de más de 30 por ciento, la tasa de SAS nunca ha pasado de cinco por ciento. La dirección asegura que ahorra 67 millones de dólares al año sólo en costos de sustitución de empleados, como reclutamiento, entrevistas, mudanza de los nuevos trabajadores y tiempo de trabajo perdido. Así tiene 12,500 dólares al año por empleado que gasta en prestaciones.

Únicamente por si alguien se pregunta si la compañía obtiene alguna ganancia, añadiremos lo siguiente. SAS es propiedad de sólo dos personas: Jim Goodnight y John Sall. Hace poco, la revista *Forbes* situó a Goodnight, con 3,000 millones de dólares en el número 43 de su lista de los 400 más ricos de Estados Unidos. Sall, que tiene 1,500 millones de dólares, ocupa el lugar 110.

## Preguntas

1. Un crítico dice que SAS tiene “un método del Hermano Mayor (Big Brother) para dirigir a las personas”. ¿Es demasiado paternalista la compañía? ¿Puede ser una compañía demasiado paternalista?
2. ¿Cuándo, si acaso, las iniciativas que favorecen el trabajo y la familia se vuelven paternalistas?
3. ¿Qué lados negativos, si acaso, le vería a trabajar en SAS?
4. ¿Las prácticas progresistas de recursos humanos, como las de SAS, son una *causa* o un *resultado* de las utilidades elevadas? Analice.
5. Microsoft es una compañía de software con un éxito asombroso, pero nadie diría que su cultura es relajada, sino “frenética”. Habitualmente los empleados laboran de 12 a 14 horas diarias, seis o siete días a la semana. ¿Cómo conserva Microsoft a sus empleados? ¿Cree usted que SAS y Microsoft atraen a clases diferentes de empleados? Explique.

Fuente: Basado en C. Fishman, “Sanity Inc.”, en *Fast Company*, enero de 1999, pp. 85-96.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Capacidades para entrevistar

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 17 (What’s My Decision-Making Style?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Entrevistas de selección” de la página 630.

## Notas

1. C. Matlack, “The High Cost of France’s Aversion to Layoffs”, en *Business Week*, 5 de noviembre de 2001, p.56.
2. Véase B. Becker y B. Gerhart, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, en *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; J.T. Delaney y M.A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational Performance”, en *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-69, y M.A. Huselid, S.E. Jackson y R.S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, en *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 171-88.
3. Véase, por ejemplo, C.T. Dortch, “Job-Person Match”, en *Personnel Journal*, junio de 1989, pp. 49-57, y S. Rynes y B. Gerhart, “Interviewer Assessments of Applicant ‘Fit’: An Exploratory Investigation”, en *Personnel Psychology*, primavera de 1990, pp. 13-34.
4. Véase, por ejemplo, J.V. Ghorpade, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988.
5. D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., y B.R. Nathan, “Hiring for the Organization, Not the Job”, en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1991, pp. 35-51; E.E. Lawler III, “From Job-Based to Competency-Based Organizations”, en *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 3-15; D.M. Cable and T.A. Judge, “Interviewers’ Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 546-61, y A.L. Kristof-Brown, “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, en *Personnel Psychology*, otoño de 2000, pp. 643-71.
6. R.A. Posthuma, F.P. Moregeson y M.A. Campion, “Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trend Over Time”, en *Personnel Psychology*, primavera de 2002, p. 1.
7. L. Yoo-Lim, “More Companies Rely on Employee Interviews”, en *Business Korea*, noviembre de 1994, pp. 22-23.
8. T.J. Hanson y J.C. Balestreri-Spero, “An Alternative to Interviews”, en *Personnel Journal*, junio de 1985, p. 114. Véase también T.W. Dougherty, D.B. Turban y J.C. Callender, “Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior”, en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 659-65.
9. K.I. van der Zee, A.B. Bakker y P. Bakker, “Why are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?”, en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 176-84.
10. Véase M.A. McDaniel, D.L. Whetzel, F.L. Schmidt y S.D. Maurer, “The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis”, en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 599-616; J.M. Conway, R.A. Jako y D.F. Goodman, “A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews”, en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1995, pp. 565-79; M.A. Campion, D.K. Palmer y J.E. Campion, “A Review of Structure in the Selection Interview”, en *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 655-702; F.L. Schmidt y J.E. Hunter, “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”, en *Psycholo-*

- gical Bulletin, septiembre de 1998, pp. 262-74, y A.I. Huffcutt y D.J. Woehr, "Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods", en *Journal of Organizational Behavior*, julio de 1999, pp. 549-60.
11. R.L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives*, Cincinnati, South-Western Publishing, 1992, pp. 42-44, y R.A. Posthuma, F.P. Moregeson y M.A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity", pp. 1-81.
  12. A.I. Huffcutt, J.M. Conway, P.L. Roth y N.J. Stone, "Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, p. 910.
  13. Véase G.A. Adams, T.C. Elacqua y S.M. Colarelli, "The Employment Interview as a Sociometric Selection Technique", en *Journal of Group Psychotherapy*, otoño de 1994, pp. 99-113; R.L. Dipboye, "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model", en *Research in Personnel Human Resource Management*, vol. 12, 1994, pp. 79-123, y B. Schneider, D.B. Smith, S. Taylor y J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1998, pp. 462-70.
  14. Véase, por ejemplo, J.H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz", en *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2000, p. A-4.
  15. G. Nichol森, "Screen and Glean: Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position", en *Workforce*, octubre de 2000, pp. 70-72.
  16. E.E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475.
  17. R.J. Herrnstein y C. Murray, *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*, Nueva York, Free Press, 1994, y M.J. Ree, J.A. Earles y M.S. Teachout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 518-24.
  18. J. Flint, "Can You Tell Applesauce From Pickles?", en *Forbes*, 9 de octubre de 1995, pp. 106-108.
  19. D.S. Ones, C. Viswesvaran y F.L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 679-703; P.R. Sackett y J.E. Wanek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", en *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 787-829, y F.L. Schmidt y J.E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology".
  20. P. Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill", en *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1, 1997, p. 68.
  21. J.J. Asher y J.A. Sciarino, "Realistic Work Sample Tests: A Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1974, pp. 519-33, e I.T. Robertson y R.S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction", en *Journal of Occupational Psychology*, primavera de 1982, pp. 171-82.
  22. R.E. Carlson, "Effect of Interview Information in Altering Valid Impressions", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1971, pp. 66-72; M. London y M.D. Hakel, "Effects of Applicant Stereotypes, Order, and Information on Interview Impressions", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1974, pp. 157-62, y E.C. Webster, *The Employment Interview: A Social Judgment Process*, Ontario, Canada, S.I.P., 1982.
  23. N.R. Bardack y F.T. McAndrew, "The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision", en *Journal of Social Psychology*, agosto de 1985, pp. 777-78, y R. Bull y N. Rumsey, *The Social Psychology of Facial Appearance*, Londres, Springer-Verlag, 1988.
  24. T.W. Dougherty, R.J. Ebert y J.C. Callender, "Policy Capturing in the Employment Interview", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, y T.M. Macan y R.L. Dipboye, "The Relationship of the Interviewers' Preinterview Impressions to Selection and Recruitment Outcomes", en *Personnel Psychology*, otoño de 1990, pp. 745-69.
  25. Véase, por ejemplo, A.C. Spsychalski, M.A. Quinones, B.B. Gaugler y K. Pohley, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", en *Personnel Psychology*, primavera de 1997, pp. 71-90, y C. Woodruffe, *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*, Londres, Institute of Personnel and Development, 2000.
  26. B.B. Gaugler, D.B. Rosenthal, G.C. Thornton y C. Benson, "Meta-Analysis of Assessment Center Validity", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 493-511; G.C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1992; W. Arthur, Jr., D.J. Woehr y R. Maldegen, "Convergent and Discriminant Validity of Assessment Center Dimensions: A Conceptual and Empirical Reexamination of the Assessment Center Construct-Related Validity Paradox", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 4, 2000, pp. 813-35, y P.G.W. Jansen y B.A.M. Stoop, "The Dynamics of Assessment Center Validity: Results of a 7-Year Study", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 741-53.
  27. Citado en *Training*, octubre de 2001, p. 42.
  28. Citado en *Training*, marzo de 2002, p. 24.
  29. Citado en D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", en *Training*, mayo de 2001, p. 51.
  30. "Basic Skills Training Pays Off for Employers", en *HRMagazine*, octubre de 1999, p. 32.
  31. D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", p. 51.
  32. A. Bernstein, "The Time Bomb in the Workforce: Illiteracy", en *Business Week*, 25 de febrero de 2002, p. 122.
  33. D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", p. 52.
  34. J. Barbarian, "Mark Spear: Director of Management and Organizational Development, Miller Brewing Co.", en *Training*, octubre de 2001, pp. 34-38.
  35. G.R. Weaver, L.K. Trevino y P.L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", en *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-94.
  36. K. Dobbs, "The U.S. Department of Labor Estimates that 70 Percent of Workplace Learning Occurs Informally", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 2000, pp. 94-98.
  37. S.J. Wells, "Forget the Formal Training, Try Chatting at the Water Cooler", en *The New York Times*, 10 de mayo de 1998, p. BU-11.
  38. Véase, por ejemplo, K.G. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?", en

- Personnel Psychology*, verano de 2001, pp. 271-96, y "The Delivery: How U.S. Organizations Use Classrooms and Computers in Training", en *Training*, octubre de 2001, pp. 66-72.
39. A. Muoio, "Cisco's Quick Study", en *Fast Company*, octubre de 2000, pp. 287-95.
  40. D.A. Kolb, "Management and the Learning Process", en *California Management Review*, primavera de 1976, pp. 21-31, y B. Filipczak, "Different Strokes: Learning Styles in the Classroom", en *Training*, marzo de 1995, pp. 43-48.
  41. D.T. Hall et al. (comps.), *The Career Is Dead—Long Live the Career*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, y S.E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", en *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 457-84.
  42. T. Peters, *The Brand You*, Nueva York, Knopf, 1999.
  43. Basado en P. Hirsch, *Pack Your Own Parachute: How to Survive Mergers, Takeovers, and Other Corporate Disasters*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1987; R. Henkoff, "Winning the New Career Game", en *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 46-49, y H. Lancaster, "As Company Programs Fade, Workers Turn to Guild-like Groups", en *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 1996, p. B1.
  44. W.F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 5a. ed., 1998, p. 59.
  45. Véase, por ejemplo, C.O. Longnecker, H.P. Sims y D.A. Gioia, "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", en *Academy of Management Executive*, agosto de 1987, pp. 183-93; P. Villanova y H. Bernardin, "Impression Management in the Context of Performance Appraisal", en R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (comps.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1989, pp. 299-314, y P. Villanova y H. Bernardin, "Performance Appraisal: The Means, Motive, and Opportunity to Manage Impressions", en R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (comps.), *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions*, Newbury Park, CA, Sage, 1991, pp. 81-96.
  46. P.M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press, ed. rev., 1963.
  47. "The Cop-Out Cops", en *National Observer*, 3 de agosto de 1974.
  48. Véase W.C. Borman y S.J. Motowidlo, "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", en N. Schmitt y W.C. Borman (comps.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 71-98; W.H. Bommer, J.L. Johnson, G.A. Rich, P.M. Podsakoff y S.B. MacKenzie, "On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, otoño de 1995, pp. 587-605.
  49. A.H. Locher y K.S. Teel, "Appraisal Trends", en *Personnel Journal*, septiembre de 1988, pp. 139-45.
  50. G.P. Latham y K.N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1981, p. 80.
  51. Véase la revisión en R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", en *Journal of Management*, junio de 1992, p. 326.
  52. Véase, por ejemplo, W.W. Tornow y M. London (comps.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998; J. Ghorpade, "Managing Five Paradoxes of 360-Degree Feedback", en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 140-50; J.D. Fecteau y S.B. Craig, "Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Sources Compatible?", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 215-27; J.F. Brett y L.E. Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2001, pp. 930-42, y C. Wingrove, "Untangling the Myths of 360: Straight Talk for Successful Outcomes", en *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2001, pp. 34-37.
  53. Citado en D.A. Waldman, L.E. Atwater y D. Antonioni, "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1998, p. 86.
  54. D.V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", en *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 587-89.
  55. "Ivy League Grade Inflation", en *USA Today*, 8 de febrero de 2002, p. 11A.
  56. A.S. DeNisi y L.H. Peters, "Organization of Information in Memory and the Performance Appraisal Process: Evidence from the Field", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 717-37.
  57. Véase, por ejemplo, J.W. Hedge y W.C. Borman, "Changing Conceptions and Practices in Performance Appraisal", en A. Howard (comp.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 453-59.
  58. Véase, por ejemplo, D.E. Smith, "Training Programs for Performance Appraisal: A Review", en *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 22-40; T.R. Athey y R.M. McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1987, pp. 567-72, y D.J. Woehr, "Understanding Frame-of-Reference Training: The Impact of Training on the Recall of Performance Information", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 525-34.
  59. H.J. Bernardin, "The Effects of Rater Training on Leniency and Halo Errors in Student Rating of Instructors", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1978, pp. 301-308.
  60. *Loc. cit.*, y J.M. Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1979, pp. 502-508.
  61. M.S. Taylor, K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison y S.J. Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1995, pp. 495-523.
  62. J.S. Lublin, "It's Shape-up Time for Performance Reviews", en *The Wall Street Journal*, 3 de octubre de 1994, p. B1.
  63. Buena parte de esta sección se basa en H.H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", en *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 68-76.
  64. Bill Gates, *The Road Ahead*, Nueva York, Viking, 1995, p. 86.
  65. T.D. Schelhardt, "It's Time to Evaluate Your Work, and All Involved Are Groaning", en *The Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 1996, p. A1.
  66. R.J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail", en *Personnel Administration*, junio de 1972, pp. 32-40.

67. B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., y J. Millman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", en *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 352-69. Véase también B.D. Cawley, L.M. Keeping y P.E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 615-33.
68. J. Zigon, "Making Performance Appraisal Work for Teams", en *Training*, junio de 1994, pp. 58-63.
69. E. Salas, T.L. Dickinson, S.A. Converse y S.I. Tannenbaum, "Toward an Understanding of Team Performance and Training", en R.W. Swezey y E. Salas (comps.), *Teams: Their Training and Performance*, Norwood, NJ, Ablex, 1992, pp. 3-29.
70. D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, Nueva York, Wiley, 7a. ed., 2002, p. 436.
71. Buena parte del material de esta sección es una adaptación de T.H. Hammer, "Relationship between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, pp. 560-77.
72. Véase B.B. Auster y W. Cohen, "Rallying the Rank and File", en *U.S. News & World Report*, 1° de abril de 1996, pp. 26-28, y M.A. Verespej, "Wounded and Weaponless", en *Industry Week*, 16 de septiembre de 1996, pp. 46-58.
73. Véase J.B. Arthur y J.B. Dworkin, "Current Topics in Industrial and Labor Relations Research and Practice", en *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 530-32.
74. Véase, por ejemplo, C.J. Berger, C.A. Olson y J.W. Boudreau, "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards", en *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1983, pp. 289-324, y M.G. Evans y D.A. Ondrack, "The Role of Job Outcomes and Values in Understanding the Union's Impact on Job Satisfaction: A Replication", en *Human Relations*, mayo de 1990, pp. 401-18.
75. Véase, por ejemplo, M. Mendonca y R.N. Kanungo, "Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit", en *Journal of Management Inquiry*, junio de 1994, pp. 189-205, y N. Ramamoorthy y S.J. Carroll, "Individualism/Collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices", en *Human Relations*, mayo de 1998, pp. 571-88.
76. A.M. Ryan, L. McFarland, H. Baron y R. Page, "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice", en *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 359-92.
77. *Ibid.*, p. 386.
78. M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", en *The New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.
79. N.B. Henderson, "An Enabling Work Force", en *Nation's Business*, junio de 1998, p. 93.
80. Véase L. Urresta y J. Hickman, "The Diversity Elite", en *Fortune*, 3 de agosto de 1998, pp. 114-22.
81. C. Oglesby, "More Options for Moms Seeking Work-Family Balance", en [www.cnn.com](http://www.cnn.com), 10 de mayo de 2001.
82. "On the Daddy Track", en *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, p. A1.
83. M.B. Grover, "Daddy Stress", en *Forbes*, 6 de septiembre de 1999, pp. 202-208.
84. S.D. Friedman y J.H. Greenhaus, *Work and Family—Allies or Enemies?*, Nueva York, Oxford University Press, 2000.
85. N.P. Rothbard, T.L. Dumas y K.W. Phillips, "The Long Arm of the Organization: Work-Family Policies and Employee Preferences for Segmentation", trabajo presentado en la 61 reunión anual de la Academia de Administración, Washington, D.C., agosto de 2001.
86. Citado en "Survey Shows 75% of Large Corporations Support Diversity Programs", en *Fortune*, 6 de julio de 1998, p. S14.
87. Véase, por ejemplo, S. Nelton, "Nurturing Diversity", en *Nation's Business*, junio de 1995, pp. 25-27; J.K. Ford y S. Fisher, "The Role of Training in a Changing Workplace and Workforce: New Perspectives and Approaches", en E.E. Kossek y S.A. Lobel (comps.), *Managing Diversity*, Cambridge, MA, Blackwell Publishers, 1996, pp. 164-93.
88. R. Koonce, "Redefining Diversity", en *T+D*, diciembre de 2001, p. 25.
89. B. Hynes-Grace, "To Thrive, Not Merely Survive", en la reunión de presentación de textos por sus autores, Washington, D.C., 21 de octubre de 1992, patrocinada por la Asociación Estadounidense de Jubilados, p. 12.
90. "Teaching Diversity: Business Schools Search for Model Approaches", en *Newsline*, otoño de 1992, p. 21.
91. A. Bandura, "Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change", en *Psychological Review*, marzo de 1977, pp. 191-215, y P.C. Earley, "Self of Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1994, pp. 89-117.
92. B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., y J. Millman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", y B.D. Cawley, L.M. Keeping y P.E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions".

*En todas las organizaciones existen cosas que se deben saber y cosas que se deben evitar.*

—R. Ritti  
y  
G. Funkhouser

## CUARTA PARTE

### EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN



**N**okia es una verdadera historia de éxito mundial.<sup>1</sup> Se fundó en 1885 en el sur de Finlandia como fábrica de papel. En la década de 1920 añadió la manufactura de botas de hule, impermeables y rifles de cacería. En la década de 1950 entró en el mercado de los electrodomésticos fabricando televisiones. Llegó a su nicho actual hasta finales de la década de 1980, cuando la dirección decidió cambiar de estrategia y transformar a Nokia, de una compañía industrial tradicional, en un conglomerado de alta tecnología. Cambió el enfoque de Nokia al nuevo mercado de los teléfonos celulares y las redes. Jorma Ollila (véase la foto), que entonces era el director financiero de la empresa, fue puesto a la cabeza del negocio de los celulares. En 1992 se convirtió en director ejecutivo y el resto, como dicen, es historia.

La estrategia revisada de la dirección tuvo un éxito abrumador. Hoy, Nokia es el líder mundial en la fabricación de teléfonos celulares. Con 35 por ciento del mercado mundial de celulares, sus ventas anuales llegaron a 28,100 millones de dólares, con utilidades antes de impuestos de más de 3,100 millones.

Sin duda, mucho del éxito de Nokia se debe a que estaba en el lugar correcto en el momento adecuado. Pero también lo hicieron Motorola y Ericsson. ¿Qué explica entonces el éxito de Nokia? Una buena parte de la respuesta está en la fuerte cultura organizacional de Nokia. Ollila ha delineado cuidadosamente la cultura de Nokia alrededor de cuatro valores centrales: satisfacción de los clientes, logros, respeto por el individuo y aprendizaje continuo.

Ollila cree que Nokia se adelantó a sus competidores porque como está más enfocada en los clientes, tiene productos más deseables. La compañía se concentra en hacer lo que mejor se preste para satisfacer las necesidades de los clientes y en responder rápidamente cuando éstas cambian. Por ejemplo, Nokia fue la primera en el mercado con teléfonos que no necesitaban dos manos para manejarlos, tapas intercambiables y sonidos de llamada diferentes.

# Cultura organizacional

Cuando uno habla con los empleados de Nokia, se refieren a aspectos semejantes de lo que les gusta de trabajar en la compañía: respeto por el individuo, oportunidades de crecimiento personal y de asumir responsabilidades, trabajo en equipos, sensación de ser una familia, libertad para ser creativos, pocas reglas y normas, pocas jerarquías o ninguna. “Al unirse a Nokia, nadie le da una descripción muy exacta de su puesto —dice un gerente de relaciones comerciales de la empresa—. Uno no sabe quién es su jefe. Hay que vivir en esta confusión que nunca se aclara. Uno tiene que adaptarse.” Nokia se enorgullece de atraer empleados que sepan enfrentar las ambigüedades. Aparte, destaca constantemente la importancia de la flexibilidad para reducir la formalización.

Para fomentar el deseo de la compañía de crear un entorno familiar, Nokia ofrece una amplia gama de prestaciones y servicios que facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En las instalaciones hay saunas, gimnasios de 24 horas, cafeterías con comidas subsidiadas por la empresa y un médico de planta en todas las oficinas. También está muy difundida la teleconmutación. Por ejemplo, aunque la matriz de Nokia está en Finlandia, su director de comunicaciones vive en Escocia y el director de diseño trabaja desde Los Ángeles.

**U**na fuerte cultura organizacional, como en Nokia, enseña a los empleados “cómo se hacen las cosas aquí”. Da estabilidad a la organización. Pero también en algunas empresas puede ser una barrera para el cambio. En este capítulo vamos a mostrar que todas las organizaciones tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Describir la institucionalización y su relación con la cultura organizacional.
2. Definir las características comunes que componen una cultura organizacional.
3. Comparar culturas fuertes y débiles.
4. Identificar los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional en las personas y la organización.
5. Explicar los factores que determinan la cultura de una organización.
6. Anotar los factores que mantienen la cultura de una organización.
7. Aclarar cómo se transmite la cultura a los empleados.
8. Sintetizar las alternativas de socialización que tiene la administración.
9. Describir una cultura orientada al cliente.
10. Identificar las características de una cultura espiritual.

---

## INSTITUCIONALIZACIÓN: PRECURSORA DE LA CULTURA

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tienen una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y las personas de General Electric son distintas que las personas y las oficinas de General Mills. Harvard y el MIT están en el mismo sector (el educativo) y sólo los separa la anchura del río Charles, pero cada uno tiene una sensación y un carácter singular que es más que sus peculiaridades estructurales. Los teóricos de las organizaciones lo saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización. Ahora bien, es digno de notar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se remonta más de 50 años a la noción de **institucionalización**.<sup>2</sup>

### institucionalización

Cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de sus fundadores o sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a comienzos de la década de 1960 y la dejó en 1987 para fundar una nueva compañía, Perot Systems. EDS sigue prosperando a pesar del retiro de su fundador. Sony, Eastman Kodak, Gillette, McDonald's y Disney son ejemplos de organizaciones que han perdurado más allá de la vida de sus fundadores o de sus miembros.

Además, cuando una organización se institucionaliza, es apreciada por ella misma, no por sus bienes o servicios. Adquiere la inmortalidad. Si sus metas originales dejaron de tener vigencia, no sale del negocio, sino que se redefine. Un ejemplo característico es March of Dimes, que fue creada para recabar fondos en la lucha contra la poliomielitis. Cuando la polio fue erradicada en la década de 1950, March of Dimes no cerró, sino que volvió a definir sus objetivos como patrocinadora de investigaciones para reducir los defectos de nacimiento y aminorar el índice de mortalidad infantil.

La institucionalización tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados y, fundamentalmente, significativos.<sup>3</sup> Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos de conducta adecuados se manifiestan por sí mismos a los integrantes. Como veremos, esto es básicamente lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, comprender qué forma la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de la gente en el trabajo.

---

## QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hace varios años le pedí a un ejecutivo que me dijera qué entendía por *cultura organizacional*. En esencia, me dio la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia estadounidense aquella vez que trató de definir la pornografía: "No sabría definirla, pero la reconozco cuando la veo". El método de este ejecutivo para definir la cultura organizacional no es aceptable para nuestros fines. Necesitamos una definición básica que dé un punto de partida a nuestra indagación para comprender mejor el fenómeno. En esta sección propondremos una definición y revisaremos varios temas periféricos que giran en torno de ella.

## Definición

Hay un acuerdo general en que la **cultura organizacional** es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.<sup>4</sup> Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.<sup>5</sup>

## cultura organizacional

Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

1. *Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Minuciosidad.* Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. *Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. *Estabilidad.* Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse. En la figura 18.1 se muestra cómo se combinan estas características para crear organizaciones muy diversificadas.

## El término cultura es descriptivo

La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, *cultura* es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

En la investigación de la cultura organizacional se ha tratado de medir cómo ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa?

En cambio, la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas, etc. Aunque sin duda se superponen características de los dos términos, recuerde que *cultura organizacional* es descriptivo y *satisfacción laboral* es evaluativo.

## ¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme?

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explícito cuando definimos cultura como un sistema de significados *compartidos*. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes.<sup>6</sup>

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.<sup>7</sup>

**Organización A**

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten todas sus decisiones. Los “buenos gerentes” son los que pueden entregar información detallada que respalde sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que producen cambios significativos o que plantean riesgos. Como se critica y castiga a los gerentes de proyectos fallidos, todos tratan de no echar a andar ideas que se aparten demasiado del estado de cosas. Un gerente de nivel inferior repitió una frase muy citada en la compañía: “si no está roto, no lo compongamos”.

En esta empresa, los trabajadores tienen que seguir numerosas reglas y normas. Los gerentes supervisan muy de cerca a los empleados para verificar que no haya desviaciones. A la dirección le interesa la productividad elevada, cualquiera que sea el impacto en la moral o la rotación de los empleados.

Las actividades de trabajo están diseñadas para individuos. Hay departamentos bien diferenciados y líneas de autoridad claras. Se espera que los empleados reduzcan al mínimo el contacto formal con otros empleados fuera de su zona de funciones o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas destacan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad es el factor principal en la determinación de aumentos y ascensos.

**Organización B**

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí se alientan y recompensan los cambios y la toma de riesgos. Las decisiones basadas en la intuición se aprecian tanto como las que se razonan bien. La administración se enorgullece de su historia de experimentación con las nuevas tecnologías y de su éxito en la introducción periódica de productos novedosos. Se alienta a los gerentes o empleados que tienen una buena idea a ponerla en práctica. Los fracasos se tratan como “experiencias de aprendizaje”. La compañía se enorgullece de conducirse según el mercado y de su rápida respuesta a los cambios en las necesidades de sus clientes.

Hay pocas reglas y normas para los empleados y la supervisión es somera porque la administración cree que los trabajadores son esforzados y confiables. A la administración le interesa la productividad elevada, pero piensa que ésta viene como resultado de tratar bien al personal. La compañía se precia de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades de trabajo están diseñadas para equipos y se alienta a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad. Los empleados hablan bien de la competencia entre equipos. Individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en la consecución de sus resultados. Los empleados tienen una gran autonomía para escoger los medios con los que alcanzan las metas.

**cultura dominante**

Cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

**subculturas**

Miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

**valores centrales**

Valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva.<sup>8</sup> En las organizaciones grandes aparecen **subculturas** que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los **valores centrales** de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento de compras. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que esté en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta. De nuevo, conserva los valores centrales, pero modificados para dar cuenta de su situación distintiva como unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los “significados compartidos” de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta. Es lo que nos permite

decir que la cultura de Microsoft valora la agresividad y el correr riesgos<sup>9</sup> y, con esta información, entender mejor el proceder de sus directivos y empleados. Pero no podemos ignorar la realidad de que muchas organizaciones tienen también subculturas que influyen en el comportamiento de sus integrantes.

### Culturas fuertes y culturas débiles

Se ha vuelto habitual distinguir entre culturas fuertes y débiles.<sup>10</sup> El razonamiento es que las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación.

En una **cultura fuerte**, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos.<sup>11</sup> Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte genera un ambiente interno de mucho control de la conducta. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con sede en Seattle, tiene una de las culturas de servicio más fuertes del sector de las ventas al detalle. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas qué se espera de ellos y estas expectativas orientan en gran medida su comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte es que disminuye la rotación. Una cultura fuerte manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla.<sup>12</sup>

### Cultura o formalización

Una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de las conductas. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede fungir como sustituto de la formalización.

En el capítulo 15 analizamos cómo las reglas y normas de la formalización regulan el comportamiento de los empleados. Una organización muy formalizada tiene orden, es congruente y previsible. Aquí queremos indicar que una cultura fuerte consigue lo mismo sin la necesidad de documentos escritos. Por tanto, debemos considerar que la formalización y la cultura son dos vías distintas hacia el mismo destino. Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesita la administración preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, los cuales internalizan estas guías cuando aceptan la cultura de la organización.

### Cultura organizacional y cultura nacional

A lo largo de este libro hemos dicho que es preciso tomar en cuenta las diferencias nacionales (o sea las culturas nacionales) para hacer pronósticos certeros sobre el comportamiento organizacional en diferentes países. ¿Pero la cultura nacional absorbe la cultura organizacional? Por ejemplo, ¿instalaciones de IBM en Alemania reflejan mejor la cultura étnica alemana o la cultura corporativa de IBM?



Nordstrom tiene una de las culturas de servicio más fuertes en el sector de las tiendas al menudeo. Los empleados saben sin ambigüedades qué se espera de ellos y estas expectativas moldean en buena parte su conducta.

#### **cultura fuerte**

Cultura en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos.

En las investigaciones se indica que la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización.<sup>13</sup> Por tanto, los empleados alemanes de las instalaciones de IBM en Munich están más influidos por la cultura alemana que por la de IBM. Esto significa que por mucho que la cultura organizacional modele el comportamiento de los empleados, la cultura nacional lo modela más.

Hay que matizar la conclusión anterior para abarcar la selección normal que se produce en la etapa de contratación.<sup>14</sup> Por ejemplo, una corporación inglesa multinacional se interesará menos por contratar al “italiano típico” para sus operaciones en Italia que al italiano que casa bien con su forma de trabajar. Por tanto, esperaríamos que en el proceso de selección de empleados las multinacionales encuentren y contraten candidatos que coincidan con su cultura dominante, aunque sean un tanto atípicos como nacionales de un país.

---

## ¿QUÉ HACE LA CULTURA?

Ya aludimos al impacto de la cultura organizacional en el comportamiento. También dijimos explícitamente que una cultura fuerte debe asociarse con una tasa menor de rotación. En esta sección vamos a revisar con más detalle la funciones que cumple una cultura y a evaluar si puede ser un inconveniente para la organización.

### Funciones de la cultura

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta última función es la que nos interesa en particular.<sup>15</sup> Como se ilustra en la cita siguiente, la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores [...] Hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización. Las transgresiones a las reglas de parte de los directivos o de los empleados de atención al público culminan en una desaprobación universal y castigos enérgicos. Respetar las reglas se convierte en la base fundamental de las recompensas y los ascensos.<sup>16</sup>

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual.<sup>17</sup> A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los *significados compartidos* que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección.

Como veremos más adelante, quien recibe una oferta para unirse a la organización, quien es valorado como un excelente trabajador y quien obtiene un ascenso acusan una gran influencia de la correspondencia entre individuos y la organización, es decir, de si las actitudes y conductas de candidatos y empleados son compatibles con la cultura. No es una coincidencia que casi todos los empleados

de los parques temáticos de Disney tengan un aspecto atractivo, limpio y sano, con brillantes sonrisas. Ésa es la imagen que busca Disney. La compañía elige como empleados a los que mantendrán esa imagen. Ya en el trabajo, una cultura fuerte sustentada en reglas y normas asegura que los empleados de los parques de Disney actúen de una manera relativamente uniforme y previsible.

### Cultura como inconveniente

Hemos tratado la cultura sin juzgarla. No hemos dicho si es buena o mala, sólo que existe. Muchas de las funciones que acabamos de resumir son valiosas tanto para las organizaciones como para los empleados. La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Pero no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización.

**Barrera del cambio** La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando tiene un entorno estable; sin embargo, puede lastrar a la organización y hacerle difícil responder a los cambios del entorno. Esto explica las dificultades que han afrontado en los últimos años los directores de organizaciones como Mitsubishi, Eastman Kodak, Xerox, Boeing y la Oficina Federal de Investigaciones de Estados Unidos para adaptarse a las conmociones de su entorno.<sup>18</sup> Estas organizaciones tienen culturas fuertes que habían funcionado bien en el pasado pero que se convirtieron en barreras del cambio cuando hacer las cosas a la manera usual dejó de ser eficaz.

**Barrera a la diversidad** Contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de una organización produce una paradoja.<sup>19</sup> La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro de trabajo.

Las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los empleados para que se adapten a ella. Limitan los valores y estilos que son aceptables. En algunas situaciones, como el sonado caso de Texaco (que se resolvió a favor de los empleados por 176 millones de dólares), en el que los directivos hacían comentarios despectivos sobre las minorías, una cultura fuerte que condona los prejuicios llega a socavar las políticas formales sobre la diversidad en la empresa.<sup>20</sup>

Las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

**Barreras a adquisiciones y fusiones** Históricamente, los factores principales que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban

**“El éxito llama al éxito”**

Esta afirmación no siempre es verdadera. Hablando en términos generales, el éxito trae un impulso positivo. A las personas les gusta asociarse con equipos y organizaciones que triunfan, de modo que organizaciones y equipos ganadores pueden reclutar a los mejores empleados nuevos. El increíble éxito de Microsoft en la década de 1990 la convirtió en un lugar de trabajo muy deseable. La empresa podía escoger entre los solicitantes “mejores y más dotados” para llenar sus vacantes. Un éxito culminaba en más éxitos. La experiencia de Microsoft es generalizable a otras compañías y a otras épocas. En la década de 1960, cuando General Motors controlaba casi 50 por ciento del mercado automovilístico estadounidense, era la compañía más solicitada por los recién egresados de las maestrías en administración de empresas. A comienzos de la década de 1990, se decía de Motorola que era una de las compañías mejor administradas y más exitosas de Estados Unidos, y atraía a los ingenieros y profesionistas más dotados y brillantes.

Pero a veces el éxito termina en fracaso, sobre todo en las organizaciones con culturas fuertes.<sup>21</sup> Las organizaciones que tienen éxitos tremendos comienzan a creer que son invulnerables. A menudo se vuelven arrogantes, pierden competitividad y la fuerza de su cultura

recalca usos antiguos que dificultan los cambios. “¿Para qué cambiar si ha funcionado? Si no está roto, no lo compongas.”

La autopista de las corporaciones está tapizada de compañías que dejaron que la arrogancia minara sus éxitos. JC Penney y Sears gobernaban el mercado de las tiendas departamentales. Sus ejecutivos pensaban que sus mercados eran inmunes a la competencia, pero desde mediados de la década de 1970, Wal-Mart hizo una muy buena faena que humilló a la dirección de aquellas empresas. Los ejecutivos de General Motors, seguros y enclaustrados en su matriz de Detroit, ignoraron los esfuerzos agresivos de las fabricantes de autos japonesas por penetrar en sus mercados. ¿El resultado? Que la participación de GM en el mercado ha estado en caída libre durante tres décadas. Motorola habrá sido la consentida de la alta tecnología a comienzos de la década de 1990, cuando dominaba los mercados mundiales de semiconductores y celulares analógicos, pero se volvió arrogante. Tropezó malamente en el mercado digital, no atendió a las necesidades de sus clientes y se extendió demasiado en Asia. En el primer trimestre de 2001 perdió 206 millones de dólares y estaba en el proceso de recortar 22,000 puestos de trabajo en todo el mundo.<sup>22</sup>

con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación.<sup>23</sup> Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, según parece, con el grado en que concuerdan las culturas de las dos organizaciones.

Varias adquisiciones consumadas en la década de 1990 ya fracasaron, y la causa principal fueron los conflictos entre culturas organizacionales.<sup>24</sup> Por ejemplo, la compra que AT&T hizo en 1991 de NCR fue un desastre. Los empleados sindicalizados de AT&T se negaron a trabajar en el mismo edificio que el personal de NCR, que no pertenecía al sindicato. Al tiempo, la cultura conservadora y centralizada de NCR no tomó de buena gana la insistencia de AT&T de llamar “entrenadores” a los supervisores y de quitar las puertas de las oficinas de los directores. Cuando al cabo AT&T vendió NCR, el fallido negocio le había costado más de 3,000 millones de dólares. En 1998, Daimler-Benz pagó 36,000 millones de dólares por Chrysler. Pero la cultura de Daimler se fundaba en la ingeniería de precisión, mientras que la ventaja de Chrysler radicaba en su capacidad vendedora. En lugar de las sinergias y los ahorros que anticipaban, la fusión no funcionó. Esfumó 60,000 millones en valor de mercado cuando Chrysler pasó de ser la fábrica de automóviles más rentable de Estados Unidos a ser la que más dinero perdía. Los expertos han pronosticado tiempos difíciles para la fusión de Hewlett-Packard y Compaq. Los críticos se preguntan si la cultura de confrontación de Compaq chocará con la equitativa de HP.<sup>25</sup>

---

## CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA

La cultura de una organización no brota de la nada. Ya establecida, rara vez se desvanece. ¿Qué fuerzas intervienen en la creación de una cultura? ¿Qué alimenta y sostiene la actividad de estas fuerzas? En esta sección damos las respuestas a estas preguntas.

### ¿Cómo empieza una cultura?

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores.<sup>26</sup>

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están constreñidos por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras.<sup>27</sup> En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización.

La cultura de Hyundai, el conglomerado gigante coreano, es con mucho una manifestación de su fundador Chung Ju Yung. El estilo acérrimo y competitivo de Hyundai y su carácter disciplinado y autoritario son las mismas características con que suele describirse a Chung. Otros ejemplos modernos de fundadores que han tenido un impacto incommensurable en la cultura de su organización son los de Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en Federal Express, Mary Kay en Mary Kay Cosmetics y Richard Branson en Virgin Group.

### Mantener con vida una cultura

Ya que se ha establecido la cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen, pues le dan a los empleados las mismas experiencias.<sup>28</sup> Por ejemplo, muchas de las actividades de recursos humanos que estudiamos en el capítulo anterior refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan (y hasta expulsan) a quienes las ponen en tela de juicio. Tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de una cultura: las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización. Veamos con detalles cada una.

**Selección** La finalidad declarada del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Por lo regular, se identifica más de un candidato que reúna los requisitos de un puesto. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto que la decisión final sobre quién es contratado sufre una gran influencia del juicio que hace el que decide acerca de qué tan bien se adaptarán los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia

correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización.<sup>29</sup> Además, el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se convierte en una calle de doble sentido que permite al patrón o al solicitante anular un matrimonio si parece que será mal avenido. De esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.

Por ejemplo, los candidatos a los puestos de entrada como gerente de marca en Procter & Gamble (P&G) pasan por un proceso de solicitud y elección exhaustivo. Los entrevistadores son parte de un cuadro de élite elegidos y educados a fondo por medio de lecciones, videos, entrevistas prácticas y representación de papeles para que identifiquen a los solicitantes que se adaptarán a P&G. Entrevistan exhaustivamente a los candidatos en busca de cualidades como su capacidad de “entregar grandes cantidades de trabajo excelente”, “identificar y comprender los problemas” y “sacar conclusiones meditadas y bien fundadas que inciten a la acción”. P&G valora la racionalidad y busca aspirantes que piensen igual. Los solicitantes universitarios pasan por dos entrevistas y un examen de conocimientos generales en su campus antes de dirigirse a Cincinnati para celebrar otras tres entrevistas individuales y una de grupo durante un almuerzo. En cada cita se pretende corroborar las pruebas de los rasgos que la empresa cree que se correlacionan con “lo que cuenta” para el éxito en P&G.<sup>30</sup>

**Dirección** Los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización.<sup>31</sup> A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, qué actividades son premiadas con aumentos, ascensos y otras recompensas, etcétera.

Por ejemplo, Robert A. Keirlin ha sido llamado “el director ejecutivo más barato de Estados Unidos”.<sup>32</sup> Keirlin es presidente y director ejecutivo de Fastenal Co., la tienda más grande de tuercas y tornillos de aquel país, que tiene 6,500 empleados. Su salario es de 60,000 dólares al año. Sólo tiene tres trajes, que compró usados. Usa cupones de descuento, maneja un Toyota y se hospeda en moteles baratos cuando viaja por negocios. ¿Tiene que rascar los centavos? No: el valor en el mercado de sus acciones de Fastenal es de aproximadamente 300 millones. Pero Keirlin prefiere una vida moderada y lo mismo quiere para su compañía. Argumenta que este comportamiento envía un mensaje a todos sus empleados: no desperdicien recursos en esta compañía. Keirlin se considera un modelo de frugalidad y los empleados de Fastenal han aprendido a seguir su ejemplo.

**Socialización** No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, éstos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importante sea que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama **socialización**.<sup>33</sup>

Todos los marines estadounidenses deben pasar por un campo de entrenamiento en el que “prueben” su dedicación. Desde luego, al mismo tiempo los entrenadores educan a los nuevos reclutas en el “estilo de la marina”. Todos los empleados nuevos de Starbucks, la gran cadena de cafeterías, pasan por una capacitación de 24 horas.<sup>34</sup> Se les dan clases sobre todo lo necesario para que se conviertan en expertos en percolado. Aprenden la filosofía de Starbucks, la jerga de la compañía (como “medio descafeinado doble almendra crema moca”) y aun cómo ayudar a

## socialización

Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

los clientes a decidir sobre granos, molido y máquinas de expreso. El resultado es que los empleados entienden la cultura de Starbucks y proyectan entusiasmo y conocimientos en el trato con los clientes. Para los empleados que llegan a los puestos superiores, la compañía destina considerablemente más tiempo y esfuerzo al proceso de socialización. En The Limited, los vicepresidentes y los directores regionales recién contratados pasan por un programa intensivo de un mes, llamado “al abordaje” y destinado a sumergir a estos ejecutivos en la cultura de The Limited.<sup>35</sup> Durante ese mes no tienen responsabilidades directas en tareas relacionadas con sus puestos nuevos, sino que dedican todo el tiempo a reunirse con otros directivos y mentores, trabajar en el piso de las tiendas, evaluar los hábitos de empleados y clientes, investigar la competencia y estudiar las operaciones anteriores y actuales de The Limited.

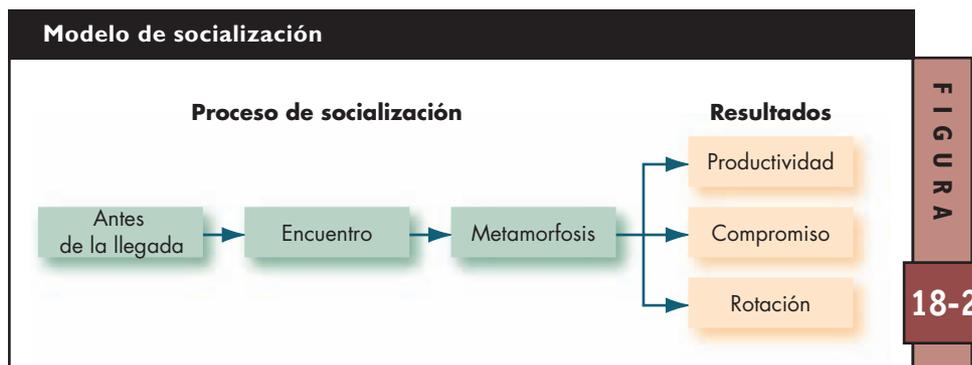
Mientras analizamos la socialización, recuerde que su etapa más importante es al entrar en la organización, que es cuando ésta trata de convertir al foráneo en un empleado “en toda forma”. Los empleados que no aprenden estos comportamientos esenciales o básicos corren el riesgo de ser llamados “inconformes” o “rebeldes”, lo que a menudo conduce a su expulsión. Pero la organización socializa a todos los empleados (acaso de manera no tan expresa) a lo largo de toda su carrera en la organización, lo que contribuye a sostener la cultura.

Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis.<sup>36</sup> La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes. El empleado nuevo domina las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo, desempeña bien sus funciones nuevas y se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo.<sup>37</sup> Este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo trabajador, en su compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de quedarse. En la figura 18.2 se ilustra el proceso.

En la **etapa previa a la llegada** se reconoce explícitamente que cada individuo se presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela. Por ejemplo, uno de los objetivos principales de la escuela de administración de empresas es inducir en los estudiantes las actitudes y conductas que quieren las empresas. Si los directores de las compañías piensan que los buenos empleados valoran la ética del lucro, son leales, se esfuerzan y quieren conseguir cosas, contratan en las escuelas de administración a individuos que ya están moldeados con este cartabón. Pero la socialización

### etapa previa a la llegada

Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización.



previa a la llegada no se restringe al mero trabajo. En la mayoría de las organizaciones, el proceso de selección sirve para informar a los posibles empleados sobre la empresa en conjunto. Además, como dijimos, también garantiza la inclusión del “tipo correcto”: aquellos que se adaptan. “En realidad, la capacidad del individuo de presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina en primera instancia su posibilidad de entrar en la organización. Así, el éxito depende del grado en que el aspirante haya atinado a prever las expectativas y los deseos de quienes se encargan de la selección.”<sup>38</sup>

### etapa de encuentro

Etapa en el proceso de socialización en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.

### etapa de metamorfosis

Etapa del proceso de socialización en el que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Al entrar en la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**. El individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa sólo se reafirman las impresiones anteriores. Sin embargo, no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en la que se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables. En los casos extremos, el nuevo miembro se desilusiona completamente con las realidades de su trabajo y renuncia. La selección adecuada reduce notablemente la probabilidad de este acontecimiento.

Por último, el nuevo miembro debe resolver todos los problemas que descubra en la etapa de encuentro, lo que puede significar efectuar cambios, y de ahí que llamemos a esta fase **etapa de metamorfosis**. Las opciones presentadas en la figura 18.3 son alternativas destinadas a producir la metamorfosis deseada. Observe, por ejemplo, que cuanto más se apoya la administración en programas de socialización formales, colectivos, fijos y periódicos y hace énfasis en eliminar las ideas

#### Opciones de socialización introductoria

FIGURA

18-3

**Formal o informal** Cuanto más se separa al empleado nuevo del entorno del trabajo continuo y se distingue de alguna manera para hacer explícita su situación de nuevo, más formal es la socialización. La orientación específica y los programas de capacitación son ejemplos. La socialización informal coloca al empleado nuevo directamente en su puesto, sin mucha atención especializada.

**Individual o colectiva** Los nuevos miembros pueden socializarse en lo individual, como ocurre en muchas oficinas de profesionistas. También pueden agruparse y pasar por experiencias idénticas, como en los campos de entrenamiento militar.

**Fija o variable** Esta opción se refiere al calendario en que los nuevos hacen la transición del exterior al interior. Un calendario fijo establece etapas homogéneas de transición, como es la característica de los programas rotatorios de capacitación. También incluye periodos de prueba, como el estado de “asociado” de ocho a 10 años que se acostumbra en las empresas de contadores o abogados antes de decidir si un candidato se convierte en socio. En el calendario variable no se anuncia de antemano un esquema de transición. Este calendario es el del sistema habitual de ascensos, en el que no se adelanta a nadie su próxima etapa “hasta que está listo”.

**Programada o aleatoria** La socialización programada se caracteriza por el recurso a los modelos de papeles que educan y alientan a los recién llegados. Son ejemplos los programas de aprendices y tutores. En la socialización aleatoria, se retiran deliberadamente los modelos y el nuevo queda librado a averiguar por sus medios cómo son las cosas.

**Investidura o desinvestidura** La socialización por investidura presume que las cualidades y calificaciones del recién llegado son los elementos necesarios para que salga adelante en su trabajo, de modo que se confirman y apoyan tales calificaciones y cualidades. En la socialización por desinvestidura se trata de quitarle al recluta algunas de sus características. Los “juramentados” en algunas sociedades de alumnos pasan por una socialización de desinvestidura que los conforma en el papel conveniente.

Fuente: Basado en J. Van Maanen, “People Processing: Strategies of Organizational Socialization”, en *Organizational Dynamics*, verano de 1978, pp. 19-36, y E.H. Schein, “Organizational Culture”, en *American Psychologist*, febrero de 1990, p. 116.



preconcebidas, más probable es que los recién llegados reemplacen sus diferencias y puntos de vista con los comportamientos estandarizados y previsibles. Si la administración realiza una selección atenta de las experiencias de socialización de los nuevos, puede formar, en un extremo, conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres o, en el otro, individualistas inventivos y creativos que no consideren sagrada ninguna de las prácticas de la organización.

Podemos decir que la metamorfosis y la socialización inicial se completan cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y con su trabajo. Ya asimiló las normas de la organización y de su grupo y las comprende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros y tenido en confianza como individuo valioso, se siente seguro de que posee las capacidades para realizar bien su trabajo y entiende el sistema, no sólo sus tareas sino las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas. Por último, sabe cómo será evaluado, es decir, con qué criterios se va a medir y valorar su trabajo. Sabe qué se espera y qué constituye un trabajo “bien hecho”. En la figura 18.2 se muestra que una metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad del empleado nuevo y en su compromiso con la organización, además de reducir su propensión a irse.

### Resumen: cómo se forman las culturas

En la figura 18.4 se resume la formación y conservación de la cultura de una organización. La cultura original procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce una influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es. Cómo se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección como de los métodos de socialización preferidos por la administración.

## CÓMO LOS EMPLEADOS ASIMILAN LA CULTURA

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las que las más poderosas son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

### Historias

En los días cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., uno tenía dificultades para dar con un gerente que no hubiera oído la historia sobre lo que les decía Ford a sus ejecutivos cuando se ponían arrogantes: “Es mi nombre el que está en la fachada”. El mensaje era claro: Henry Ford II dirigía la compañía.



Mike Cisco es el ministro de cultura en Krispy Kreme. Una parte fundamental de su trabajo es hacer la crónica y transmitir las anécdotas que retratan la historia y las prácticas de la compañía.

## ritos

Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.

Nike tiene varios ejecutivos senior que pasan mucho de su tiempo refiriendo historias de la corporación. Las historias que cuentan tienen por objeto comunicar el sentido de Nike.<sup>39</sup> Cuando cuentan la historia sobre que uno de los fundadores (y entrenador de carreras en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vació caucho en la waflera de su esposa para crear un mejor zapato de carreras, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los recién llegados oyen historias de las batallas emprendidas por el estrella de las carreras de Oregon Steve Prefontaine por darle a su disciplina carácter de deporte profesional y por conseguir un equipo de mejor rendimiento, aprenden sobre el compromiso de Nike de ayudar a los deportistas.

A los empleados de Nordstrom les gusta la siguiente historia, que comunica la política de la compañía sobre devoluciones de los clientes: Cuando esta tienda de especialidades estaba en su infancia, apareció un cliente que quería devolver un juego de llantas de coche. El empleado no estaba muy seguro de cómo manejar el problema. Mientras éste y el cliente hablaban, acertó a pasar Nordstrom y escuchó la conversación. Intervino de inmediato. Le preguntó al cliente cuánto había pagado por las llantas y le indicó al empleado que las aceptara y pagara la devolución en efectivo. Cuando el cliente se fue con su devolución, el empleado perplejo miró al jefe. “Pero, señor Nordstrom, nosotros no vendemos llantas.” “Ya lo sé —le respondió—. Pero haremos lo que sea necesario para que el cliente esté contento. Eso quiero decir cuando afirmo que tenemos una política de devoluciones sin preguntas.” Nordstrom tomó el teléfono y llamó a un amigo dedicado al negocio de las refacciones para saber cuánto podía obtener por las llantas.

Estas historias circulan en muchas organizaciones. Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos.<sup>40</sup> Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura. Por ejemplo, Krispy Kreme, el gran fabricante de donas de Carolina del Norte, tiene un “ministro de cultura” de tiempo completo cuya principal responsabilidad es grabar entrevistas con clientes y empleados.<sup>41</sup> Las anécdotas que le cuentan se ponen en la revista en video de la empresa, en la que se describen la historia y los valores de Krispy Kreme.

## Ritos

Los **ritos** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.<sup>42</sup>

Los catedráticos pasan por un rito prolongado en su búsqueda de una base permanente. Por lo regular están a prueba seis años. Al final de ese plazo, sus colegas deben escoger entre dos decisiones: extender un nombramiento de base o dar un contrato terminal de un año. ¿Qué se necesita para conseguir la base? Por lo regular, un desempeño docente satisfactorio, prestar servicios en el departamento y la universidad y realizar actividades de investigación. Desde luego, lo que satisface los requisitos de base en una universidad o departamento se consideraría inadecuado en otra. La clave es que en la decisión de otorgar la base se pide a quienes ya la tienen que estimen si el candidato ha demostrado en seis años de desempeño que está adaptado. Los colegas que se socializaron de la manera conveniente habrán probado que valen la concesión de la base. Todos los años, se niega la base a cientos de catedráticos de universidades y facultades. En algunos casos, es resultado de un mal desempeño en general, pero lo más frecuente es que la decisión se remonte a que no se desenvuelven bien en los ámbitos que los catedráticos con base consideran



Fuente: Caricatura de Mick Stevens en el *New Yorker*, 3 de octubre de 1994. Copyright © 1994 por New Yorker Magazine, Inc. Reimpreso con autorización.

importantes. El maestro que invierte cada semana docenas de horas en preparar una clase y se gana evaluaciones sobresalientes de parte de sus estudiantes, pero que descuida sus actividades de investigación y publicación, puede ser pasado por alto al asignar las bases. Lo que ocurre sin más es que este profesor no se adaptó a las normas impuestas por su departamento. El catedrático listo medirá pronto, en el periodo de prueba, qué actitudes y comportamientos quieren sus colegas y procederá a darles lo que quieren. Desde luego, al exigir ciertas conductas y posturas, los catedráticos con base dan grandes pasos en la dirección de uniformar a los candidatos.

Uno de los ritos corporativos más conocidos es el sonsonete de la compañía Wal-Mart. Iniciado por el fundador Sam Walton, es una forma de motivar y unir a la fuerza de trabajo. “Denme una W, denme una A, denme una L, denme un garbato, denme una M, A, R, T”, se ha convertido en un rito que une a los empleados y refuerza la convicción de Sam Walton de la importancia que tienen los empleados para el éxito de la compañía. Hay otras letanías corporativas en IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y Pricewaterhouse-Coopers.<sup>43</sup>

### Símbolos materiales

La casa matriz de Alcoa no se parece a las instalaciones comunes de unas oficinas centrales. Hay pocas oficinas individuales, incluso para los directores. Están formadas básicamente por cubículos, zonas comunes y salas de juntas. Esta disposición informal de la sede corporativa comunica a los empleados que Alcoa aprecia la franqueza, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad.

Algunas corporaciones dan a sus directores limusinas con chofer y, cuando vuelan, uso ilimitado del avión de la compañía. Otros no viajan en limusina ni aviones privados pero la empresa les paga un coche y los traslados aéreos, sólo que el coche es un Chevrolet (sin chofer) y el vuelo es en un asiento económico en un avión comercial.

La disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores y la existencia de una aeronave propia son algunos ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de la oficina, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos y el atuendo.<sup>44</sup> Estos símbolos materiales comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).

## Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan.

Veamos unos ejemplos de terminología usada por empleados de Knight-Ridder Information, una empresa californiana de distribución de datos: *número de acceso* (número asignado a cada registro en la base de datos), *KWIC* (conjunto de términos claves en contexto) y *operador relacional* (búsqueda en una base de datos con nombres o términos claves en cierto orden). Los bibliotecarios son una fuente copiosa de terminología ajena para los legos. Salpican su conversación con siglas como ABI (Asociación de Bibliotecas de Investigación), OCLC (un centro en Ohio que enlaza servicios de catalogación) y AVEL (acceso de visitantes en línea). Si usted fuera un empleado nuevo en BOEING, tendría que aprender un vocabulario peculiar de siglas, como BOLD (Datos en línea de Boeing), CATIA (aplicación interactiva tridimensional con gráficos computarizados), MAIDS (sistema de datos de manufactura de montaje e instalación), POP (producción contratada por fuera) y SLO (objetivos a nivel de servicios).<sup>45</sup>

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces, los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que, después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje. Cuando asimilan esta tecnología, es un común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

---

## CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA

El contenido y la fuerza de una cultura influyen en el ambiente ético y la conducta moral de sus integrantes.<sup>46</sup>

La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfrenada y se presta atención a la forma de conseguir las metas, no sólo a cuáles metas se consigan.

Una cultura organizacional fuerte ejerce más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y propugna normas éticas altas, ha de tener un influjo poderoso y positivo en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, Johnson & Johnson tiene una cultura fuerte que desde hace mucho recalca las obligaciones de la empresa con clientes, empleados, comunidades y accionistas, en ese orden. Cuando se encontró Tylenol envenenado en los estantes de una tienda (Tylenol es un producto de Johnson & Johnson), los empleados estadounidenses de la empresa retiraron independientemente el fármaco, antes incluso de que la dirección hubiese hecho pública una declaración sobre la adulteración. Nadie tuvo que explicarles cuál era la conducta ética; sabían que eso era lo que Johnson & Johnson esperaba de ellos.

¿Qué pueden hacer los directores para crear una cultura más ética? Sugerimos una combinación de las siguientes prácticas:

*Sea un ejemplo visible.* Los empleados observan el comportamiento de los directores como la referencia de lo que es apropiado. Cuando se ve que los directores toman una vía ética, se envía un mensaje positivo a todos los empleados.

*Comunique expectativas éticas.* Las ambigüedades éticas se reducen si se prepara y difunde un código de ética en el que se declaren los valores principales de la organización y las reglas éticas que deben seguir los empleados.

## El CO en las noticias

### Enron y la creación de una cultura inmoral

Enron Corp., que en diciembre de 2001 se convirtió en la bancarota más grande de la historia estadounidense, no quebró sólo por prácticas contables impropias, aunque desde luego fue un factor importante. También fracasó porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos inmorales.

Durante el auge de Enron a finales de la década de 1990, la prensa la elogiaba por su cultura emprendedora: inteligente, descarada, creativa y dispuesta a correr riesgos. Pero en la autopsia se revela otra cultura con un énfasis implacable en el aumento de las ganancias y la iniciativa individual. En lugar de premiar las ideas nuevas, la compañía alentaba los atajos inmorales. ¿Cómo? Para empezar, presionaba a los ejecutivos para que cum-

plieran con sus cifras. En segundo lugar, ejercía un control relajado sobre la manera de conseguir esas cifras. Tercero, alimentaba una cultura de obediencia ciega. Las personas tenían miedo de que hablar en voz alta sobre las prácticas cuestionables repercutiera en sus evaluaciones de desempeño y el monto de sus bonos. Cuarto, los bonos y el dinero eran Dios todopoderoso. La compañía buscaba y premiaba empleados que concedieran gran valor al dinero. Se dice que Jeff Skilling, el director ejecutivo que forjó la cultura impávida de Enron, señalaba que “lo único que importa es el dinero. Con dinero se compra la lealtad”. En quinto lugar, aunque se suponía que los administradores estaban calificados para el trabajo en equipo, la cultura oscilaba alrededor de empleados estelares y se concedía poco valor a la formación de equipos. La organización remuneraba a las

personas muy competitivas que se inclinaban menos a compartir el poder, la autoridad o la información. Por último, la compañía abrigaba siempre esperanzas desmesuradamente optimistas de crecimiento, lo que obligaba a los ejecutivos a dar con los medios para cumplirlas. “Uno siempre tenía algún director diciendo que el precio de las acciones era lo más importante y que dependía de las ganancias —comentó un miembro de la empresa—. Se ascendía a quienquiera que trajese ganancias rápidas.”

Un ex empleado resumió la cultura de Enron de esta manera: “Si el jefe [falseaba] y uno no había trabajado en otro lado, se suponía que todos falseaban las ganancias. Si uno estaba ahí y se daba cuenta de lo que pasaba, ¿cómo detenerse y perder el trabajo? Daba miedo. Era fácil decirse, ‘bueno, si todos lo hacen, quizá no sea tan malo’”.

Fuentes: Basado en W. Zellner, “Jeff Skilling: Enron’s Missing Man”, en *Business Week*, 11 de febrero de 2002, pp. 38-40, y J.A. Byrne, “The Environment Was Ripe for Abuse”, en *Business Week*, 25 de febrero de 2002, pp. 118-20.

*Imparta capacitación ética.* Establezca seminarios, talleres y otros programas de capacitación ética. Refuerce en estas sesiones las normas de conducta de la organización, aclare qué prácticas se permiten y cuáles no y aborde posibles problemas morales.

*Premie públicamente los actos éticos y castigue los inmorales.* Las evaluaciones del desempeño de los administradores deben añadir una valoración detallada de sus decisiones en el marco del código de ética de la organización. Las evaluaciones deben incluir los medios con los que se alcanzaron los fines, además de estos mismos. Quienes muestran un comportamiento ético deben ser premiados de manera ostensible. Es igualmente importante castigar conspicuamente los actos inmorales.

*Instituya mecanismos de defensa.* La organización debe proveer mecanismos formales para que los empleados puedan discutir las disyuntivas éticas y denunciar los actos inmorales sin miedo de castigos. Esto comprendería la creación de consejeros en ética, mediadores o funcionarios de ética.

## CREACIÓN DE UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE

Las tiendas francesas tienen una difundida reputación de indiferencia a los clientes.<sup>47</sup> Por ejemplo, los vendedores aclaran a los clientes que no aceptan que se interrumpan sus conversaciones telefónicas. Puede ser todo un reto obtener cualquier ayuda de ellos. Y en Francia nadie se sorprende de que el dueño de una tienda parisina se queje de que en toda la mañana no pudo trabajar en sus libros porque *los clientes* no dejaban de molestarlo.

En la actualidad, casi todas las organizaciones se empeñan en tener un estilo totalmente opuesto al francés. Tratan de crear una cultura sensible a los clientes porque reconocen que es el camino hacia su lealtad y su rentabilidad de largo plazo. Las compañías que han creado tales culturas (como Southwest Air, FedEx, Johnson & Johnson, Nordstrom, Olive Garden, los parques temáticos de Walt Disney y L.L. Bean) han acumulado una cartera de clientes firmes y fieles y superan a la competencia por el crecimiento de sus ingresos y su desempeño económico. En esta sección vamos a identificar brevemente las variables que moldean las culturas orientadas al cliente y a ofrecer algunas sugerencias que la administración puede seguir para fundar tales culturas.

### **Variables fundamentales en la conformación de culturas orientadas al cliente**

En una revisión de las pruebas se aprecia que en las culturas orientadas al cliente afloran seis variables.<sup>48</sup>

En primer lugar se encuentra el tipo en sí de los empleados. Las organizaciones de servicios exitosas contratan empleados sociables y amables. En segundo sitio se encuentra la poca formalización. Estos empleados deben tener la libertad para satisfacer los cambiantes requisitos del servicio, lo que se hace difícil con reglas, procedimientos y regulaciones rígidas. La tercera variable es una extensión de la poca formalización: el facultamiento generalizado. Los empleados facultados pueden tomar decisiones para hacer lo necesario para satisfacer a los clientes. La cuarta es la capacidad de escuchar. Los empleados de culturas sensibles a los clientes saben escuchar y entienden los mensajes de éstos. La quinta variable es la claridad de las funciones. Los empleados de servicios fungen como “llaves de las fronteras” entre la organización y sus clientes. Tienen que responder a las exigencias del patrón y del cliente. Esto puede generar conflictos y una gran ambigüedad de funciones, lo que reduce la satisfacción laboral y puede entorpecer el desempeño de los empleados de servicios. Las buenas culturas orientadas al cliente aminoran la incertidumbre de los trabajadores sobre la mejor manera de desempeñar su trabajo y la importancia que tienen las actividades laborales. Por último, las culturas orientadas al cliente

tienen empleados que exhiben un comportamiento ciudadano organizacional. Son escrupulosos en su deseo de complacer a los clientes y están dispuestos a tomar la iniciativa, aun si no es parte de sus responsabilidades, con tal de satisfacer las necesidades de alguno.

En resumen, las culturas orientadas al cliente contratan empleados con orientación de servicio, capacidad de escuchar y la disposición a superar los límites de la descripción de su puesto y hacer lo necesario para satisfacer a los clientes. Estas culturas aclaran las funciones de los empleados, reducen al mínimo reglas y normas para darles la libertad de complacer las necesidades cambiantes de los clientes y les conceden mucho margen de discreción para que hagan su trabajo como les parezca conveniente.

### **Acción administrativa**

A partir de las características que ya señalamos, podemos sugerir varias acciones de la administración para hacer su cultura más orientada al cliente. Estas acciones están destinadas



La cadena de restaurantes italianos Olive Garden ha formado una cultura orientada al cliente, de la cual su lema es una parte: “Cuando usted está aquí, es de la familia”.

a formar empleados con la competencia, capacidad y disposición para resolver los problemas de los clientes a medida que surgen.

**Selección** El lugar para comenzar a fincar una cultura orientada al cliente es contratar personal de servicio y contacto con personalidad y actitudes congruentes con una orientación firme al servicio. Southwest Air es un ejemplo destacado de una compañía que ha centrado su proceso de selección en descartar a los candidatos cuya personalidad no es sociable. Los solicitantes pasan por entrevistas exhaustivas en Southwest, en las que empleados y ejecutivos evalúan atentamente si poseen la personalidad sociable y juguetona que quiere la empresa en sus trabajadores.

En los estudios se muestra que la cordialidad, entusiasmo y atención de los empleados de servicio tienen un efecto positivo en la impresión que se hacen los clientes de la calidad del servicio.<sup>49</sup> Por tanto, los administradores deben buscar estas cualidades en sus solicitantes. Además, hay que examinar a los candidatos para que los recién contratados tengan la paciencia, el interés por los demás y la capacidad de escuchar que caracterizan a los empleados orientados a los clientes.

**Capacitación y socialización** Las organizaciones que pretenden estar más orientadas al cliente no siempre tienen la opción de contratar a todos sus empleados nuevos. Lo más común es que la administración enfrente la dificultad de hacer que sus empleados actuales se enfoquen en los clientes. En tales casos, el acento se pone en la capacitación, más que en la contratación. Ésta es la disyuntiva que han enfrentado en la última década compañías como General Motors, Shell y J.P. Morgan Chase en sus esfuerzos por apartarse de su enfoque en los productos. El contenido de estos programas de capacitación varía enormemente pero se centra en mejorar los conocimientos sobre los productos, adquirir la capacidad de escuchar, mostrar paciencia y exhibir emociones.

Además, los empleados nuevos que tienen una actitud amable hacia los clientes tienen que entender las expectativas de la administración. Por tanto, hay que socializar al personal nuevo de servicios y contacto en las metas y los valores de la organización. Por último, incluso los empleados más orientados a los clientes pierden la dirección de vez en cuando. Este problema se aborda con cursos periódicos de actualización en los que se repitan y refuercen los valores de la organización centrados en los clientes.

**Diseño estructural** Las estructuras de las organizaciones tienen que darle mayor control a los empleados, lo que se consigue suavizando reglas y normas. Los empleados son más capaces de satisfacer a los clientes si tienen algún control en el momento de prestar un servicio; por tanto, la administración debe permitir a los empleados que ajusten su comportamiento según cambien las necesidades y peticiones de los clientes. Los clientes no quieren oír respuestas de este tipo: “No puedo resolver esto. Necesita hablar con alguien más” o “Lo siento pero eso va en contra de las políticas de la empresa”.

**Facultamiento** En congruencia con aminorar la formalización, hay que facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales. Es un componente necesario de una cultura orientada al cliente porque permite a los empleados de servicios tomar decisiones inmediatas para satisfacer completamente a los clientes.<sup>50</sup>

**Liderazgo** Los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que ése es su compromiso.

En casi todas las organizaciones que han creado y mantienen una fuerte cultura orientada al cliente, su director ejecutivo ha cumplido una función primordial

liderando la difusión del mensaje. Por ejemplo, el director ejecutivo de DuPont, Richard Heckert, encabezó el impulso por cambiar la mentalidad de los empleados de la compañía, del énfasis en la investigación y el desarrollo de productos al enfoque en el marketing y las necesidades de los clientes.<sup>51</sup>

**Evaluación del desempeño** Hay numerosas pruebas de que las evaluaciones del desempeño basadas en el comportamiento son congruentes con una mejora en el servicio a clientes.<sup>52</sup> Con este sistema se valora a los empleados sobre la base de cómo se conducen o actúan, según los criterios de esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, cordialidad y capacidad de resolver los problemas de los clientes, más que en los resultados mensurables que hayan conseguido. ¿Por qué el comportamiento es superior que los resultados para mejorar el servicio? Porque da a los empleados un incentivo para tener la conducta que lleve a acrecentar la calidad del servicio, además de que les concede más control sobre las condiciones que influyen en su evaluación del desempeño.<sup>53</sup>

Además, una cultura orientada al cliente se favorece con evaluaciones de 360 grados que incluyan comentarios de los clientes. El mero hecho de que los empleados sepan que parte de su evaluación son las valoraciones de los clientes estimulará su interés en satisfacer las necesidades de éstos. Desde luego, sólo sirve con los empleados que tienen contacto directo con los clientes.

**Sistema de recompensas** Por último, si la administración quiere empleados que presten buen servicio, tiene que recompensar ese buen servicio. Debe entregar reconocimientos continuos a los empleados que hayan demostrado un esfuerzo destacado para complacer a los clientes y a quienes los mismos clientes hayan señalado por “dar el extra”. La administración tiene que hacer que el pago y los ascensos dependan de un servicio a clientes sobresaliente.

---

## ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Ben & Jerry's Homemade, Hewlett-Packard, Wetherill Associates y Tom's of Maine? Que forman parte de las cada vez más organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el centro de trabajo.

### ¿Qué es la espiritualidad?

La espiritualidad en el trabajo *no* significa rendir un culto religioso. No se trata de Dios ni de teología. La **espiritualidad en el trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad.<sup>54</sup> Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

### ¿Por qué la espiritualidad ahora?

Los antiguos modelos de administración y comportamiento organizacional no tienen cupo para la espiritualidad. Como dijimos en nuestra exposición de las emociones en el capítulo 4, el mito de la racionalidad suponía que las organizaciones bien dirigidas extirpaban los sentimientos. Del mismo modo, el interés por la vida interna de los empleados no tenía ninguna función en un modelo perfectamente racional. Pero así como ahora nos damos cuenta de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, estar al tanto de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados en el siglo XXI.

Desde luego, los empleados siempre han tenido una vida interior. ¿Por qué, entonces, surge ahora la búsqueda del sentido y la finalidad del trabajo? Hay varias razones que resumimos en la figura 18.6.

### espiritualidad en el trabajo

Reconocimiento de que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad.

## Razones para el aumento del interés en la espiritualidad

- Como contrapeso a las presiones y la tensión de un ritmo agitado de vida. El tren de vida actual, con familias de madre o padre soltero, movilidad geográfica, carácter temporal del trabajo, tecnologías nuevas que distancian a las personas, subraya la falta de un sentido de comunidad que extrañan muchas personas y aumenta la necesidad de participar y congregarse.
- Los miembros de la generación de baby boomers, al llegar a una edad mediana, buscan algo en su vida.
- Las religiones establecidas no funcionan para muchas personas, que buscan asideros que reemplacen su falta de fe y palien su sensación cada vez más intensa de vacío.
- Las exigencias del trabajo hacen que el centro laboral domine la vida de muchas personas, que con todo siguen interrogándose sobre el significado de su trabajo.
- Hay un deseo de integrar los valores de la vida privada con los de la vida profesional.
- En tiempos de abundancia económica, más personas pueden darse el lujo de emprender la tarea de desarrollar todo su potencial.

FIGURA

18-6

## Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad en el centro de trabajo es una extensión de nuestra exposición anterior de los temas de los valores, ética, motivación, liderazgo y equilibrio entre trabajo y vida privada. Como veremos, por ejemplo, las organizaciones espirituales están interesadas en ayudar a las personas a desarrollar y materializar todo su potencial. Esto es análogo a la descripción de Maslow de la autorrealización que analizamos en el contexto de la motivación. Del mismo modo, las organizaciones que están preocupadas por la espiritualidad abordan más directamente los problemas creados por los conflictos entre la vida privada y el trabajo.

¿Qué diferencia a las organizaciones espirituales de las otras? Aunque las investigaciones de la materia son apenas preliminares, en nuestra revisión identificamos cinco características culturales que se hacen patentes en las organizaciones espirituales.<sup>55</sup>

**Fuerte sentido de propósito** Las organizaciones espirituales erigen su cultura alrededor de un fin significativo. Las utilidades son importantes, pero no son el valor principal de estas empresas. Por ejemplo, Southwest Airlines está comprometida a ofrecer las tarifas aéreas más bajas, servicio oportuno y una experiencia agradable para los clientes. Ben & Jerry's Homemade ha entretejido un comportamiento social responsable en sus actividades de producción y venta de helados. Tom's of Maine se esmera en vender productos domésticos de cuidado personal hechos de ingredientes naturales que no dañan el ambiente.

**Enfoque en el desarrollo individual** Las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas. No sólo dan trabajo, sino que tratan de crear culturas en las que las personas aprendan y crezcan continuamente. Como aceptan la importancia de las personas, también tratan de dar seguridad en el empleo. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha ido hasta los extremos para reducir al mínimo el efecto en su personal de



Tom Chappell, de Tom's of Maine, creó una cultura espiritual con un fuerte sentido de propósito.

las crisis económicas. La compañía ha manejado las crisis temporales por medio del acortamiento voluntario de la semana laboral (compartida por todos) y las recesiones más prolongadas mediante retiros anticipados y renunciaciones o salidas voluntarias.

**Confianza y franqueza** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. Los administradores no tienen miedo de admitir sus errores y son extremadamente directos con empleados, clientes y proveedores. El presidente de Wetherill Associates, una muy exitosa empresa de distribución de refacciones para autos, explica: “Aquí no contamos mentiras y todos lo saben. Somos directos y honestos sobre la calidad y la adecuación del producto para las necesidades de nuestros clientes, incluso si sabemos que es posible que no detecten ningún problema”.<sup>56</sup>

**Facultamiento de los empleados** El ambiente de confianza en las organizaciones espirituales, cuando se combina con el deseo de fomentar el aprendizaje y el crecimiento de los empleados, conduce al facultamiento de éstos para que tomen la mayoría de las decisiones de trabajo. Los administradores de las organizaciones espirituales no tienen dificultades para delegar autoridad en empleados y equipos, pues confían en que tomarán decisiones meditadas. Para citar un ejemplo, Southwest Airline alienta a sus trabajadores (incluyendo sobrecargos, representantes de servicio a clientes y maleteros) para que emprendan cualquier acción que juzguen necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes o ayudar a sus compañeros, incluso si eso significa romper las reglas.

**Tolerancia a la expresión de los empleados** La última característica que distingue a las organizaciones espirituales de las demás es que no sofocan las emociones de sus empleados y les permiten ser ellos mismos, manifestar sus sentimientos y estados de ánimo sin culpas ni temor a regaños. Así, los empleados de Southwest Air son alentados para que expresen su sentido del humor en el trabajo, actúen espontáneamente y hagan divertido su trabajo.

## Críticas a la espiritualidad

Los críticos del movimiento de la espiritualidad en el trabajo se han concentrado en dos temas. En primer lugar está la cuestión de la legitimidad. En concreto, ¿tienen las organizaciones el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? El segundo tema es el económico: ¿son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

En cuanto a la primera pregunta, es evidente que hay la posibilidad de que hacer hincapié en la espiritualidad sea incómodo para algunos empleados. Los críticos aseveran que no es de la incumbencia de instituciones seculares, en particular empresas comerciales, imponer valores espirituales a los empleados. Esta crítica es válida sin duda cuando se define la espiritualidad en términos de llevar la religión y Dios al centro de trabajo.<sup>57</sup> Sin embargo, se vuelve una crítica menos punzante si el objetivo se circunscribe en torno de la ayuda a los empleados para que encuentren el sentido de su vida laboral. Si las preocupaciones anotadas en la figura 18.6 caracterizan verdaderamente a un sector cada vez más extenso de la fuerza de trabajo, quizá es el momento para que las organizaciones ayuden a sus empleados a dar con el significado y la finalidad de su trabajo y para que el centro de trabajo se convierta en un aglutinante de la comunidad.

El tema de si la espiritualidad y las utilidades son objetivos compatibles es relevante para los directivos y para los inversionistas. Aunque las pruebas son limitadas, indican que los dos objetivos pueden ser muy compatibles. En un estudio reciente de una empresa asesora importante se encontró que las compañías que introdujeron técnicas basadas en la espiritualidad mejoraron la productividad y redujeron notablemente la rotación.<sup>58</sup> En otro estudio se encontró que las organizaciones que dan a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual superan a las otras.<sup>59</sup> En otros estudios también se hace público que la espiritualidad en las organizaciones guarda una relación positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el desempeño en

equipo y el compromiso organizacional.<sup>60</sup> Y si se quiere un caso único para defender la espiritualidad, es difícil hallar uno mejor que Southwest Air, que tiene una de las tasas de rotación más bajas del sector de las aerolíneas, los menores costos de mano de obra por millas de vuelo, adelanta a la competencia en más llegadas a tiempo y menos quejas de los clientes y es la línea aérea más rentable de Estados Unidos.<sup>61</sup>

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

En la figura 18.7 se retrata la cultura organizacional como variable intermedia. Los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización de acuerdo con factores tales como el grado de tolerancia a los riesgos, preferencia por los equipos y apoyo a las personas. Esta percepción se convierte, de hecho, en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables influyen en el desempeño de los empleados y en su satisfacción, y lo hacen con mayor intensidad cuanto más fuerte sea la cultura.

Una cultura fuerte, al igual que la personalidad de los individuos, se mantiene estable al paso del tiempo. Por eso los directores tienen dificultades para modificar las culturas fuertes. Cuando una cultura deja de corresponder a su entorno, la administración trata de cambiarla. Pero como se explica en la sección Punto y contrapunto siguiente, cambiar la cultura es un proceso arduo y demorado. En resumidas cuentas, y por lo menos en el corto plazo, los administradores deben tratar la cultura de su organización como más bien fija.

Una de las implicaciones administrativas más importantes de la cultura organizacional atañe a las decisiones de selección. Contratar individuos cuyos valores no concuerden con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.<sup>62</sup> No es extraño que los empleados que no se adaptan tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que ven una buena correspondencia.<sup>63</sup>

Tampoco debemos pasar por alto la influencia de la socialización en el desempeño de los trabajadores. El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo indica una socialización apropiada. Más aún, la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización. ¿Se lleva bien con sus compañeros? ¿Tiene hábitos de trabajo adecuados y muestra la actitud correcta? Estas cualidades difieren con los trabajos y las organizaciones. Por ejemplo, en algunos puestos los empleados serán evaluados más favorablemente si son enérgicos y manifiestan a las claras que son ambiciosos. En otro trabajo o en el mismo puesto en otra organización, esta actitud recibiría una evaluación negativa. En consecuencia, una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros.





## No es posible cambiar las culturas organizacionales

**L**a cultura de una organización está compuesta por características relativamente estables. Surge con el paso de los años y arraiga en valores muy sólidos a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, operan constantemente varias fuerzas para mantener la cultura: declaraciones escritas sobre la misión y la filosofía de la organización, el diseño de los espacios y edificaciones, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, las prácticas de ascensos, los ritos afianzados, las historias sobre personas y acontecimientos especiales, los criterios habituales de evaluación del desempeño y la estructura formal de la organización.

Las políticas de selección y promoción son mecanismos particularmente importantes que obstaculizan el cambio de cultura. Los empleados escogen la organización porque perciben que sus valores concuerdan con los suyos. Se sienten a gusto con esta correspondencia y resistirán vigorosamente los esfuerzos por perturbar ese equilibrio. Las dificultades terribles que enfrentan organizaciones como General Motors, AT&T y el servicio postal estadounidense al tratar de remodelar sus culturas dan prueba del problema. Estas organizaciones acostumbraban atraer personas que buscaran situaciones estables y muy estructuradas. Los que tienen el control de las organizaciones también escogen directores que vayan a continuar con la cultura actual. Incluso los intentos por cambiar una cultura contratando afuera un nuevo director ejecutivo serán poco eficaces: según las pruebas, es más probable que la cultura cambie al director ejecutivo.

No debe pensarse que nuestro argumento equivale a decir que una cultura nunca puede cambiarse. En el caso inusual en que una organización enfrente una crisis que amenaza su supervivencia (una crisis que todos aceptan que es de vida o muerte), los miembros se vuelven receptivos a los esfuerzos por cambiar la cultura. Sin embargo, es poco probable que nada que no sea una crisis suscite este cambio cultural.

**E**s extremadamente difícil cambiar la cultura de la organización, pero no imposible. Las pruebas indican que el cambio cultural ocurre cuando se dan todas o la mayoría de las siguientes condiciones:

*Una crisis grave.* La conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual. Entre los ejemplos de estas crisis se encuentran un revés económico sorpresivo, la pérdida de un cliente importante, un avance tecnológico considerable de parte de un competidor.

*Rotación del liderazgo.* A veces se da la impresión de que nuevos directores, que traen otro conjunto de valores, son más capaces de responder a una crisis.

*Organizaciones jóvenes y pequeñas.* Cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura. Del mismo modo, es más fácil que la administración comunique valores nuevos si la organización es pequeña.

*Cultura débil.* Cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios.

Si se dan las condiciones anteriores, las siguientes acciones propiciarán cambios: la dirección tiene que forjar nuevas anécdotas y ritos, hay que elegir y ascender a los empleados que se adhieran a los valores nuevos, es preciso cambiar el sistema de recompensas de modo que sustente los valores nuevos y hay que socavar las subculturas actuales mediante transferencias, rotaciones y despidos.

En las mejores condiciones, estas acciones no traerán un cambio inmediato ni radical en la cultura, puesto que, en última instancia, el cambio cultural es un proceso demorado que no se mide en meses sino en años. Pero es posible cambiar las culturas. El éxito del nuevo liderazgo al dar la vuelta a las culturas de compañías como Harley-Davidson, IBM, Texaco y Electronic Data Systems da fe de esta afirmación.

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la diferencia entre satisfacción laboral y cultura organizacional?
2. ¿Puede sobrevivir un empleado en una organización si rechaza sus valores centrales? Explique.
3. ¿Qué define a las subculturas de una organización?
4. Compare la cultura organizacional con la cultura nacional.
5. ¿En qué sentido una cultura puede ser un inconveniente para una organización?
6. ¿Cómo afecta una cultura fuerte los esfuerzos de una organización por ampliar la diversidad?
7. ¿Qué beneficios trae la socialización a la organización? ¿Al empleado nuevo?
8. ¿Cómo se relaciona el lenguaje con la cultura de la organización?
9. ¿Cómo puede crear la administración una cultura ética?
10. ¿Qué críticas se dirigen en contra de la espiritualidad en el centro de trabajo?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Es la socialización un lavado de cerebro? Explique.
2. Si la administración buscara una cultura definida como innovadora y autónoma, ¿cómo sería su programa de socialización?
3. ¿Puede identificar un conjunto de características que describan la cultura de su universidad? Compare sus notas con sus compañeros. ¿Qué tanto están de acuerdo?
4. Cada vez son más los empleados eventuales o de medio tiempo en la fuerza laboral actual. ¿Es importante la cultura organizacional si la fuerza laboral está compuesta sobre todo por trabajadores temporales?
5. “Debemos oponernos a la manipulación de los individuos para los fines de la organización, pero cierto grado de uniformidad social le permite funcionar mejor.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? ¿Cuáles son las implicaciones para la cultura organizacional? Analice.

## Ejercicio en equipo

### Califique la cultura de su salón de clases

Ésta es una lista de 14 enunciados. En la escala de cinco puntos (de “Muy de acuerdo” a “Muy en desacuerdo”), circule el número que mejor representa su opinión en respuesta a cada enunciado.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. No me incomoda objetar las aseveraciones de mi profesor.	5	4	3	2	1
2. Mi maestro castiga a quienes no entregan sus trabajos a tiempo.	1	2	3	4	5
3. Mi profesor cree que los que cuentan “son los resultados finales”.	1	2	3	4	5

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>4.</b> Mi profesor es sensible a mis necesidades y problemas.	5	4	3	2	1
<b>5.</b> Una gran parte de mi calificación depende de lo bien que trabajo con los compañeros en clase.	5	4	3	2	1
<b>6.</b> Muchas veces me siento nervioso y tenso en clase.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Mi maestro prefiere la estabilidad al cambio.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Mi maestro me alienta para que conciba ideas nuevas y diferentes.	5	4	3	2	1
<b>9.</b> Mi maestro no tolera los razonamientos poco sustentados.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Mi maestro está más interesado en la forma en que alcancé una conclusión que en la conclusión en sí.	5	4	3	2	1
<b>11.</b> Mi maestro trata a todos los alumnos por igual.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Mi maestro se enoja con los compañeros que se ayudan entre ellos con los trabajos.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara en esta clase.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Mi maestro me alienta a ver el mundo de otra manera.	5	4	3	2	1

Sume los números para calcular su puntuación total, que deberá estar entre 14 y 70.

Una puntuación elevada (49 o más) describe una cultura abierta, que corre riesgos, de apoyo, humanista, orientada a los equipos y al crecimiento y llevadera. Una calificación baja (35 o menos) caracteriza una cultura cerrada, estructurada, orientada a las tareas y la estabilidad, individualista y tensa. Observe que las diferencias cuentan. Así, una cultura con una puntuación de 60 es más abierta que una de 50. Advierta también que una cultura no es preferible a otra. La cultura “correcta” depende de usted y sus preferencias de ambiente de aprendizaje.

Formen equipos de cinco a siete miembros. Comparen sus puntuaciones. ¿Cuánto concuerdan? Analicen y resuelvan las discrepancias. De acuerdo con el análisis de su grupo, ¿qué tipo de estudiante consideran que rendiría mejor en esta clase?

Pocas compañías han pasado por épocas más duras que General Motors al adaptarse a los cambios del entorno. Sin duda la compañía es un ejemplo de libro de texto sobre atrincheramiento corporativo. Ya en la década de 1960 se había pronosticado el fracaso de su forma de operar: toma de decisiones lenta y pausada, capa tras capa de jerarquías, enfoque en reducir costos más que en diseñar productos nuevos y administración mediante comisiones. De una participación en el mercado estadounidense de automóviles de casi 50 por ciento a finales de la década de 1950, para el 2000 la compañía tenía menos de 30 por ciento. La cultura rígida e insular de GM, sostenida por consideraciones económicas, permitía que la competencia nacional y extranjera le robara clientes con productos nuevos: compactos de poco consumo de gasolina, minivans, camionetas deportivas y coches atractivos de dos plazas.

Una buena parte de la cultura de GM se explica por sus prácticas históricas de selección y ascenso. Contratada a sus futuros ejecutivos recién salidos de la escuela y luego los imbuía de la mentalidad de GM. La compañía se resistía a ideas y novedades que no hubieran sido “concebidas aquí”. Los ejecutivos estaban convencidos hasta la arrogancia de que el sistema de GM era superior que los demás. Los ascensos favorecían los sectores financieros e ingenieriles, de modo que quienes tenían estos antecedentes avanzaban para llenar las vacantes en la dirección de la compañía. GM casi nunca contrataba ejecutivos senior traídos de fuera de sus propias filas. Además, alentaba a sus ejecutivos para que socializaran en sus horas libres con otros empleados de GM, con lo que se aislaban más y daba por resultado un equipo discreto que veía el mundo con los mismos anteojos.

En el otoño de 2001, el director ejecutivo de GM Richard Wagoner contrató como vicepresidente a un ejecutivo de Chrysler, Robert Lutz. ¿Cuál era su tarea principal? Cambiar la cultura organizacional de GM. Wagoner sabía que esa cultura, dominada por financieros, ingenieros y personal de manufactura, se contentaba con entregar coches sin imaginación. El sistema de comisiones (apiladas para favorecer la mentalidad contable de la empresa) contribuía a estorbar las iniciativas creativas. Por ejem-

plo, cuando diseñadores e ingenieros no se ponían de acuerdo sobre un diseño, ganaban siempre los ingenieros, con su obsesión por reducir los costos. Esto explica en gran parte por qué sus coches se veían cuadrados y muy parecidos. Wagoner le dio a Lutz la libertad de hacer lo que fuera necesario para cambiar la empresa, atada a la tradición.

Lutz enfrenta una tarea formidable. Es una compañía enorme. Las ventas son de 180,000 millones al año y da empleo a 363,000 personas. También es el lugar del “avión”: los trabajadores de toda la vida de GM le dicen que sí al nuevo jefe y siguen haciendo las cosas como siempre. Pero Lutz tiene la ventaja de haber llegado a GM con una reputación excelente. Es un verdadero “hombre de coches” que en Chrysler no tuvo problemas para impulsar productos nuevos y emocionantes como el Viper, el Prowler y la PT Cruiser.

Lutz escogió una estrategia paulatina para efectuar el cambio. No estrella cabezas ni trae incondicionales, sino que se apoya en los mismos diseñadores e ingenieros que durante años han hecho mercancía invendible, pero le concede mayor influencia a diseñadores y mercadólogos. Anticipa una reorganización en la cual ingeniería y diseño rindan cuentas a la misma persona. Alienta a los empleados para que pongan en tela de juicio las prácticas anteriores, hablen de los temas y cuestionen la doctrina de la compañía. Y ahora el alto mando de GM pasa más tiempo manejando los coches de la competencia, mientras Lutz les señala en qué son mejores que los de GM.

### Preguntas

1. Describa la “vieja” cultura de GM.
2. ¿Qué fuerzas específicas crearon esta cultura?
3. Describa la nueva cultura que Lutz trata de crear.
4. ¿Cree que Lutz tendrá éxito en su empeño por cambiar la cultura de GM? ¿Por qué?

*Fuente:* Partes de este caso se basan en R. Meredith, “Car Guy”, en *Forbes*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51.

## PROGRAMA CCA

CONOCER LOS CONCEPTOS  
CONCIENCIA PERSONAL  
APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES



### Cómo interpretar la cultura de la organización

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 42 (What’s the Right Organizational Culture for Me?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Interpretación de la cultura de una organización” de la página 631.

1. Se basa en J. Fox, "Nokia's Secret Code", en *Fortune*, 1° de mayo de 2000, pp. 161-74; M. Moskowitz y R. Levering, "Best Companies to Work for", en *Fortune*, 4 de febrero de 2002; P. Taylor, "Nokia Goes from Humble Origins to Global Success", en *Financial Times*, 7 de marzo de 2002, p. 22, y [www.nokia.co.uk](http://www.nokia.co.uk).
2. P. Selznick, "Foundations of the Theory of Organizations", en *American Sociological Review*, febrero de 1948, pp. 25-35.
3. Véase L.G. Zucker, "Organizations as Institutions", en S.B. Bacharach (comp.), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, 1983, pp. 1-47; A.J. Richardson, "The Production of Institutional Behaviour: A Constructive Comment on the Use of Institutionalization Theory in Organizational Analysis", en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, diciembre de 1986, pp. 304-16; L.G. Zucker, *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA, Ballinger, 1988, y R.L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", en W.W. Powell y P.J. DiMaggio (comps.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, pp. 143-63.
4. Véase, por ejemplo, H.S. Becker, "Culture: A Sociological View", en *Yale Review*, verano de 1982, pp. 513-27, y E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 168.
5. Esta descripción de siete elementos se basa en C.A. O'Reilly III, J. Chatman y D.F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516, y J.A. Chatman y K.A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", en *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 522-53. Para una revisión de las dimensiones culturales, véase N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (comps.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, pp. 131-45.
6. La idea de que las percepciones de la cultura organizacional serán congruentes se llama "perspectiva de la integración". Para una revisión de este punto de vista y de métodos opuestos, véase D. Meyerson y J. Martin, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", en *Journal of Management Studies*, noviembre de 1987, pp. 623-47, y P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg y J. Martin (comps.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1991.
7. Véase J.M. Jermier, J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry y J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", en *Organizational Science*, mayo de 1991, pp. 170-94; S.A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1992, pp. 140-61; R.F. Zammuto, "Mapping Organizational Cultures and Subcultures: Looking Inside and Across Hospitals", trabajo presentado en la reunión de 1995 de la Academia Nacional de Administración, Vancouver, BC, agosto de 1995, y G. Hofstede, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", en *Journal of Management Studies*, enero de 1998, pp. 1-12.
8. T.A. Timmerman, "Do Organizations Have Personalities?", trabajo presentado en la reunión de 1996 de la Academia Nacional de Administración, Cincinnati, OH, agosto de 1996.
9. S. Hamm, "No Letup-and No Apologies", en *Business Week*, 26 de octubre de 1998, pp. 58-64, y C. Carlson, "Former Intel Exec Slams Microsoft Culture", en *eWeek.com*, 26 de marzo de 2002.
10. Véase, por ejemplo, G.G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", en *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, pp. 793-98, y J.B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, pp. 70-91.
11. Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", en *Academy of Management Review*, octubre de 1988, p. 536.
12. R.T. Mowday, L.W. Porter y R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Nueva York, Academic Press, 1982.
13. Véase N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH, Southwestern, 4a. ed., 2002, pp. 67-69.
14. S.C. Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", en *Human Resource Management*, verano de 1988, p. 239.
15. Véase C.A. O'Reilly y J.A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, Greenwich, CT, JAI Press, 1996, pp. 157-200.
16. T.E. Deal y A.A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", en *Journal of Applied Behavioral Science*, noviembre de 1983, p. 501.
17. J. Case, "Corporate Culture", en *INC.*, noviembre de 1996, pp. 42-53.
18. Véase, por ejemplo, P.L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox", en *Business Week*, 6 de agosto de 2001, pp. 47-48,

- y C. Ragavan, "FBI Inc.", en *U.S. News & World Report*, 18 de junio de 2001, pp. 15-21.
19. Véase C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living within the Paradoxes", en L.R. Jauch y J.L. Wall (comps.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*, San Francisco, 1990, pp. 374-78; T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1993, pp. 162-70, y L. Gensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", en *HRMagazine*, agosto de 1999, pp. 50-54.
  20. K. Labich, "No More Crude at Texaco", en *Fortune*, 6 de septiembre de 1999, pp. 205-12, y "Rooting Out Racism", en *Business Week*, 10 de enero de 2000, p. 66.
  21. D. Miller, "What Happens after Success: The Perils of Excellence", en *Journal of Management Studies*, mayo de 1994, pp. 11-38.
  22. D. Roth, "From Poster Boy to Whipping Boy: Burying Motorola", en *Fortune*, 6 de julio de 1998, p. 28, y J. Howell-Jones, "Motorola Cuts Jobs as Profits Plummet", en [www.vnunet.com](http://www.vnunet.com), 19 de abril de 2001.
  23. A.F. Buono y J.L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989; S. Cartwright y C.L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1993, pp. 57-70; R.J. Grossman, "Irreconcilable Differences", en *HRMagazine*, abril de 1999, pp. 42-48; J. Veiga, M. Lubatkin, R. Calori y P. Very, "Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index", en *Human Relations*, abril de 2000, pp. 539-57, y E. Krell, "Merging Corporate Cultures", en *Training*, mayo de 2001, pp. 68-78.
  24. D. Carey y D. Ogden, "A Match Made in Heaven? Find Out Before You Merge", en *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1998, p. A22, y M. Arndt, "Let's Talk Turkeys", en *Business Week*, 11 de diciembre de 2000, pp. 44-46.
  25. "Carly's Last Stand?", en *Business Week*, 24 de diciembre de 2001, p. 65.
  26. E.H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", en *Organizational Dynamics*, verano de 1983, pp. 13-28.
  27. E.H. Schein, "Leadership and Organizational Culture", en F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (comps.), *The Leader of the Future*, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, pp. 61-62.
  28. Véase, por ejemplo, J.R. Harrison y G.R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1991, pp. 552-82.
  29. B. Schneider, "The People Make the Place", en *Personnel Psychology*, otoño de 1987, pp. 437-53; D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., y B.R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1991, pp. 35-51; B. Schneider, H.W. Goldstein y D.B. Smith, "The ASA Framework: An Update", en *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 747-73; A.L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", en *Personnel Psychology*, primavera de 1996, pp. 1-49; D.M. Cable y T.A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and the Organizational Selection Decisions", en *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 546-61; J. Schaubroeck, D.C. Ganster y J.R. Jones, "Organization and Occupation Influences in the Attraction-Selection-Attrition Process", en *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1998, pp. 869-891, y J. Harris y J. Brannick, *Finding and Keeping Great Employees*, Nueva York, AMACOM, 1999.
  30. R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization", en *California Management Review*, invierno de 1985, pp. 26-27.
  31. D.C. Hambrick y P.A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", en *Academy of Management Review*, abril de 1984, pp. 193-206; B.P. Niehoff, C.A. Enz y R.A. Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", en *Group & Organization Studies*, septiembre de 1990, pp. 337-52, y H.M. Trice y J.M. Beyer, "Cultural Leadership in Organizations", en *Organization Science*, mayo de 1991, pp. 149-69.
  32. J.S. Lublin, "Cheap Talk", en *The Wall Street Journal*, 11 de abril de 2002, p. B14.
  33. Véase, por ejemplo, J.P. Wanous, *Organizational Entry*, Nueva York, Addison-Wesley, 2a. ed., 1992; G.T. Chao, A.M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H.J. Klein y P.D. Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", en *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 730-43; B.E. Ashforth, A.M. Saks y R.T. Lee, "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context", en *Human Relations*, julio de 1998, pp. 897-926; D.A. Major, "Effective Newcomer Socialization into High-Performance Organizational Cultures", en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (comps.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*, pp. 355-68, y D.M. Cable y C.K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", en *Personnel Psychology*, primavera de 2001, pp. 1-23.
  34. B. Filipczak, "Trained by Starbucks", en *Training*, junio de 1995, pp. 73-79, y S. Gruner, "Lasting Impressions", en *INC.*, julio de 1998, p. 126.
  35. K. Rhodes, "Breaking in the Top Dogs", en *Training*, febrero de 2000, pp. 67-74.
  36. J. Van Maanen y E.H. Schein, "Career Development", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (comps.), *Improving Life at Work*, Santa Mónica, CA, Goodyear, 1977, pp. 58-62.

37. D.C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", en *Academy of Management Review*, abril de 1981, p. 310.
38. Van Maanen y Schein, "Career Development", p. 59.
39. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!", en *Fast Company*, enero-febrero de 2000, pp. 44-46.
40. D.M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 106-26, y C.H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", en *The New York Times*, 13 de octubre de 1991, p. F25.
41. "Job Titles of the Future: Minister of Culture", en *Fast Company*, septiembre de 1998, p. 64.
42. Véase K. Kamoche, "Rhetoric Ritualism, and Totemism in Human Resource Management", en *Human Relations*, abril de 1995, pp. 367-85.
43. V. Matthews, "Starting Every Day with a Shout and a Song", en *Financial Times*, 2 de mayo de 2001, p. 11, y M. Gimoin, "Sam Walton Made Us a Promise", en *Fortune*, 18 de marzo de 2002, pp. 121-30.
44. A. Rafaeli y M.G. Pratt, "Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress", en *Academy of Management Review*, enero de 1993, pp. 32-55.
45. "DCACronyms", abril de 1997, rev. D; publicado por The Boeing Co.
46. Véase B. Victor y J.B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1988, pp. 101-25; L.K. Trevino, "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics", en W.A. Pasmore y R.W. Woodman (comps.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4, Greenwich, CT, JAI Press, 1990, y M.W. Dickson, D.B. Smith, M.W. Grojean y M. Ehrhart, "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them", en *Leadership Quarterly*, verano de 2001, pp. 197-217.
47. S. Daley, "A Spy's Advice to French Retailers: Politeness Pays", en *The New York Times*, 26 de diciembre de 2000, p. A4.
48. Basado en M.J. Bitner, B.H. Booms y L.A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", en *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106; M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", en *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; M.L. Lengnick-Hall y Cynthia A. Lengnick-Hall, "Expanding Customers Orientation in the HR Function", en *Human Resource Management*, otoño de 1999, pp. 201-14; B. Schneider, D.E. Bowen, M.G. Ehrhart y K.M. Holcombe, "The Climate for Service: Evolution of a Construct", en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (comps.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, pp. 21-36; M.D. Hartline, J.G. Maxham III y D.O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", en *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 35-50, y L.A. Bettencourt, K.P. Gwinner y M.L. Meuter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 29-41.
49. D.E. Bowen y B. Schneider, "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Future Management and Research", en J. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant (comps.), *The Service Encounter*, Nueva York, Lexington Books, 1985, pp. 127-47; W.-C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", en *Journal of Management*, vol. 27, núm. 4, 2001, pp. 497-512, y S.D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", en *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 1018-27.
50. M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees", p. 56, y R.C. Ford y C.P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone", en *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 41-42.
51. E.E. Messikomer, "DuPont's 'Marketing Community'", en *Business Marketing*, octubre de 1987, pp. 90-94.
52. Véase, por ejemplo, E. Anderson y R.L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", en *Journal of Marketing*, octubre de 1987, pp. 76-88; W.R. George, "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", en *Journal of Business Research*, enero de 1990, pp. 63-70, y K.K. Reardon y B. Enis, "Establishing a Company-Wide Customer Orientation Through Persuasive Internal Marketing", en *Management Communication Quarterly*, febrero de 1990, pp. 376-87.
53. M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees", p. 57.
54. D.P. Ashmos y D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", en *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, p. 139.
55. Esta sección se basa en I.A. Mitroff y E.A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999; J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett y B. Condem, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 221-33; E.H. Burack, "Spirituality in the Workplace", en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 280-91, y F. Wagner-Marsh y J. Conley, "The Fourth Wave: The Spiritually-Based Firm", en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 292-302.
56. Citado en F. Wagner-Marsh y J. Conley, "The Fourth Wave", en p. 295.
57. M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", en *Business Week*, 1º de noviembre de 1999, pp. 151-58, y P. Paul, "A

- Holier Holiday Season”, en *American Demographics*, diciembre de 2001, pp. 41-45.
58. Citado en M. Conlin, “Religion in the Workplace”, p. 153.
  59. C.P. Neck y J.F. Milliman, “Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life”, en *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, núm. 8, 1994, p. 9.
  60. D.W. McCormick, “Spirituality and Management”, en *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, núm. 6, 1994, p. 5; E. Brandt, “Corporate Pioneers Explore Spiritual Peace”, en *HRMagazine*, vol. 41, núm. 4, 1996, p. 82; P. Leigh, “The New Spirit at Work”, en *Training and Development*, vol. 51, núm. 3, 1997, p. 26; P.H. Mirvis, “Soul Work in Organizations”, en *Organization Science*, vol. 8, núm. 2, 1997, p. 193, y J. Millman, A. Czaplewski y J. Ferguson, “An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship between Spirituality and Employee Work Attitudes”, trabajo presentado en la reunión de la Academia Nacional de Administración, Washington, D.C., agosto de 2001.
  61. Citado en J. Milliman *et al.*, “Spirit and Community at Southwest Airlines”.
  62. J.A. Chatman, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1991, pp. 459-84, y B.Z. Posner, “Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence”, en *Human Relations*, abril de 1992, pp. 351-61.
  63. J.E. Sheridan, “Organizational Culture and Employee Retention”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1992, pp. 1036-56.

*La gente detesta cualquier cambio que no tintinee en sus bolsillos.*

—Anónimo

## QUINTA PARTE

### DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN



**E**l 7 de junio de 1993, el presidente de Samsung, Kun-Hee Lee (véase la foto) anunció oficialmente su política “Nueva Administración”. ¿Su meta? Efectuar una revisión exhaustiva de la organización de Samsung. En lugar de enfocarse en la producción de artículos baratos, piratería de los diseños de otros, Lee impuso a su personal el reto de convertir Samsung en una compañía verdaderamente innovadora que aplicara tecnología de vanguardia.<sup>1</sup>

En menos de 10 años, Lee consiguió su objetivo. Por ejemplo, hoy la empresa surcoreana es líder mundial en chips de memoria, LCD, monitores y tubos de Braun. Aparte, ha introducido varios productos innovadores, entre ellos un celular que a la vez es computadora de bolsillo, pantallas planas de televisión y laptops ultra delgadas.

Luego de aquel anuncio, Lee enfrentó diversos obstáculos para producir el cambio en Samsung. En particular dos barreras eran espinosas. Una fue la falta de interés en la calidad. El enfoque habitual de la compañía en el volumen de la producción alentaba a los empleados a preferir la cantidad sobre la calidad. Así, los productos defectuosos eran vistos como un “mal necesario”, resultado del volumen elevado. La otra barrera era que los empleados tenían miedo de opinar. La cultura jerárquica y deferente de Samsung los desanimaba de cuestionar la autoridad o “a ser más creativos”.

Para superar estas barreras y hacer la Nueva Administración una realidad, Lee introdujo varios cambios radicales. Para mejorar la calidad, estableció un sistema de alto en la línea que permitía a cualquier trabajador suspender la producción si encontraba un defecto. También adoptó el programa de las seis sigmas que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de partes o procedimientos e introdujo otros métodos avanzados de control de calidad. Para enfrentar la complacencia de los trabajadores, los desafió a “cambiarlo todo, excepto sus cónyuges e hijos”. Para sacudir la cultura de

# Cambio organizacional y manejo del estrés

Samsung, facultó a los empleados de línea con mucha mayor autoridad para tomar decisiones, exigió a los administradores que abandonaran sus oficinas y visitaran periódicamente el lugar de trabajo, suprimió normas innecesarias o incongruentes, reestructuró los puestos para que ingenieros y diseñadores tuvieran que colaborar en proyectos diversos y, rompiendo la larga tradición de la compañía de ofrecer empleo de por vida, despidió a varios directores para dar cabida a líderes más jóvenes y osados.

Al tiempo que muchos de sus competidores, como Fujitsu, Hitachi, Matsushita, Toshiba, Ericsson y Gateway, pierden dinero o apenas arrojan utilidades, Samsung es sólidamente rentable. Por ejemplo, en 2002 su división de electrónicos, que comprende menos de un cuarto de las ventas de la compañía, estimaba ganancias de 5,800 millones dólares sobre ventas de 30,300 millones. Este éxito en mercados globales tan competidos se debe en no pequeña medida a la Nueva Administración de Lee y al compromiso continuo con el cambio.

**E**ste capítulo trata sobre el cambio y el estrés. Describiremos las fuerzas del entorno que exigen a los administradores establecer programas exhaustivos de cambio. También consideraremos por qué personas y organizaciones se resisten al cambio y cómo superar esa renuencia. Revisaremos varias técnicas para manejar el cambio en las organizaciones y también analizaremos los temas contemporáneos del cambio para los administradores actuales. Enseguida pasaremos al tema del estrés. Abordaremos las fuentes y consecuencias del estrés. Concluiremos el capítulo explicando qué pueden hacer individuos y organizaciones para manejar mejor sus niveles de estrés.

## AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Describir las fuerzas que estimulan el cambio.
2. Resumir el origen de la resistencia de individuos y organizaciones al cambio.
3. Sintetizar el modelo de Lewin de tres etapas del cambio.
4. Explicar los valores que orientan los esfuerzos de DO.
5. Identificar las propiedades de las organizaciones innovadoras.
6. Enumerar las características de la organización de aprendizaje.
7. Definir la administración del conocimiento y explicar su importancia.
8. Describir las fuentes potenciales de estrés.
9. Explicar las variables de diferencias individuales que atemperan la relación entre estrés y resultados.

## FUERZAS DEL CAMBIO

En enero de 2002, la revista *Time* calificó a Amazon.com como un concepto revolucionario y nombró Personaje del Año a su director ejecutivo, Jeff Bezos. Doce meses después, las acciones de Amazon habían perdido 80 por ciento de su valor, su supervivencia era insegura y el propio Bezos decía que los medios de comunicación lo habían convertido en la Piñata del Año. La experiencia de Bezos ofrece una ilustración estremecedora de la prontitud con que actúan las fuerzas del cambio en el siglo XXI.

Cada vez más organizaciones actuales enfrentan un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse. “Cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo. En la figura 19.1 se resumen seis fuerzas que estimulan el cambio.

En varias partes del libro hemos hablado de la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo*. Por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que adaptarse a un entorno multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar para atraer y conservar una fuerza de trabajo más diversificada. Muchas compañías gastan sumas considerables en capacitación para mejorar las destrezas de lectura y escritura, aritmética, computación, etc., de sus empleados.

Como dijimos en el capítulo 16, la *tecnología* está cambiando los trabajos y las organizaciones. Por ejemplo, las computadoras son un lugar común en prácticamente todas las organizaciones y un segmento grande de la población considera una necesidad los teléfonos celulares y asistentes personales digitales. En el largo plazo, los recientes avances notables del desciframiento del código genético humano abren para las compañías farmacéuticas la posibilidad de producir fármacos diseñados para individuos específicos y plantean graves problemas morales a las aseguradoras sobre quién puede ser asegurado y quién no.

Fuerzas del cambio	
Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más diversidad cultural</li> <li>• Aumento de los profesionistas</li> <li>• Muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras más rápidas y baratas</li> <li>• Nuevos medios de comunicación inalámbrica</li> <li>• Desciframiento del código genético humano</li> </ul>
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascenso y ocaso de las empresas punto com</li> <li>• Pérdida de valor del euro</li> <li>• Caída de Enron Corp.</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia global</li> <li>• Fusiones y consolidaciones</li> <li>• Crecimiento del comercio electrónico</li> </ul>
Tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de plática en Internet</li> <li>• Retiro de los <i>Baby Boomers</i></li> <li>• Aumento en el interés por vivir en las ciudades</li> </ul>
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalamiento de las hostilidades en Medio Oriente</li> <li>• Apertura de los mercados chinos</li> <li>• Guerra contra el terrorismo después del 11/09/2001</li> </ul>

FIGURA

19-1

Vivimos en una “era de discontinuidad”. En las décadas de 1950 y 1960 el pasado era un prólogo bastante razonable del futuro. El mañana era en esencia una línea que se extendía del ayer. Ya no ocurre así. A partir de comienzos de la década de 1970, cuando de la noche a la mañana se cuadruplicaron los precios del petróleo, se han sucedido *crisis económicas* que imponen cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en los últimos años surgieron nuevas empresas punto com, volvieron millonarios instantáneos a decenas de miles de inversionistas y se derrumbaron. El euro ha perdido 20 por ciento de su valor de cambio por otras monedas fuertes del mundo. La caída de Enron Corp. a finales de 2001 volvió temas del interés de los directores de todas las corporaciones la ética de los ejecutivos, el control administrativo, la responsabilidad de los miembros de los consejos directivos, la manipulación de las ganancias y los conflictos de interés entre empresas y sus auditores.

La *competencia* cambia. En la economía global los competidores están en la misma ciudad o al otro lado del océano. Esta mayor competencia también obliga a las organizaciones a defenderse tanto de los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como de pequeñas empresas con ofertas novedosas. Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Serán veloces, capaces de desarrollar rápidamente productos nuevos y sacarlos pronto al mercado. Preferirán lotes de producción cortos, ciclos reducidos de productos y un flujo constante de productos nuevos. En otras palabras, serán flexibles y van a necesitar una fuerza laboral igualmente flexible y sensible que se adapte a las condiciones rápida y aun radicalmente cambiantes.

Las *tendencias sociales* no son estáticas. Por ejemplo, a diferencia de lo que pasaba hace 10 años, las personas se reúnen e intercambian información en salas de plática (*chat rooms*) en Internet; los *baby boomers* comienzan a retirarse y muchos de ellos y de la generación X abandonan los suburbios y vuelven a las ciudades.

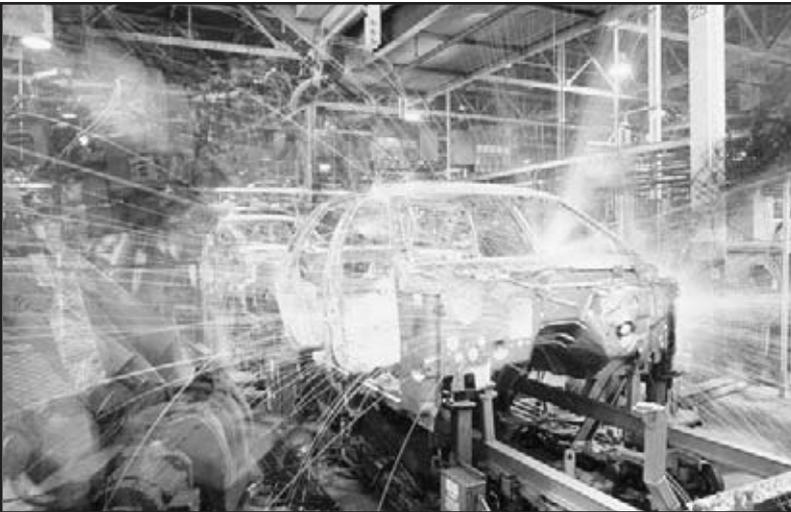
A lo largo de este libro hemos recalcado la importancia de ubicar al CO en un contexto global. Las escuelas de administración preconizan una perspectiva global desde comienzos de la década de 1980, pero nadie, ni siquiera los defensores más firmes de la globalización, se habría imaginado cómo cambió la *política mundial* en los últimos años. Hemos atestiguado la desaparición de la Unión Soviética, la apertura de Sudáfrica y China, atentados suicidas casi a diario en Medio Oriente y, desde luego, el ascenso del fundamentalismo musulmán. Los atentados del 11 de septiembre en Nueva York y Washington y la guerra consecuente en contra del terrorismo han producido cambios en las prácticas de negocios relacionadas con la creación de sistemas de respaldo, seguridad laboral, estereotipos y perfiles de los empleados y angustia por causa de los ataques.

---

## ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO

Un grupo de empleados de limpieza que trabajaban para un hotel pequeño confrontaron a el propietario. “Se nos dificulta mucho mantener el horario rígido de siete de la mañana a cuatro de la tarde —le dijo la portavoz—. Tenemos muchas responsabilidades familiares y personales y el horario fijo no nos funciona. Si no nos da un horario flexible, tendremos que buscarnos otro trabajo.” El dueño escuchó con atención el ultimátum y accedió a su petición. Al día siguiente introdujo un plan de horario flexible para estos empleados.

Una importante compañía automovilística gastó varios miles de millones de dólares en instalar los más modernos sistemas de robótica. Un área que recibiría equipo nuevo era la de control de calidad. Se utilizaría un complejo equipo computarizado para mejorar significativamente la capacidad de la compañía de detectar y corregir defectos. Como el nuevo equipo produciría un cambio radical en el trabajo de los empleados de control de calidad, y como la administración anticipaba una gran resistencia a él, los ejecutivos establecieron un programa para familiarizar a



El equipo de robótica en Ford, como esta máquina de soldadura, ha cambiado radicalmente el trabajo de muchos en la cadena de montaje.

### **cambio**

Hacer las cosas de otra manera.

### **cambio planeado**

Actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta.

### **agentes de cambio**

Personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio.

los trabajadores con el sistema nuevo y enfrentar las inquietudes que pudieran sentir.

Las dos situaciones anteriores son ejemplos de **cambio**; es decir, en ambas se trata de hacer las cosas de otra manera. Sin embargo, sólo en la segunda hablamos de un **cambio planeado**. Muchos cambios de las organizaciones son como el del hotel: sólo suceden. Algunas organizaciones tratan los cambios como accidentes. A nosotros nos interesan las actividades de cambio proactivas y con un propósito. En este capítulo, abordamos el cambio como una actividad intencional y orientada a conseguir una meta.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? Básicamente dos. La primera busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno. La segunda consiste en modificar el comportamiento de los empleados.

Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Cuando los competidores presentan nuevos productos

o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, proveedores importantes salen del ramo o tienen lugar otros cambios semejantes, la organización tiene que adaptarse. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno.

Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización. Más adelante vamos a revisar algunas técnicas que aplican las organizaciones para que las personas se conduzcan de otra manera en las tareas que desempeñan y en el trato entre ellas.

¿Quién es responsable de dirigir las actividades de cambio en las organizaciones? Los **agentes del cambio**.<sup>2</sup> Pueden ser gerentes o no, empleados de la organización o consultores externos. Cuando se trata de cambios importantes, la dirección prefiere contratar los servicios de consultores externos que presten asesoría y ayuda. Como vienen de fuera, ofrecen un punto de vista objetivo que por lo regular se escapa a los miembros. Sin embargo, estos consultores tienen la desventaja de que no comprenden bien la historia, cultura, procedimientos operacionales y personal de la organización. Además, son proclives a emprender cambios más drásticos (lo que puede ser ventaja o desventaja) porque no tienen que vivir con las repercusiones después de establecer el cambio. Por su parte, los gerentes y expertos internos, cuando fungen como agentes del cambio, son más considerados (y tal vez más cautelosos) porque tienen que vivir con las consecuencias de sus actos.

---

## **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Uno de los resultados mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones es que se resisten al cambio. En cierto sentido es positivo, ya que confiere un grado de estabilidad y previsión del comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también puede originar conflictos funcionales. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en

una línea de productos puede estimular un debate sano sobre los méritos de la idea que traiga por resultado una decisión mejor. Pero definitivamente hay un inconveniente en la resistencia al cambio, a saber, que estorba la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración enfrentar una resistencia abierta e inmediata. Por ejemplo, digamos que se propone un cambio y los empleados responden prontamente con quejas, lentitud en el trabajo, amenazas de huelga, etc. La mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada. La resistencia implícita es más sutil (desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento en las faltas “por enfermedad”) y por tanto es más difícil reconocerla. Del mismo modo, las acciones diferidas enturbian la relación entre el origen de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir al inicio lo que parece ser apenas una reacción mínima, pero luego la resistencia aparece en semanas, meses e incluso años más tarde. O bien un cambio único que en sí tendría poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y desencadenar en una respuesta que se ve completamente desproporcionada para el cambio al que sigue; por supuesto, la resistencia sólo se aplazó y acumuló: lo que se manifiesta es el efecto conjunto de los cambios anteriores.

Veamos ahora las fuentes de la resistencia. Para los fines de nuestro análisis, los dividiremos en individuales y organizacionales. En el mundo real, muchas veces se entremezclan.

## Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. En la siguiente sección resumimos cinco razones de por qué los individuos se resisten al cambio (véase la figura 19.2).

**Hábitos** Cada día, cuando se dirige al trabajo o la escuela, ¿recorre la misma ruta por las mismas calles? Es probable. La mayoría de la gente encuentra una ruta única y la sigue habitualmente.

Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es bastante complicada y no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar a diario. Para enfrentar esta complejidad nos hacemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando enfrentamos un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada da origen a una



resistencia. Por tanto, cuando su departamento se muda a un nuevo edificio de oficinas al otro lado de la ciudad, significa que usted tiene que cambiar de hábitos: levantarse 10 minutos antes, tomar otras calles para llegar al trabajo, encontrar un lugar nuevo para estacionarse, acostumbrarse al plano de las nuevas oficinas, fijar una nueva rutina para el almuerzo, etcétera.

**Seguridad** Las personas con más necesidad de seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo. Cuando Ericsson anuncia el despido de 17,000 personas o Ford introduce equipo nuevo de robótica, muchos empleados temen que su trabajo esté en peligro.

**Factores económicos** Otra fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económico, si a las personas les preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo con sus estándares previos, especialmente cuando el pago está vinculado a la productividad.

**Miedo a lo desconocido** Los cambios reemplazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre. La transición de la preparatoria a la universidad es una experiencia de esa índole. Cuando llegamos al último año de la preparatoria, entendemos cómo funcionan las cosas. Quizá no nos gustaba la escuela, pero entendíamos el sistema. Y entonces pasamos a la universidad a enfrentar un sistema totalmente nuevo e incierto. Hay que cambiar lo conocido por lo desconocido y el miedo o inseguridad que lo acompañan.

Los empleados de las organizaciones sienten la misma aversión por la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de la administración de la calidad significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas estadísticas de control de procesos, algunos tendrán miedo de no poder hacerlo. Por tanto, quizá adoptan una actitud negativa hacia el programa de administración de la calidad o una conducta disfuncional cuando se les pide que apliquen las técnicas estadísticas.

**Procesamiento selectivo de la información** Como aprendimos en el capítulo 5, los individuos dan forma a su mundo mediante sus percepciones. Una vez erigido este mundo, se resiste a cambiar. Por tanto, los individuos son culpables de procesar selectivamente la información para dejar intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír. Ignoran la información que desmiente el mundo que crearon. Regresando al ejemplo de los trabajadores de producción que enfrentan la introducción de administración de calidad, digamos que quizá pasan por alto los argumentos con que sus gerentes les explican por qué necesitan conocimientos de estadística o cuáles son los beneficios potenciales que les traerá el cambio.



Fuente: Dilbert, por Scott Adams, 3 de agosto de 1996. DILBERT reimpresso con autorización de United Feature Syndicate, Inc.



## Resistencia organizacional

Por su propia naturaleza, las organizaciones son conservadoras.<sup>3</sup> Se resisten activamente a los cambios. No hay que ir muy lejos para dar con pruebas de este fenómeno. Las dependencias gubernamentales quieren hacer lo mismo que han hecho durante años, sin que importe si la necesidad de los servicios cambia o es la misma. Las religiones establecidas están muy arraigadas en su historia. Los intentos por cambiar las doctrinas eclesíásticas requieren gran empeño y paciencia. Las instituciones educativas, cuyo objetivo es abrir las mentes y poner en tela de juicio los dogmas establecidos, son extremadamente reacias a cambiar. Y la mayoría de las empresas comerciales son muy resistentes al cambio.

Se han identificado seis fuentes de resistencia organizacional.<sup>4</sup> Se muestran en la figura 19.4.

**Inercia estructural** Las organizaciones incorporan mecanismos para producir la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige sistemáticamente a ciertas personas y descarta otras. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan determinados requisitos, roles y habilidades. La formalización da descripciones de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer.

Las personas contratadas en una organización fueron elegidas para que se ajustaran y son moldeadas y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

**Enfoque limitado en el cambio** Las organizaciones están compuestas por varios subsistemas interdependientes y no es posible cambiar uno sin alterar los otros. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo su estructura, es poco probable que se acepte el cambio tecnológico. Por tanto, los cambios que se limitan a subsistemas quedan nulificados por el sistema general.

**Inercia de los grupos** Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones. Por ejemplo, un trabajador sindicalizado podría aceptar de buena gana los cambios en su puesto que sugiere la administración, pero si las normas del sindicato dictan que los empleados se opongan a cualquier cambio unilateral de parte de la administración, tendrá que resistirse.

**Amenaza a la destreza** Los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados. La introducción

de computadoras personales descentralizadas, que concedió a los administradores acceso directo a la información de la *mainframe* de la compañía, es un ejemplo de un cambio que, a comienzos de la década de 1980, topó con la resistencia de muchos departamentos de sistemas de cómputo. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada hacia el usuario final amenazaba las habilidades especializadas de quienes trabajaban en esos departamentos centralizados.

**Amenaza a las relaciones establecidas de poder** Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones significa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma participativa de decisiones o de equipos autodirigidos es la clase de cambio que supervisores y gerentes medios ven como amenaza.

**Amenaza a la asignación establecida de recursos** Los grupos de la organización que controlan recursos cuantiosos ven el cambio como un riesgo, tienden a estar contentos con el estado actual de las cosas. Por ejemplo, ¿el cambio significará una reducción de su presupuesto o un recorte de su personal? Quienes más se benefician de la asignación actual de los recursos se sienten amenazados por cambios que quizá repercutan en la distribución futura.

### Cómo superar la resistencia al cambio

Se han propuesto seis tácticas para que los agentes de cambio manejen la resistencia al cambio.<sup>5</sup> Vamos a revisarlas brevemente.



Cuando la directora ejecutiva de Planned Parenthood, Gloria Feldt, se vio obligada a emprender cambios radicales en la organización, empezó convocando cientos de juntas con sus 127 afiliados para pedirles sus ideas y las de su personal, voluntarios y donadores. “Si no participaban estas personas —explica Feldt—, el resultado se habría hecho polvo.”

**Educación y comunicación** La resistencia se reduce comunicándose con los empleados para que vean las razones del cambio. En esta táctica se presume que el origen de la resistencia está en la desinformación. Si se informa a los empleados de todos los hechos y se aclaran malos entendidos, la resistencia cede. La comunicación se consigue mediante discusiones en persona, memorandos, presentaciones a grupos o informes. ¿Funciona? Sí, siempre que el origen de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones entre trabajadores y dirección se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas. Sin estas condiciones, es poco probable que el cambio tenga éxito.

**Participación** Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que tomaron parte. Antes de emprender un cambio, hay que incorporar al proceso de decisión a quienes se oponen. Suponiendo que los participantes cuentan con la capacidad de dar una aportación significativa, su participación aminora la resistencia, se gana su compromiso y aumenta la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, aparte de estas ventajas hay aspectos negativos: la posibilidad de que la solución sea mala y el gran consumo de tiempo.

**Facilitación y apoyo** Los agentes del cambio pueden ofrecer una gama de medidas de apoyo para vencer la resistencia. Cuando el miedo y la angustia de los empleados son intensos, para facilitar su ajuste se recurre a asesoramiento y terapia, capacitación en nuevas destrezas o un periodo breve de ausencia pagada. El inconveniente de esta táctica es que, como las otras, consume tiempo. Además, es cara y su implantación no ofrece ninguna seguridad de éxito.

**Negociación** Otra forma de que los agentes de cambio manejen las posibles resistencias es canjear algo de valor por una reducción en la oposición. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete de recompensas que satisfaga sus necesidades. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando

la resistencia procede de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden ignorar sus costos potencialmente altos. Además, se corre el riesgo de que si el agente de cambio negocia con una parte para doblegar su renuencia, se abra la posibilidad de que otros individuos con poder lo chantajeen.

**Manipulación y cooptación** La *manipulación* atañe a los intentos de ejercer una influencia encubierta. Torcer y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, esconder la información indeseada y crear rumores falsos para que los empleados acepten el cambio son ejemplos de manipulación. La dirección de la corporación manipula si amenaza falsamente con el cierre de una fábrica en caso de que los empleados no acepten un recorte salarial general. Por su parte, la *cooptación* es una forma de manipulación y participación. Se trata de “comprar” a los cabecillas de los focos de resistencia dándoles un papel importante en la decisión del cambio. Se busca su consejo, no para tomar una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Manipulación y cooptación son formas relativamente baratas y fáciles de ganarse el respaldo de los adversarios, pero el tiro puede salir por la culata si los blancos se dan cuenta de que los usan o engañan. Si lo descubren, la credibilidad del agente de cambio caerá a cero.

**Coerción** Al final de la lista de tácticas se encuentra la coerción, es decir, la aplicación directa de amenazas o fuerza sobre quienes se resisten. Si la dirección que citamos arriba está verdaderamente determinada a cerrar la planta en caso de que los empleados no acepten un recorte salarial, la coerción sería el nombre de su táctica de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdida de ascensos, evaluaciones del desempeño negativas y cartas de recomendación malas. Las ventajas e inconvenientes de la coerción son aproximadamente las mismas que de la manipulación y la cooptación.

## La política del cambio

Ninguna exposición de la resistencia al cambio estaría completa sin una mención breve de la política del cambio. Como el cambio amenaza invariablemente el *statu quo*, implica necesariamente una actividad política.<sup>6</sup>

Los agentes internos de cambio son individuos de posición elevada en la organización que tienen mucho que perder en un cambio. De hecho, para llegar a sus puestos de autoridad adquirieron las destrezas y pautas de conducta que la organización prefiere. El cambio es una amenaza para esas habilidades y destrezas. ¿Qué pasaría si dejan de ser aquellos que valora la organización? El cambio abre la posibilidad de que otros consigan poder a sus expensas.

La política sugiere que es más probable que el impulso del cambio venga de agentes externos, empleados nuevos en la organización (que han invertido menos en el estado de cosas actual) o de gerentes ligeramente desplazados de la principal estructura del poder. Los gerentes que han pasado toda su vida en una organización y que al fin alcanzaron un puesto superior en la jerarquía suelen oponer grandes impedimentos para el cambio. El cambio, por sí mismo, es una amenaza real a su estatus y posición. Con todo, se espera que implanten las modificaciones para demostrar que no son meros vigilantes. Al actuar como agentes de cambio, comunican simbólicamente a los diversos públicos (accionistas, proveedores, empleados, clientes) que están al tanto de los problemas y que se adaptan a un entorno dinámico. Desde luego, como adivinará, cuando se les obliga a efectuar un cambio, estos viejos detentadores del poder lo hacen gradualmente: un cambio radical es demasiado amenazador.

Las luchas por el poder de la organización determinarán en buena medida el ritmo y el alcance del cambio. Hay que anticipar que los ejecutivos con una carrera de muchos años originen resistencias. Esto explica por qué los consejos de directores

que aceptan introducir rápidamente un cambio radical en la organización acuden con frecuencia a candidatos externos para que asuman un nuevo liderazgo.<sup>7</sup>

## ENFOQUES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Ahora pasemos al estudio de varios modelos populares del manejo del cambio: el modelo de tres etapas de Lewin, la investigación de la acción y el desarrollo organizacional.

### Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin aseveraba que para completar un cambio las organizaciones deben recorrer tres etapas: **descongelamiento** del estado de cosas, *movimiento* a un nuevo estado y **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente<sup>8</sup> (véase la figura 19.5). El valor de este modelo se aprecia en el ejemplo siguiente acerca de la dirección de una importante compañía petrolera que decidió reorganizar su función de marketing en el occidente de Estados Unidos.

La compañía petrolera tenía en esa región occidental tres oficinas divisionales: Seattle, San Francisco y Los Ángeles. Se tomó la decisión de consolidar las divisiones en una sola oficina regional con sede en San Francisco. La reorganización significaba transferir más de 150 empleados, eliminar algunos puestos gerenciales duplicados e instituir una nueva jerarquía de mando. Como se imaginará, era difícil mantener en secreto un movimiento de tal magnitud. El rumor de los acontecimientos precedió al anuncio varios meses. La decisión fue tomada unilateralmente en las oficinas ejecutivas de Nueva York. Las personas afectadas no tuvieron nada que decir en absoluto. El único recurso para los que estaban en Seattle o Los Ángeles y no les gustaba la decisión y sus consecuencias (los problemas de mudarse a otra ciudad, sacar a los hijos de la escuela, hacer nuevas amistades, conocer nuevos compañeros, pasar por la reasignación de las responsabilidades) era renunciar. Pero menos de 10 por ciento lo hicieron.

El *statu quo* puede ser considerado un estado de equilibrio. Para alejarse de este equilibrio (superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos) es necesario descongelar, lo que se consigue de tres maneras (véase la figura 19.6). Las **fuerzas impulsoras**, que están directamente relacionadas al *statu quo*, pueden ser incrementadas, las **fuerzas restrictivas**, que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio pueden ser disminuidas. La tercera alternativa consiste en combinar los dos métodos.

La compañía petrolera podía esperar la resistencia de los empleados a la consolidación. Para enfrentarla, podía ofrecer incentivos positivos que animaran a los empleados para que aceptaran el cambio. Por ejemplo, podía ofrecer aumentos de

#### descongelamiento

Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos.

#### recongelamiento

Estabilizar un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas.

#### fuerzas impulsoras

Fuerzas que alejan la conducta del *statu quo*.

#### fuerzas restrictivas

Fuerzas que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio.



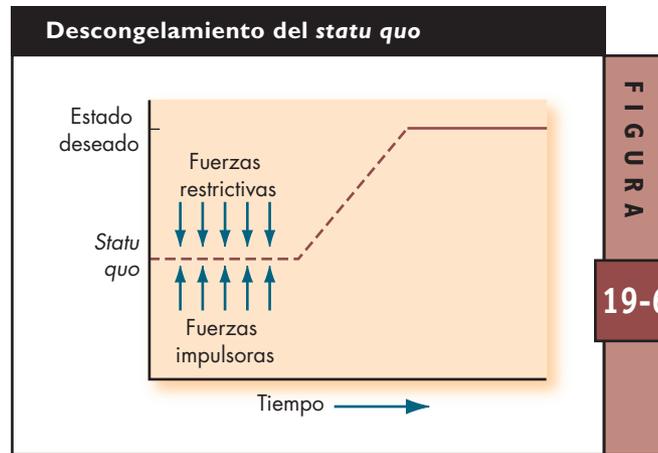


FIGURA  
19-6

suelo a los que aceptaran la transferencia, pagar muy liberalmente los gastos de mudanza, ofrecer financiamiento hipotecario barato para que los empleados se compraran casas nuevas en San Francisco. Desde luego, la administración también podría descongelar la aceptación del estado de las cosas suprimiendo las fuerzas restrictivas. Podrían ser aconsejados por separado. Las dudas y apreciaciones de cada empleado podrían ser escuchadas y aclaradas. Suponiendo que la mayoría de los miedos fueran injustificados, el consejero podría asegurarles que no había nada que temer y mostrarles con pruebas palpables que las fuerzas restrictivas no tenían razón de ser. Si la resistencia fuera sumamente intensa, la administración tendría que reducirla y, al mismo tiempo, incrementar el atractivo de la alternativa para lograr hacer el descongelamiento.

Una vez realizado el cambio de la consolidación, si ésta es exitosa, la nueva situación necesita ser recongelada para que perdure al paso del tiempo. Si no se da este último paso, es muy probable que el cambio sea de corta duración y que los empleados quieran volver al estado de equilibrio anterior. Así, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación compensando las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿Cómo podía recongelar su cambio de consolidación la empresa petrolera? Reemplazando sistemáticamente las fuerzas temporales con otras permanentes. Por ejemplo, podría instituir un aumento permanente de salarios. También tendría que revisar las reglas y normas que gobernarán la conducta de los afectados por el cambio para reforzar la situación nueva. Por supuesto, con el tiempo el grupo formaría sus propias normas para sostener el nuevo equilibrio; pero hasta llegar a ese momento, la administración tendría que depender de mecanismos más formales.

### Investigación de la acción

La **investigación de la acción** se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos.<sup>9</sup> Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para manejar un cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consta de cinco etapas: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Observe que estas etapas son muy semejantes a las del método científico.

El agente de cambio, que por lo regular es un consultor externo en investigación de la acción, comienza a reunir datos sobre problemas, preocupaciones y cambios necesarios entre los integrantes de la organización. El *diagnóstico* es análogo a

### investigación de la acción

Proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos.

la indagación del médico en busca de lo que aqueja específicamente a un paciente. En la investigación de la acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista empleados, anota reseñas y escucha las inquietudes de los empleados.

Al diagnóstico sigue el *análisis*. ¿En qué problemas se meten las personas? ¿Qué patrones adoptan esos problemas? El agente sintetiza esta información en preocupaciones principales, ámbitos problemáticos y acciones posibles.

La investigación de la acción incluye una participación exhaustiva de los objetivos del cambio. Es decir, las personas que van a pasar por cualquier programa de cambio deben tener una parte activa en la determinación de cuál es el problema y en la creación de la solución. Por tanto, el tercer paso, de *retroalimentación*, requiere compartir con los empleados lo que se descubrió en las primeras dos etapas. Los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para emprender los cambios necesarios.

Enseguida se pone en marcha la parte de la *acción* de la investigación. Los empleados y el agente de cambio emprenden las acciones específicas para corregir los problemas identificados.

La última etapa, en congruencia con los fundamentos científicos de la investigación de la acción es la *evaluación* de la eficacia del plan. Los cambios consecuentes se comparan y evalúan con los datos iniciales recopilados como marco de referencia.

La investigación de la acción trae por lo menos dos beneficios para una organización. En primer lugar, se centra en los problemas. El agente de cambio busca objetivamente problemas, cuya clase determina el tipo de acción de cambio. Esto parecerá de sentido común, pero muchas actividades de cambio no se realizan de esta manera sino que se centran en las soluciones. El agente de cambio prefiere cierta solución (digamos, horarios flexibles, equipos o un programa de reingeniería de procesos) y luego busca problemas que se adecuen a su solución. En segundo lugar, cuando los empleados han participado en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adquiere un ímpetu propio. Empleados y grupos que tomaron parte se convierten en una presión interna constante para producir el cambio.

## Desarrollo organizacional

Ninguna exposición del manejo del cambio estaría completa sin incluir el **desarrollo organizacional (DO)**, que no es un concepto fácil de definir. Por el contrario, la expresión abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.<sup>10</sup>

El paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación.<sup>11</sup> El agente de cambio puede ser impositivo en el DO, pero se pone un acento fuerte en la colaboración. Los siguientes puntos sintetizan los valores en que se fundan las iniciativas de DO.

1. *Respeto por las personas.* Se considera que los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
3. *Distribución del poder.* Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
4. *Confrontación.* Los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.
5. *Participación.* Cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

### desarrollo organizacional (DO)

Conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.

¿Cuáles son las técnicas o intervenciones de DO para producir cambios? En las páginas siguientes presentaremos seis intervenciones para consideración de los agentes de cambio.

**Entrenamiento en sensibilización** Recibe varios nombres: **entrenamiento en sensibilización**, entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (*T-groups* o grupos de entrenamiento), pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructuradas en grupo.<sup>12</sup> Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el que hablan de ellos mismos y de sus procesos de interacción, moderados ligeramente por un profesional en las ciencias de la conducta. El grupo es orientado a los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación y participación, más que recibir lecciones. El profesional brinda oportunidades para que los participantes expresen sus ideas, convicciones y actitudes. No acepta (y de hecho rechaza directamente) cualquier papel de liderazgo.

Los objetivos de los grupos T son aumentar la conciencia de los sujetos sobre su propia conducta y cómo los ven los demás, intensificar su sensibilidad al comportamiento de los demás y aumentar el conocimiento de los procesos de los grupos. Entre los resultados concretos que se buscan están aumentar la facultad de establecer una empatía con los demás, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la franqueza, ampliar la tolerancia a las diferencias individuales y fortalecer las habilidades para resolver conflictos.

Si los individuos no saben cómo los ven los demás, en un grupo T exitoso se pueden producir percepciones de uno mismo más reales, mayor cohesión en los grupos y reducciones en los conflictos disfuncionales entre personas. Además, en la situación ideal producirá una mejor integración entre el individuo y la organización.

**Retroalimentación por encuestas** Una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar discrepancias entre sus percepciones y resolver las diferencias es el método de **retroalimentación por encuestas**.<sup>13</sup>

Todos los integrantes de una organización pueden participar en este método, pero es de fundamental importancia la “familia” organizacional, o sea el gerente de la unidad y los empleados que le reportan directamente a él. Todos los miembros de la organización o unidad completan un cuestionario. También se les puede pedir que sugieran preguntas o se realiza una entrevista para averiguar cuáles son los temas más importantes. En el cuestionario se pide a los miembros sus percepciones y actitudes respecto de una amplia gama de temas, como prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos del cuestionario se tabulan con los datos relativos a la “familia” de cada miembro y a toda la organización y se distribuyen a los empleados. Estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar asuntos que quizá crean dificultades a las personas. Se presta atención especial a la importancia de alentar las discusiones y verificar que se centren en ideas y asuntos, no en ataques a individuos.

Por último, las discusiones en grupo del método de retroalimentación por encuestas deben culminar en que los miembros identifiquen las implicaciones probables de los resultados del cuestionario. ¿La gente está escuchando? ¿Surgieron ideas nuevas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones entre personas o las asignaciones de trabajos? Se espera que las respuestas hagan que los grupos se pongan de acuerdo y establezcan compromisos sobre diversas acciones que remedien los problemas identificados.

**Consultoría de procesos** Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores piensan que el desempeño de su unidad puede mejorar, pero no con-

### **entrenamiento en sensibilización**

Grupos de entrenamiento que pretenden cambiar la conducta mediante una interacción no estructurada.

### **retroalimentación por encuestas**

Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue un análisis y se proponen soluciones.

## consultoría de procesos

Un consultor ofrece al cliente conocimientos sobre lo que pasa en su entorno, dentro de la empresa y entre la empresa y otras entidades; identifica los procesos que hay que mejorar.

siguen identificar qué ni cómo. El objetivo de la **consultoría de procesos** es que un consultor externo ayude al cliente, por lo regular un gerente, para que “perciba, entienda y actúe sobre los procesos” con los que debe tratar:<sup>14</sup> flujo de trabajo, relaciones informales entre los miembros y canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos (CP) es semejante al entrenamiento en sensibilización por su premisa de que la eficacia de la organización puede mejorar si se enfrentan los problemas interpersonales y se hace énfasis en la participación. Pero la CP se orienta más a las tareas que el entrenamiento en sensibilización.

Los expertos en CP se ocupan de “dar al cliente *ideas* de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre él y los demás”.<sup>15</sup> No resuelven los problemas de la organización, sino que funcionan como guías u orientadores que aconsejan sobre un proceso para que el cliente solucione sus propias dificultades.

El consultor diagnostica *junto con* el cliente qué procesos necesitan mejoras. El énfasis está en que el cliente adquiere la capacidad de analizar los procesos que se repiten en su unidad mucho tiempo después de que se haya ido el consultor. Además, al hacer que el cliente participe en el diagnóstico y en la elaboración de alternativas, entenderá más el proceso y el remedio y menos resistencia opondrá al plan de acción elegido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no tiene que ser un especialista en resolver el problema particular que se haya detectado. Su especialidad es el diagnóstico y el establecimiento de una relación de asistencia. Si el problema descubierto pide unos conocimientos técnicos que no están al alcance del cliente ni del consultor, éste ayuda a aquél a localizar un experto y le explica cómo aprovechar mejor este recurso.

## construcción de equipos

Alto grado de interacción entre los miembros de un equipo para aumentar su confianza y apertura.

**Construcción de equipos** Como hemos dicho repetidas veces en el libro, las organizaciones recurren cada vez más a los equipos para realizar sus tareas. La **construcción de equipos** utiliza actividades de alta integración de grupo para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros.<sup>16</sup>

El método de construcción de equipos puede aplicarse en grupos o bien en niveles intergrupales con actividades interdependientes. Para nuestra exposición, nos ocuparemos ahora del interior del grupo y dejaremos para la siguiente sección el desarrollo intergrupar. Por tanto, lo que nos interesa atañe a las aplicaciones en las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tareas.

No todas las actividades de los grupos son interdependientes en cuanto a sus funciones. Para ilustrarlo, consideremos un equipo de fútbol y uno de pista:

Aunque los miembros de los dos equipos están dedicados al resultado general de su grupo, funcionan de manera distinta. El resultado del equipo de fútbol depende, sinérgicamente, de qué tan bien se desempeña cada jugador en su posición coordinada con la de sus compañeros. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de su línea y receptores de manera que culmina en la calidad que tenga su lanzamiento del balón. Por otra parte, el desempeño de un equipo de pista está determinado en buena medida por la mera suma del desempeño de sus integrantes.<sup>17</sup>

La construcción de equipos es aplicable al caso de la interdependencia, como en el equipo de fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los jugadores, lo que da por resultado un aumento en el desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos comprenden fijación de metas, establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros, análisis de roles para aclarar la función y las responsabilidades de cada cual y análisis de los procesos del equipo. Desde luego, la integración de equipos puede preferir o excluir ciertas actividades, dependiendo del objetivo del programa de desarrollo y de

los problemas que enfrente el equipo. Sin embargo, en términos generales con la integración de equipos se pretende que a través de un alto grado de interacción entre los integrantes se fomenten la confianza y la franqueza.

Sería conveniente empezar haciendo que los miembros traten de definir las metas y prioridades de su equipo. Con esto se manifestarán diversas impresiones sobre cuál es el propósito del grupo. A continuación, los integrantes pueden evaluar el desempeño del equipo: ¿qué tan bien estructura prioridades y alcanza sus metas? Aquí se identifican posibles aspectos problemáticos. Esta sesión autocrítica de medios y fines puede hacerse con todos los miembros presentes o, si el tamaño excesivo va en contra del libre intercambio de puntos de vista, en grupos pequeños que luego comparten sus conclusiones con todo el equipo.

La construcción de equipos también se ocupa de aclarar el rol de cada miembro en el equipo. Cada rol se identifica y aclara. Se detectan las ambigüedades. En el caso de algunos individuos, les ofrece una de sus pocas oportunidades para reflexionar pausadamente en el objeto de su trabajo y en las tareas que se espera que desempeñen para que el equipo aumente al máximo su eficacia.

Otra actividad de la integración de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos, a saber, analizar los principales procesos que se dan en el equipo para averiguar cómo se hace el trabajo y cómo mejorar tales procesos de modo que el equipo sea más eficaz.

**Desarrollo intergrupar** Un interés importante del CO son los conflictos disfuncionales entre grupos. Por tal razón, ha sido una materia a la que se han dirigido esfuerzos de cambio.

El **desarrollo intergrupar** busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros consideraban que el departamento de contabilidad estaba formado por tipos tímidos y conservadores y que los del departamento de recursos humanos eran una camarilla de “ultraliberales más interesados en no lastimar a cierto grupo protegido de empleados que en que la empresa obtenga utilidades”. Como es obvio, estos estereotipos tienen repercusiones negativas en las actividades de coordinación entre departamentos.

Hay varios métodos para mejorar las relaciones entre los grupos,<sup>18</sup> y el más popular se basa en la solución de los problemas.<sup>19</sup> En este método, cada grupo se reúne por separado para preparar listas de sus percepciones, del otro grupo y de cómo cree que éste lo percibe. A continuación los grupos intercambian las listas y se analizan semejanzas y diferencias. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos investigan las causas de las disparidades.

¿Las metas de los grupos son contradictorias? ¿Están distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué bases se formularon los estereotipos? ¿Algunas diferencias obedecen a interpretaciones equivocadas de las intenciones? ¿Cada grupo definió a su manera términos y conceptos? Las respuestas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez identificadas las causas de las dificultades, los grupos pasan a la fase de integración, en la que conciben juntos soluciones que vayan a mejorar las relaciones entre grupos.



El Jardín del Invierno es un atrio de 10 pisos que da al lugar donde estuvo el World Trade Center de Nueva York. En el equipo de diseño arquitectónico encargado de la tarea de rediseñar la fachada este de la edificación antes del 11 septiembre de 2002, los procesos de integración de equipos, como establecer metas y prioridades, tuvieron que efectuarse relativamente rápido.

### **desarrollo intergrupar**

Intervención del desarrollo organizacional que busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros.

## investigación de apreciación

Investigación para determinar las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, las cuales pueden aprovecharse para mejorar el desempeño.

Entonces es posible crear subgrupos con integrantes de los grupos en conflicto para ahondar en el diagnóstico y comenzar a formular posibles medidas alternativas para mejorar las relaciones.

**Investigación de apreciación** Casi todos los métodos de DO se centran en los problemas. Identifican uno o varios problemas y buscan una solución. La **investigación de apreciación** acentúa los aspectos positivos.<sup>20</sup> En lugar de buscar problemas que arreglar, con el método se pretende identificar las cualidades peculiares y las ventajas especiales de la organización, que después se aprovechan para mejorar su desempeño. Así, el método se enfoca en los éxitos de la organización más que en sus problemas.

Los defensores de la investigación de apreciación (IA) afirman que los métodos de solución de problemas piden siempre a las personas que rememoren los fracasos del pasado, que se concentren en las insuficiencias, y rara vez dan por resultado visiones nuevas. En lugar de crear un ambiente para un cambio positivo, la investigación de acción y las técnicas del DO, como la retroalimentación por encuestas y la consultoría de procesos, terminan por repartir culpas y poner a la gente a la defensiva. Los defensores de la IA aseveran que es más lógico perfeccionar y mejorar lo que ya hace bien la organización, de modo que ésta cambie movilizando sus fuerzas y ventajas competitivas.

El proceso de la IA consiste esencialmente en cuatro etapas que por lo regular se cumplen en una junta con un grupo grande a lo largo de dos o tres días y bajo la supervisión de un agente de cambio experto. La primera etapa es de *descubrimiento*. La idea es tratar de averiguar qué piensan las personas que sean las ventajas de la organización. Por ejemplo, se pide a los empleados que refieran las ocasiones en que les pareció que la organización funcionaba mejor o cuándo, en particular, se sintieron más satisfechos con su trabajo. La segunda etapa es la de *ensoñación*. Aquí, con la información obtenida de la fase de descubrimiento se especula sobre los futuros posibles de la organización. Por ejemplo, se pide a las personas que imaginen la organización dentro de cinco años y expliquen en qué es diferente. La tercera etapa es de *diseño*. A partir de la articulación del sueño, los participantes se dedican a hallar una visión común sobre cómo se verá y se ponen de acuerdo sobre sus cualidades distintivas. En la cuarta etapa se trata de definir el *destino* de la organización. En esta última etapa, los participantes estudian cómo va a cumplir la organización su sueño, lo que incluye redactar planes de acción y trazar estrategias de implantación.

La IA ha resultado una estrategia eficaz de cambio en organizaciones como GTE, Avon México, la Cleveland Clinic y el mayorista brasileño de alimentos Nutritional Foods. Por ejemplo, los ejecutivos de Nutritional Foods cerraron sus plantas y oficinas un día e invitaron a todos los empleados, más un grupo grande de clientes y otros interesados a reunirse en un almacén vacío. Después de una hora de explicaciones por parte de un consejero en IA, los 700 participantes se dividieron en equipos y se entrevistaron durante medio día. Se sacaron varios cientos de conclusiones sobre lo que la compañía hacía bien. Al final del día, se entregó el trabajo a un grupo de 150 personas, a las que se les dieron cuatro días para que convirtieran la información en una visión de la empresa que fuera nueva y más osada. El proceso terminó con la generación de tres nuevas iniciativas empresariales estratégicas. La dirección informó que seis meses después de este ejercicio de IA, las ventas de la compañía se habían incrementado en varios millones de dólares y las utilidades crecieron en 300 por ciento.<sup>21</sup>

---

## TEMAS CONTEMPORÁNEOS DEL CAMBIO PARA LOS ADMINISTRADORES DE HOY

Hablar con gerentes. Leer el periódico popular de negocios. Encontrará que tres temas sobresalen por encima de los demás como materia actual de cambio: estimular la *innovación* de las organizaciones, formar una *organización de aprendizaje* y crear

sistemas de *administración del conocimiento*. En las páginas que siguen vamos a revisar estos temas y después nos ocuparemos de la pregunta sobre si el manejo de los cambios está vinculado a la cultura.

## El estímulo de la innovación

La pregunta pertinente es cómo hacer más innovadora a la organización. ¿Cuál es el secreto de compañías como Pfizer, Corning, GE, DuPont, 3M y Newell Rubbermaid que generan constantemente productos nuevos con una tasa de fracasos muy baja? No hay ninguna fórmula infalible, pero ciertas características afloran una y otra vez cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje a los agentes del cambio es que piensen en introducir estas características en sus organizaciones para crear un ambiente de innovación. Pero antes de que consideremos estas características, vamos a dilucidar lo que entendemos por innovación.

**Definición** Dijimos que el cambio consiste en hacer las cosas de otra manera. La **innovación** es una clase especial de cambio; es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.<sup>22</sup> Todas las innovaciones implican un cambio, pero no todos los cambios comprenden por fuerza ideas nuevas ni conducen a mejoras significativas. En las organizaciones, las innovaciones van desde pequeñas mejoras graduales, como la extensión en Nabisco de su línea de productos Oreo para incluir rellenos dobles y coberturas de chocolate, hasta revoluciones radicales, como la idea de Jeff Bezos en 1994 de crear una librería en línea. Recuerde que si bien nuestros ejemplos son básicamente de innovaciones de productos, el concepto de innovación también abarca nuevas tecnologías de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos y nuevos planes o programas para los miembros de la organización.

**Fuentes de innovación** Las *variables estructurales* son las fuentes potenciales de innovación más estudiadas.<sup>23</sup> Una revisión exhaustiva de las relaciones entre estructura e innovación lleva a las conclusiones siguientes.<sup>24</sup> Primera, las estructuras orgánicas ejercen una influencia positiva en la innovación. Como tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, las organizaciones orgánicas facilitan la flexibilidad, la adaptación y la fecundación cruzada que hacen más sencillo adoptar las innovaciones. En segundo lugar, la antigüedad en la administración está asociada con la innovación. Al parecer, el tiempo en un puesto gerencial confiere la legitimidad y los conocimientos sobre cómo realizar las tareas y obtener los resultados esperados. Tercera, la escasez de recursos fomenta la innovación. Su abundancia permite a las organizaciones comprar innovaciones, costear el establecimiento de las innovaciones y absorber los fracasos. Por último, la comunicación entre unidades es mucha en las organizaciones innovadoras.<sup>25</sup> Estas organizaciones recurren con frecuencia a comités, fuerzas de tareas, equipos multidisciplinarios y otros mecanismos para facilitar las relaciones entre las áreas.

## innovación

Idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

You couldn't resist looking at this.  
How could your customers?



Post-it® Notes...  
a creative way to reach customers!

**Post-it**  
Custom  
Printed  
Notes

Imagine the unique impact your customized message will have when it's printed on original Post-it® Notes. This is a powerful medium your customers will see over and over again. Note after note. Day after day. And the design possibilities are limited only by your imagination. Innovative die-cuts plus a wide variety of printed colors and dispensers offer you creative options, advertising effectiveness and price points to meet your marketing and sales objectives. So if this is the kind of promotional excitement you need, call 1-800-669-1110 for samples and more information. Or visit our website at [www.mmm.com/promote](http://www.mmm.com/promote)

© 1997, 3M. "Post-it" is a trademark of 3M. 70-0738-7035-0 **3M** Innovation

Una de las innovaciones más famosas de 3M fue la creación y el desarrollo de las etiquetas autoadheribles, Post-It. 3M tiene una larga historia de productos innovadores.

## El CO en las noticias

### ¿Concepto innovador o idea atolondrada?

Richard Nobel tiene una solución para la creciente frustración de la gente con los servicios aéreos. Va a fundar un servicio de taxis aéreos como no hay otro. Los viajeros pedirán sus aviones, como cualquier taxi ordinario, al aeropuerto más próximo y volarán al aeropuerto más cercano a su destino. ¿Cuánto cuesta? Más o menos lo mismo que un boleto de primera clase.

Hay 2,071 aeródromos en Europa y 5,736 en Norteamérica, pero la aviación comercial sólo aprovecha tres por ciento. Nobel sabe que debe haber un mercado grande de personas que quieren volar en sus horarios, no los de las compañías aéreas, y preferirían un vuelo más directo; por tanto está echando los cimientos de un sistema mundial de taxis. Recurri-

ría a los aeropuertos pequeños, se valdría del sistema de posicionamiento global para vigilar los vuelos y dirigir despegues y aterrizajes sin las torres de control y tendría un sistema avanzado de reservaciones por Internet.

“Las líneas aéreas piensan que la solución a las congestiones de los aeropuertos está en aviones y puertos aéreos más grandes —dice Nobel—, que es exactamente lo que no quieren los pasajeros. Nosotros empezamos desde el otro extremo: ofrecemos un servicio de salida y llegada que usted programe según le convenga.”

El aspecto más innovador de las ideas de Nobel es el desarrollo de un avión de poco consumo de combustible y bajo costo (menos de dos millones de dólares) con el que formará la flotilla de taxis. El avión, llamado F1 Air Taxi, estará dise-

ñado para viajes de menos de 1,600 kilómetros. Tiene una capacidad de cinco pasajeros y alcanzará o superará la velocidad promedio de los aviones comerciales en recorridos breves, acercará a los pasajeros a su destino y evitará la congestión de los aeropuertos. Pegasus Aviation de Inglaterra construye el F1 y, para reducir costos, 18 compañías proveen bienes y servicios.

¿Funcionará la idea? Sólo el tiempo lo dirá, pero un ejecutivo de la empresa que diseñó el sitio en Internet de Nobel y su sistema de reservación dice que “es una forma singular de razonar, un acercamiento totalmente novedoso a las congestiones de los aeropuertos. Me parece que [Nobel] tiene un mercado real y una pequeña empresa de aviación que puede quitar una buena participación a los aviones comerciales actuales”.

Fuente: Basado en O. Port, “Taxi! Get Me to Nebraska”, en *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 134-39.

Las organizaciones innovadoras tienen *culturas* semejantes. Alientan la experimentación. Recompensan éxitos y fracasos. Celebran las equivocaciones. Por ejemplo, en Hewlett-Packard la dirección ha establecido una cultura corporativa que apoya a quienes intentan algo que no resulta.<sup>26</sup> Por desgracia, en demasiadas organizaciones se recompensa a las personas por no equivocarse, más que por acertar. Estas culturas extinguen el deseo de correr riesgos y de innovar. Las personas sugieren y prueban ideas nuevas sólo si piensan que no les acarrearán ningún castigo. En las organizaciones innovadoras, los administradores aceptan que los fracasos son un subproducto de aventurarse en lo desconocido. Cuando Babe Ruth impuso su marca de más cuadrangulares en una temporada, también fue el más ponchado de las ligas; pero no se recuerda por esto, sino por lo primero.

En la categoría de *recursos humanos* encontramos que las organizaciones innovadoras promueven la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que estén actualizados, les ofrecen mayor seguridad laboral para que no teman a verse despedidos por cometer errores y los alientan a que se vuelvan campeones del cambio. Cuando aparecen ideas nuevas, los **campeones de ideas** las promueven con entusiasmo, recaban apoyo, vencen resistencias y se aseguran de que se ponga en marcha la innovación.<sup>27</sup> Las pruebas indican que los campeones tienen en común varias características de personalidad: una enorme confianza personal, persistencia, energía y tendencia a correr riesgos. Los campeones de ideas también manifiestan características asociadas con el liderazgo transformacional. Inspiran y llenan de energía a los demás con su visión del potencial de una innovación y a través del hondo convencimiento en su misión. Son buenos para comprometer a los demás para que apoyen su misión. Además, ocupan puestos que les conceden considerable libertad para tomar decisiones y esta autonomía les sirve para introducir y emprender innovaciones en las organizaciones.<sup>28</sup>

### campeones de ideas

Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa y entusiasta, consiguen apoyo, superan resistencias y se aseguran de que se ponga en práctica.

## Creación de una organización de aprendizaje

Recientemente, la organización de aprendizaje ha despertado un interés profundo en administradores y teóricos de las organizaciones que buscan formas nuevas de responder a un mundo de cambios e interdependencia.<sup>29</sup> En esta sección vamos a describir la organización de aprendizaje y los métodos para administrar el aprendizaje.

**¿Qué es una organización de aprendizaje?** Una **organización de aprendizaje** es aquella que adquirió la capacidad continua de adaptarse al cambio. Las organizaciones, lo mismo que los individuos, aprenden. “Todas las organizaciones aprenden, deliberadamente o no. Es un requisito fundamental para continuar su existencia.”<sup>30</sup> Sin embargo, algunas organizaciones, como Corning, FedEx, Electronic Arts, GE, Wal-Mart y el ejército de Estados Unidos lo hacen mejor que otras.

Casi todas las organizaciones practican el llamado **aprendizaje de un nudo**.<sup>31</sup> Cuando se detectan errores, la corrección se basa en rutinas anteriores y políticas presentes. En cambio, las organizaciones de aprendizaje se valen del **aprendizaje de doble nudo**. Cuando se detecta un error, se corrige de manera que se modifican los objetivos, políticas y rutinas normales de la organización. El aprendizaje de doble nudo pone en tela de juicio premisas y normas muy arraigadas en la organización. De este modo, abre las oportunidades para encontrar soluciones radicalmente distintas a los problemas y lograr mejoras notables.

En la figura 19.7 se resumen las cinco características básicas de la organización de aprendizaje. Se trata de una organización en la que las personas dejan de lado sus formas viejas de pensar, aprenden a abrirse unas a otras, comprenden el funcionamiento real de su institución, trazan un plan o visión con el que todos estén de acuerdo y colaboran para materializar tal visión.<sup>32</sup>

Los defensores de la organización de aprendizaje la consideran un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reactividad.<sup>33</sup> En primer lugar, la *fragmentación* basada en la especialización levanta “muros” y “chimeneas” que separan las funciones en feudos independientes y, muchas veces, belicosos. Segundo, exagerar la *competencia* mina la colaboración. Los miembros del equipo gerencial compiten unos con otros por demostrar quién tiene la razón, quién sabe más o quién es más convincente. Las divisiones compiten cuando debían cooperar y compartir sus conocimientos. Los líderes de los equipos de proyecto compiten para mostrar quién es el mejor jefe. En tercer lugar, la *reactividad* distrae la atención de los administradores en la creación y la dirige a la solución de problemas. El que resuelve problemas pretende hacer que algo desaparezca; el creador pretende traer algo a la realidad. Insistir en la reactividad desplaza la innovación y la mejora continua y alienta en cambio a las personas a “apagar fuegos”.

Para entender mejor qué es una organización de aprendizaje quizá sirva que piense usted que es un modelo *ideal* fundado en varios conceptos del CO que ya estudiamos. Ninguna compañía ha conseguido asimilar todas las características que se anotan en la figura 19.7. Por tanto, piense que la organización de aprendizaje es un ideal por el que se lucha y no una descripción realista de actividades estructuradas. Observe también que estas organizaciones aprovechan conceptos del CO como administración de la calidad, cultura organizacional, organización sin fronteras, conflicto funcional y liderazgo transformacional. Por ejemplo, la organización de aprendizaje adopta el compromiso de la administración de la calidad con la mejora continua. Las organizaciones de aprendizaje también se caracterizan por una cultura en que se valora correr riesgos, la franqueza y el crecimiento. Para “suprimir las fronteras”, derriban las barreras creadas por los niveles jerárquicos y la departamentalización



Commerce Bank, de Cherry Hill, Nueva Jersey, se enorgullece de su cultura de innovación y su excelente servicio a clientes. John Manning, vicepresidente del Departamento Súperéxito, explica a los nuevos empleados el programa “Mata una regla tonta”: “Si encuentran una regla que les impida tener un súperéxito con los clientes, les regalo 50 dólares”.

### organización de aprendizaje

Organización que adquirió la capacidad continua de adaptarse al cambio.

### aprendizaje de un nudo

Los errores se corrigen con las rutinas del pasado y las políticas actuales.

### aprendizaje de doble nudo

Los errores se corrigen modificando los objetivos, políticas y rutinas normales de la organización.

## Características de una organización de aprendizaje

FIGURA

19-7

1. Hay una visión que todos comparten y aceptan.
2. Las personas desechan sus viejas maneras de pensar y las rutinas usuales con que resolvían los problemas del trabajo.
3. Los miembros de la organización piensan que sus procesos, actividades, funciones y contactos con el entorno son parte de un sistema de relaciones recíprocas.
4. Las personas se comunican unas con otras (a través de las fronteras verticales y horizontales) sin miedo de críticas ni castigos.
5. Las personas subliman sus intereses particulares y los intereses fragmentarios de los departamentos para colaborar en la materialización de la visión compartida de la organización.

Fuente: Basado en P.M. Senge, *The Fifth Discipline*, Nueva York, Doubleday, 1990.

fragmentada. Estas organizaciones recalcan la importancia de los desacuerdos, las críticas constructivas y otras formas de conflictos funcionales. Por último, requieren el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida.

**Manejo del aprendizaje** ¿Cómo se cambia una organización para que aprenda de continuo? ¿Qué pueden hacer los administradores para convertir sus empresas en organizaciones de aprendizaje?

*Establecer una estrategia.* La administración tiene que hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continua.

*Rediseñar la estructura de la organización.* La estructura formal puede ser un impedimento grave para aprender. Si se aplana esta estructura, se eliminan o funden departamentos y se aumenta el uso de equipos multifuncionales, se refuerza la interdependencia y se reducen las fronteras entre las personas.

*Reformar la cultura de la organización.* Como dijimos, las organizaciones de aprendizaje se caracterizan porque corren riesgos, están abiertas y crecen. La administración marca la pauta de la cultura de la organización tanto por lo que dice (estrategia) cuanto por lo que hace (comportamiento). Los administradores tienen que demostrar con sus actos que correr riesgos y admitir las fallas son rasgos deseables. Esto significa recompensar a las personas que se arriesgan y cometen errores. La administración tiene que alentar los conflictos funcionales. “La clave para desatar una apertura verdadera en el trabajo —dice un experto en organizaciones de aprendizaje— es enseñar a la gente a que renuncie a estar de acuerdo. Pensamos que los acuerdos son importantes. ¿A quién le importa? Hay que sacar paradojas, conflictos y dilemas, para que juntos seamos más inteligentes que en lo individual.”<sup>34</sup>

Una ilustración excelente de una organización de aprendizaje es el ejército estadounidense.<sup>35</sup> El entorno de esta organización ha cambiado notablemente en las últimas décadas. Lo más importante es que desapareció la amenaza soviética, que era una justificación fundamental de la acumulación militar. Ahora los soldados se ocupan de mantener la paz o apagar incendios en la costa noroeste de Estados Unidos. En respuesta a esta nueva misión, el alto mando del ejército rediseñó su estructura. La anterior, rígida, jerárquica, bélica y de orden y control

fue sustituida con otra adaptable y flexible que corresponda a sus objetivos más variados. Además, todos, de los soldados rasos a los generales de brigada, se han capacitado en equipos para que la cultura del ejército sea más igualitaria. Por ejemplo, ahora se alienta a los soldados a cuestionar la autoridad y poseen nuevas habilidades que les permiten tomar decisiones en el campo. El “nuevo ejército” forma soldados y oficiales que se adaptan rápidamente a tareas y misiones diferentes (combate, resguardar el orden, rescates humanitarios) y que con la misma presteza pueden improvisar en situaciones complejas y ambiguas.



El ejército estadounidense se ha convertido en una organización de aprendizaje cuyos miembros se adaptan a diferentes misiones que incluyen el mantenimiento de la paz y las tareas humanitarias.

## Administración del conocimiento

Siemens, el gigante mundial de las telecomunicaciones, acaba de ganar en Suiza un contrato por 460,000 dólares para construir la red de telecomunicaciones de dos hospitales a pesar de que su oferta fue 30 por ciento más alta que la de la competencia. El secreto del éxito de Siemens fue su sistema de administración del conocimiento.<sup>36</sup> Este sistema permite al personal de la empresa en Holanda aprovechar su experiencia y suministrar a los representantes de ventas en Suiza datos técnicos con los que demostraron que la red de Siemens sería mucho más confiable que la red de la competencia.

Siemens es una de las cada vez más compañías (como Cisco Systems, Ford, British Telecom, Johnson & Johnson, IBM, Whirlpool, Intel, Volkswagen, Chevron Texaco y Royal Bank of Canada) que se han percatado del valor de la administración del conocimiento (AC).

¿Qué es la **administración del conocimiento**? Es un proceso de organizar y distribuir lo que sabe la organización para que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno.<sup>37</sup> Cuando se hace bien, la AC proporciona a la organización una ventaja competitiva y un aumento en el desempeño, porque los empleados se hacen más listos.

La administración del conocimiento es hoy cada vez más importante por al menos tres razones.<sup>38</sup> Primera, en muchas organizaciones los activos intelectuales son ahora tan importantes como los materiales o los económicos. Las organizaciones que pueden explotar pronto y bien la experiencia y los conocimientos de todos los empleados tienen más probabilidades de “ser más listas” que sus competidores. En segundo lugar, los *baby boomers* comienzan a retirarse del trabajo y se acentúa la conciencia de que representan un cúmulo de conocimientos que se perderán si no se trata de captarlos. La tercera razón es que un sistema de AC bien diseñado aminora la redundancia y hace más eficiente a la organización. Por ejemplo, cuando los empleados de una organización grande emprenden un proyecto nuevo, no tienen que partir de cero. Un sistema de administración del conocimiento les permite saber lo que otros empleados aprendieron, con lo que se ahorra el tiempo perdido en volver a recorrer un camino ya transitado.

¿Cómo registra una organización los conocimientos y la destreza de sus empleados y cómo pone al alcance esa información? Tiene que formar y facilitar el acceso de los empleados a bases de datos computarizadas con la información pertinente, tiene que crear una cultura en la que se apoye y premie el compartir y tiene que instituir los mecanismos para que los empleados que hayan adquirido una pericia y conocimientos apreciables los compartan con los demás.

La AC comienza identificando qué conocimientos le interesan a la organización.<sup>39</sup> Como en la reingeniería, la administración necesita revisar sus procesos para detectar aquellos que resultan más valiosos. A continuación, establece redes de computadoras y bases de datos para que la información esté al alcance de las personas que más la necesitan. Pero la AC no sirve si la cultura no fomenta el compartir.<sup>40</sup> Recuerde, como dijimos en el capítulo 13, que la información importante y escasa puede ser una fuente de poder. Además, las personas que lo detentan son reacias a compartirlo con los demás. Por tanto, la AC debe proveer los medios y la motivación para que los empleados compartan información que es útil para el trabajo y los deja tener un desempeño mejor.<sup>41</sup> Más conocimiento no es por fuerza *mejor* conocimiento. Para evitar la sobrecarga de información hay que diseñar el sistema de modo que capte sólo la información pertinente y que la organice para facilitar su recuperación por parte de las personas que la necesitan. Por ejemplo, Royal Bank of Canada creó un sistema de AC con listas personalizadas de distribución de correo electrónico, divididas cuidadosamente por especialidad de los empleados, título y área de interés. Asimismo, dedicó en exclusiva un sitio en la intranet de la compañía que funge como depósito central de la información y estableció páginas

### administración del conocimiento

Proceso de organizar y distribuir lo que sabe la organización para que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno.

internas para Internet con resúmenes de las “lecciones aprendidas”, en las que los empleados con diversas destrezas comparten la nueva información con los demás.<sup>42</sup>

### **Manejo del cambio: está vinculado a la cultura**

Varios de los temas sobre el cambio que hemos abordado en este capítulo están ligados a la cultura. Para ilustrarlo, repasemos brevemente cinco preguntas: 1) ¿Creen las personas que es posible cambiar? 2) Si es posible, ¿cuánto tiempo tarda un cambio? 3) ¿La resistencia al cambio es mayor en unas culturas que en otras? 4) ¿La cultura influye en la manera de implantar un cambio? 5) ¿Los buenos campeones de ideas hacen las cosas de manera distinta en culturas diferentes?

¿Creen las personas que es posible cambiar? Recuerde que las culturas varían en cuanto a sus convicciones sobre su capacidad de controlar el entorno. En culturas en las que las personas creen que pueden dominarlo, los individuos adoptan una postura activa ante el cambio, que es lo que sucede, por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá. En muchos otros países, como Irán y Arabia Saudita, las personas están sometidas al entorno y por ende albergan una actitud pasiva ante el cambio.

Si el cambio es posible, ¿cuánto tiempo tarda? La orientación temporal de una cultura ayuda a responder esta pregunta. Las sociedades que se centran en el largo plazo, como Japón, manifestarán una considerable paciencia mientras esperan resultados positivos de sus esfuerzos de cambio. En las sociedades enfocadas en el corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, las personas esperan mejoras rápidas y escogerán los programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿La resistencia al cambio es mayor en unas culturas que en otras? El grado en que una sociedad se aferra a su tradición influirá en su resistencia al cambio. Por ejemplo, los italianos se enfocan en el pasado, en tanto que los estadounidenses recalcan el presente. Por tanto, los primeros son más reacios a los cambios que los segundos.

¿La cultura influye en la manera de implantar un cambio? La distancia del poder tiene que ver en este tema. En las culturas con mucha distancia del poder, como España o Tailandia, la dirección emprende autocráticamente las actividades de cambio. En contraste, en las culturas con poca distancia del poder se valoran los métodos democráticos. Por tanto, pronosticaríamos mayor participación en países como Dinamarca y Holanda.

Por último, ¿los buenos campeones de ideas hacen las cosas de manera distinta en culturas diferentes? Las pruebas indican que la respuesta es afirmativa.<sup>43</sup> En las culturas colectivistas, a diferencia de las individualistas, las personas prefieren las convocatorias al apoyo multifuncional para los esfuerzos de innovación. En las culturas con más distancia al poder, prefieren campeones que colaboren estrechamente con las autoridades para que aprueben las actividades de innovación antes de que se emprendan los trabajos respectivos. En las sociedades que más evitan la incertidumbre, los campeones trabajan más en el contexto de reglas y procedimientos de la organización para echar a andar una innovación. Estos resultados indican que los administradores eficaces son los que modifican sus estrategias como campeones para reflejar en la organización los valores de la cultura. Así, por ejemplo, mientras que los campeones de ideas tendrían éxito en Rusia si ignoraran las limitaciones del presupuesto y trabajaran fuera de los confines de los procedimientos, los campeones de Austria, Dinamarca, Alemania y otras culturas que evitan más la incertidumbre serán más eficaces si se apegan rigurosamente a presupuestos y procedimientos.

---

## **ESTRÉS EN EL TRABAJO Y SU MANEJO**

Casi todos sabemos que el estrés laboral es un problema creciente en las organizaciones. Nuestros amigos nos hablan de su estrés por sobrecarga de trabajo y que trabajan más horas porque redujeron el personal de su compañía (véase la figura

## Demasiado trabajo para tan poco tiempo

Como las compañías despiden empleados, los que quedan deben hacer un trabajo que les exige más tiempo y más energía. En una muestra estadounidense de trabajadores de todo el país se encontró que

Se sienten sobrecargados de trabajo	54%
Están abrumados por la carga de trabajo	55%
No tienen tiempo para reflexionar	59%
No tienen tiempo para terminar sus tareas	56%
Tienen que combinar demasiadas tareas	45%

FIGURA

19-8

Fuente: *Business Week*, 16 de julio de 2001, p. 12.

19.8). Nuestros padres hablan de la falta de estabilidad laboral en el mundo actual y rememoran una época en la que trabajar en una compañía grande era sinónimo de seguridad para siempre. Leemos encuestas en las que los empleados se quejan del estrés que se genera al tratar de equilibrar las responsabilidades del trabajo y la familia.<sup>44</sup> En esta sección veremos las causas y las consecuencias del estrés y consideraremos qué pueden hacer individuos y organizaciones para reducirlo.

### ¿Qué es el estrés?

El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.<sup>45</sup> Es una definición complicada. Veamos sus componentes más cercanamente.

El estrés en sí no es necesariamente malo. Aunque por lo regular se trata en un contexto negativo, también tiene un valor.<sup>46</sup> Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, consideremos el desempeño superior de un atleta o un actor en las situaciones “apremiantes”. Estos individuos aprovechan el estrés para sobreponerse a la ocasión y rendir al máximo o casi al máximo. Del mismo modo, muchos profesionales piensan que las presiones de grandes cargas de trabajo y plazos son retos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y la satisfacción que les depara.

En general, el estrés se asocia con **restricciones** y **demandas**. Las primeras impiden hacer lo que uno desea. Las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Así, cuando usted presenta un examen en la escuela o pasa por su evaluación anual del desempeño en el trabajo, se siente estresado porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Una buena revisión del desempeño puede traer un ascenso, mayores responsabilidades y un aumento de salario. Pero una mala revisión impediría que obtenga el ascenso y una revisión muy mala podría dar lugar a que lo despidieran.

Se necesitan dos condiciones para que el estrés potencial se haga real.<sup>47</sup> Debe percibirse una incertidumbre sobre los resultados y éstos deben ser importantes. Cualquiera que sean las condiciones, sólo se manifiesta el estrés cuando hay incertidumbre sobre si será posible aprovechar la oportunidad, vencer la restricción o evitar la carencia. Es decir, el estrés es mayor entre los individuos que no están seguros sobre si van a ganar o a perder y menor para quienes piensan que su victoria o derrota es segura. Pero la importancia también es crucial. Si el resultado ganador o perdedor no es importante, no hay estrés. Si a uno no le importa conservar el puesto o conseguir un ascenso, no hay razones para sentirse estresado de pasar por la revisión del desempeño.

#### estrés

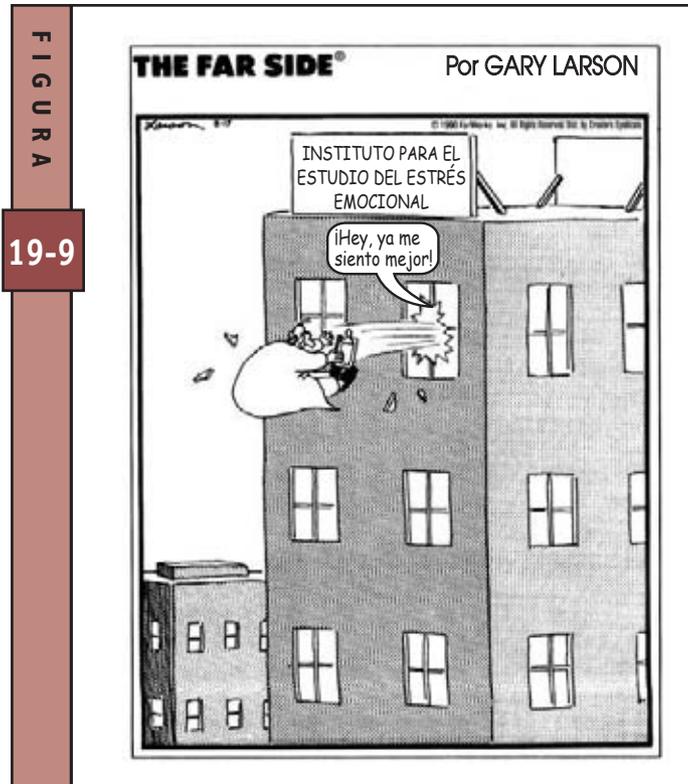
Condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.

#### restricciones

Fuerzas que impiden que los individuos hagan lo que quieren.

#### demandas

Falta de algo que se desea.



Fuente: The Far Side® por Gary Larson © 1993, FarWorks, Inc. Todos los derechos reservados. Impreso con autorización.

### Para entender el estrés y sus consecuencias

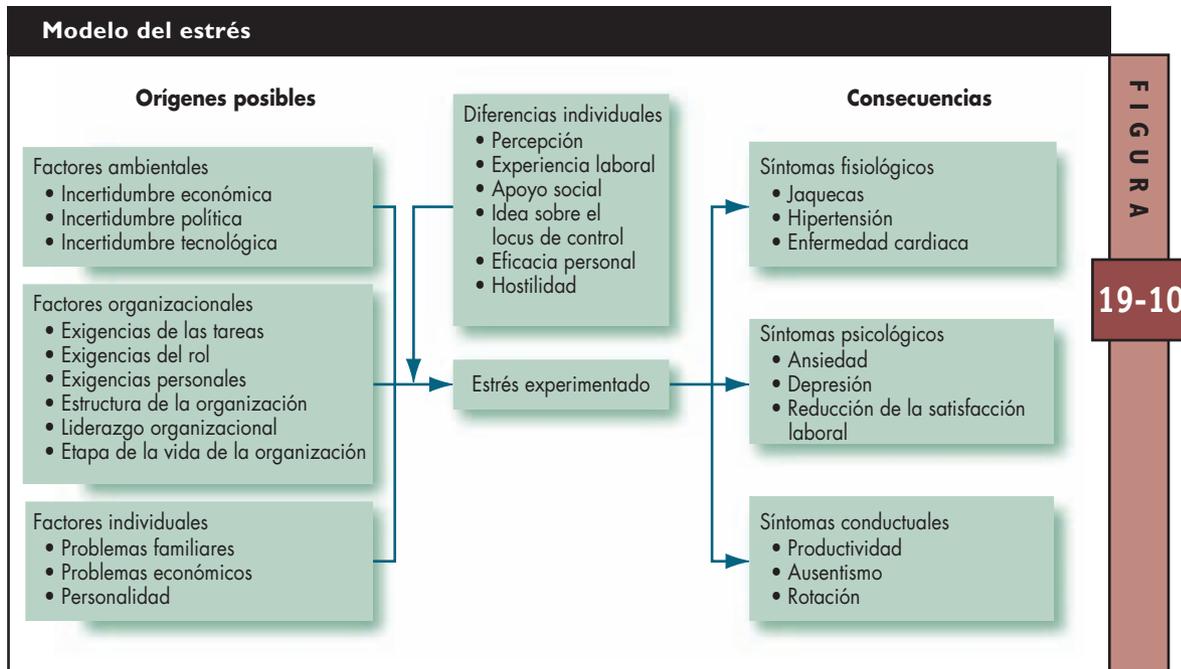
¿Cuál es la causa del estrés? ¿Cuáles son las consecuencias para los empleados? ¿Por qué las mismas condiciones que causan estrés en una persona tienen en otra pocos efectos o ninguno? En la figura 19.10 se ofrece un modelo que sirve para responder estas preguntas.<sup>48</sup>

En el modelo se identifican tres conjuntos de factores: ambientales, organizacionales e individuales, que son orígenes *potenciales* de estrés. Que se conviertan en estrés *real* depende de diferencias individuales como experiencia laboral y personalidad. Cuando un individuo sufre estrés, sus síntomas se manifiestan en lo fisiológico, lo físico o lo conductual.

### Orígenes potenciales del estrés

Como se muestra en el modelo de la figura 19.10, hay tres categorías de causantes potenciales de estrés: ambientales, organizacionales e individuales. Vamos a verlos uno por uno.<sup>49</sup>

**Factores ambientales** Así como la incertidumbre del ambiente influye en el diseño de la estructura de una organización, también ejerce una influencia en los niveles de estrés de los empleados. Los cambios en el ciclo comercial generan *incertidumbres económicas*. Por ejemplo, cuando la economía se contrae, las personas se preocupan más por su seguridad laboral. Las *incertidumbres políticas* no crean estrés entre los norteamericanos, como lo hacen con los trabajadores de países como Haití o Venezuela. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables en los que los cambios se dan de manera ordenada. Sin embargo, las amenazas y los



**FIGURA**  
**19-10**

cambios políticos pueden inducir estrés incluso en países como Estados Unidos y Canadá. Por ejemplo, cuando Quebec amenaza con separarse de Canadá y convertirse en un país independiente de habla francesa, aumenta el estrés de muchos canadienses, en particular quebeques sin mucha soltura con el francés. La *incertidumbre tecnológica* es el tercer factor ambiental que produce estrés. Como las innovaciones pueden volver obsoletas las habilidades y la experiencia de los empleados en un lapso muy breve, computadoras, sistemas robóticos, automatización y otras innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les producen estrés. El *terrorismo* es una fuente de estrés ambiental creciente en el siglo XXI. Por ejemplo, los empleados israelíes han enfrentado esta amenaza desde hace mucho y aprendieron a hacerlo. Por su parte, para los estadounidenses el 11 de septiembre abrió la puerta para tensiones relacionadas con el terrorismo, como trabajar en rascacielos, volar o asistir a espectáculos de masas, así como preocupaciones por la seguridad.

**Factores organizacionales** No son pocos los factores de la organización que causan estrés. Las presiones para evitar errores o terminar las tareas en un plazo fijo, la sobrecarga de trabajo, jefes insensibles y exigentes y compañeros desagradables son algunos ejemplos. Hemos clasificado estos factores por exigencias de las tareas, de los roles e interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización.<sup>50</sup>

Las *exigencias de las tareas* son factores que se relacionan con el trabajo de una persona. Abarcan el diseño del puesto (autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), condiciones laborales y disposición física del trabajo. Por ejemplo, las cadenas de montaje presionan a las personas si las percibimos como que avanzan con una velocidad excesiva. Del mismo modo, trabajar en una sala excesivamente poblada o un lugar visible donde las interrupciones son constantes aumenta la ansiedad y el estrés.

Las *exigencias del rol* se relacionan con las presiones que se imponen a una persona por el rol que cumple en la organización. Los conflictos de roles crean expectativas que no es fácil conciliar o cumplir. La sobrecarga de trabajo se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. Se

genera una ambigüedad de roles cuando el empleado no entiende bien las expectativas del rol y no está seguro de qué debe hacer.

Las *exigencias interpersonales* son las presiones que ejercen otros empleados. La falta de apoyo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar mucho estrés, especialmente en los empleados con grandes necesidades sociales.

La *estructura de la organización* define el grado de diferenciación de la organización, el grado de las reglas y normas y dónde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la falta de participación en las decisiones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales que pueden ser fuentes de estrés.

El *liderazgo organizacional* representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. Algunos directores generales crean una cultura que se caracteriza por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen presiones poco realistas para desempeñar el trabajo en plazos breves, imponen unos controles demasiado rígidos y despiden por rutina a los empleados que “no dan el ancho”.

Las organizaciones recorren un ciclo. Se fundan, crecen, maduran y al final declinan. La *etapa de la vida de la organización*, es decir, en qué punto se encuentra de este ciclo de cuatro fases, crea problemas diferentes y presiones para los empleados. Las etapas de fundación y declinación son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por mucha excitación e incertidumbre, mientras que la segunda impone recortes, despidos y otra clase de incertidumbres. El estrés es menor en la etapa de madurez, durante la cual las incertidumbres son las menores.

**Factores individuales** La persona promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y dificultades por las que pasan en las otras 120 o más horas que tiene la semana pueden verter en el trabajo. Así, nuestra última categoría abarca los factores de la vida privada de los empleados. Principalmente, estos factores son los asuntos familiares, problemas económicos personales y características propias de la personalidad.

En las encuestas nacionales estadounidenses se encuentra constantemente que a las personas les importa mucho la *familia* y las relaciones personales. Las dificultades matrimoniales, la ruptura de una relación y las dificultades de conducta de los hijos son ejemplos de problemas de relaciones que causan en los empleados estrés que no pueden dejar en la puerta cuando llegan al trabajo.

Los problemas *económicos* que surgen cuando los individuos desbordan sus recursos financieros son otro grupo de problemas personales que provocan estrés a los empleados y los distraen del trabajo. Cualquiera que sea el ingreso (personas que ganan al año 80,000 dólares parecen tener tantos problemas para manejar su economía como quienes ganan 18,000), algunos empleados son malos administradores de su dinero o tienen deseos que al parecer exceden siempre su capacidad de ganarlo.

En estudios realizados en tres diferentes organizaciones se encontró que los síntomas de estrés declarados antes de comenzar un trabajo dan cuenta de la mayor parte de la variación en los mismos síntomas al cabo de nueve meses.<sup>51</sup> Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas poseen una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, un factor importante que influye en el estrés es la disposición básica de la persona; es decir, los síntomas de estrés manifestados en el trabajo podrían, de hecho, originarse en la propia persona.

**Los factores estresantes se acumulan** Un hecho que se pasa por alto cuando se examinan los factores estresantes uno por uno es que el estrés es un fenómeno de acumulación.<sup>52</sup> El estrés se acumula. Cada factor estresante nuevo y persistente se suma al grado de estrés de una persona. Por tanto, un factor estresante podría ser poco importante por sí mismo, pero si se añade a niveles muy elevados de estrés, puede ser “la gota que derrame el vaso”. Si queremos evaluar el nivel total de estrés

que sufre un individuo, tenemos que sumar el estrés provocado por las oportunidades, las restricciones y las demandas.

## Diferencias individuales

Algunas personas prosperan en las situaciones de estrés, mientras que otras quedan abrumadas. ¿Qué distingue a las personas en términos de su capacidad de manejar el estrés? ¿Qué variables de las diferencias individuales moderan la relación entre factores *potenciales* de estrés y estrés *experimentado*? Se ha descubierto que por lo menos seis variables son moderadores importantes: percepción, experiencia laboral, apoyo social, idea sobre el locus de control, eficacia personal y hostilidad.

En el capítulo 5 explicamos que los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad, más que a la realidad misma. Por tanto, la *percepción* moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción del empleado a ella. Por ejemplo, el miedo que tiene una persona de perder su trabajo porque su compañía está despidiendo gente probablemente será percibido por otra como una oportunidad de conseguir una liquidación más sustanciosa para emprender un negocio propio. Así, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que el empleado hace de ellas.

Las evidencias indican que la *experiencia* en el trabajo guarda una relación negativa con el estrés laboral. ¿Por qué? Se han ofrecido dos explicaciones.<sup>53</sup> La primera es la noción del retiro selectivo. La rotación voluntaria es más frecuente entre personas que sufren más estrés. Por tanto, las que se quedan más tiempo en la organización son las que poseen más rasgos de resistencia al estrés o las que resisten mejor las características estresantes de la organización. En segundo lugar, las personas acaban por adquirir mecanismos de defensa para afrontar el estrés. Porque se requiere tiempo, los miembros con más antigüedad en la organización serán los más adaptados y los que menos estrés experimenten.

Hay cada vez más pruebas de que el *apoyo social*, es decir, las relaciones de trato personal con compañeros y supervisores, amortiguan el impacto del estrés.<sup>54</sup> La razón de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo que mitiga los efectos negativos de incluso los puestos más estresantes.

En el capítulo 4 señalamos el *locus de control* como un atributo de la personalidad. Quienes tienen un locus de control interno piensan que dominan su destino. Aquellos que tienen un locus externo creen que su vida está controlada por fuerzas externas. Las pruebas indican que los internos perciben menos estresante su trabajo que los externos.<sup>55</sup> Cuando internos y externos confrontan una situación estresante similar, los internos consideran que pueden tener un efecto significativo en los resultados. En contraste, los externos son más pasivos y se sienten más desamparados.

Se ha descubierto que la *eficacia personal* también influye en los resultados del estrés. Recordará que en el capítulo 5 explicamos que este término se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de desempeñar una tarea. En las pruebas recientes se indica que los individuos con una sensación intensa de eficacia personal reaccionan menos negativamente al estrés causado por largas horas y sobrecarga de trabajo que los demás.<sup>56</sup> Es decir, la confianza en las habilidades de uno reduce el estrés. Al igual que lo que sucede cuando se tiene un locus de con-



En esta foto aparecen los empleados de Digital Fountain, Jeff Persc y Jan Krepella, jugando fútbol en un descanso del trabajo. Unas relaciones amistosas con los compañeros reducen el efecto del estrés laboral.

trol interno, poseer un sentido fuerte de eficacia personal confirma el poder de las convicciones para matizar el efecto de una situación estresante.

La personalidad de algunos individuos incluye algo de hostilidad e irascibilidad. Estas personas son suspicaces de manera crónica y desconfían de los demás. Las pruebas indican que esta *hostilidad* aumenta notablemente el estrés de una persona y el riesgo de enfermedad cardíaca.<sup>57</sup> En concreto, las personas que se enojan rápidamente, mantienen una perspectiva hostil permanente y proyectan una desconfianza cínica en los demás, tienen más probabilidades de experimentar situaciones de estrés.

### Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimenta niveles altos de estrés puede presentar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito, proclividad a los accidentes, etc. Estos aspectos se resumen en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.<sup>58</sup>

**Síntomas fisiológicos** La mayor parte del interés anterior en el estrés se dirigía a los síntomas fisiológicos. La razón se debía básicamente al hecho de que especialistas en salud y ciencias médicas abordaban la materia. Sus investigaciones concluyeron que el estrés podría producir cambios en el metabolismo, aceleraba el ritmo cardiorrespiratorio, aumentaba la tensión arterial, provocaba jaquecas e inducía ataques al corazón.

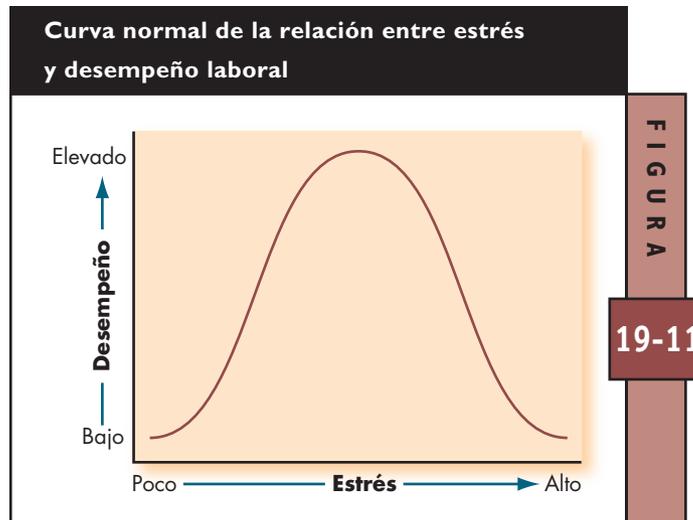
No está claro cuál es el vínculo entre el estrés y síntomas fisiológicos particulares. Hay pocas relaciones constantes,<sup>59</sup> lo que se atribuye a la complejidad de los síntomas y la dificultad de medirlos objetivamente. Pero, es de la mayor relevancia el hecho de que los síntomas fisiológicos tienen la menor pertinencia para los estudiantes del CO. A nosotros nos interesan actitudes y comportamientos; por tanto, las otras dos categorías de síntomas nos parecen más importantes.

**Síntomas psicológicos** El estrés puede causar insatisfacción. El estrés laboral causa insatisfacción con el trabajo. De hecho, esta insatisfacción es “el efecto psicológico más simple y más obvio” del estrés.<sup>60</sup> Pero el estrés también se expresa en otros estados psicológicos; por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras.

Las evidencias indican que, cuando las personas ocupan puestos que les imponen demandas numerosas y contradictorias o en las que falta claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades del trabajo, aumentan el estrés y la insatisfacción.<sup>61</sup> Del mismo modo, cuanto menos control tienen las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayores son su insatisfacción y su estrés. Se necesitan más investigaciones para aclarar la relación, pero las pruebas señalan que los trabajos que dan a quienes los realizan menos variedad, importancia, autonomía, retroalimentación e identidad crean estrés y reducen la satisfacción y la participación.<sup>62</sup>

**Síntomas conductuales** Los síntomas del estrés que se relacionan con la conducta incluye cambios en la productividad, faltas y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, mayor consumo de tabaco o alcohol, habla apresurada, agitación y trastornos del sueño. En términos monetarios, no podemos subestimar los costos del estrés laboral. Por ejemplo, según cálculos recientes el estrés en los centros de trabajo cuesta a las empresas estadounidenses, cada año, 200,000 millones de dólares en ausentismo, disminución de la productividad, rotación de empleados, accidentes, compensaciones a los trabajadores y pagos directos médicos, legales y de seguros.<sup>63</sup> También se ha señalado al estrés como la razón de más rápido aumento de las faltas al trabajo no programadas.<sup>64</sup>

Se han realizado numerosas investigaciones de la relación entre estrés y desempeño. El esquema más estudiado en la bibliografía sobre estrés y desempeño es la relación de la curva normal (o curva de campana o curva U invertida),<sup>65</sup> que se muestra en la figura 19.11.



La explicación de la curva normal es que un estrés moderado estimula el organismo y aumenta su capacidad de reaccionar. Así, los individuos desempeñan sus tareas mejor, más intensamente o con más rapidez. Pero demasiado estrés impone restricciones o exigencias inalcanzables en las personas, cuyo desempeño, como resultado, baja. Este esquema en forma de campana también describe la reacción al estrés con el paso del tiempo, así como a los cambios de intensidad. Es decir, incluso un estrés moderado puede tener una influencia negativa sobre el desempeño en el largo plazo, así como un estrés de intensidad continuada desgasta al sujeto y agota sus recursos energéticos. Un deportista puede explotar los efectos positivos del estrés para alcanzar un desempeño superior en el juego de los sábados en la temporada de otoño o un ejecutivo de ventas puede mentalizarse para su presentación en la junta nacional anual. Pero unos niveles moderados de estrés experimentados constantemente en periodos prolongados, como ocurre con el personal de la sala de urgencias de cualquier hospital ciudadano grande, pueden desembocar en un desempeño menor. Esto explicaría por qué este personal se rota de continuo y por qué es inusual encontrar personas que hayan pasado la mayor parte de su carrera en ese medio. En efecto, de hacerlo así se exponen al riesgo de padecer el “síndrome *burnout*”.

A pesar de la popularidad y el atractivo del sentido común de este modelo de la curva normal, no tiene mucho respaldo empírico.<sup>66</sup> En esta época, los administradores deben ser cautos si presumen que el modelo retrata fidedignamente la relación entre estrés y desempeño.

### Manejo del estrés

Desde el punto de vista de la organización, a la administración no le preocupa si los empleados experimentan un estrés bajo a moderado. La razón, como ya explicamos, es que este grado de estrés puede ser funcional y aumentar el desempeño de los trabajadores. Pero un estrés elevado o incluso uno bajo sostenido mucho tiempo puede reducir el desempeño de los empleados y, así, exige la intervención de la administración.

Un estrés limitado puede ser benéfico para el desempeño de los empleados, pero no es de esperar que todos lo vean de esta manera. Desde el punto de vista de los individuos, incluso grados bajos de estrés les podrían parecer indeseables. Por tanto, es probable que los trabajadores y la dirección tengan nociones diferentes de lo que constituye un grado aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considere “un estímulo positivo para que no deje de correr la adrenalina” le parecerá a los empleados “una presión excesiva”. Recuérdelo mientras exponemos los métodos de individuos y organizaciones para manejar el estrés.<sup>67</sup>

**Métodos individuales** Un empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su estrés. Las estrategias individuales que han resultado eficaces son, entre otras, adoptar técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social.

Muchas personas manejan mal su tiempo. Lo que tienen que cumplir para cierto día o semana no tiene por qué ser inalcanzable si aprovechan su tiempo. El empleado bien organizado, como el estudiante bien organizado, llega a lograr el doble que la persona que no se organiza. Por tanto, comprender y aplicar los principios básicos de la *administración del tiempo* sirve a los individuos para enfrentar mejor las tensiones creadas por las exigencias del trabajo.<sup>68</sup> Unos cuantos de entre los más conocidos de estos principios son: 1) haga listas diarias de las actividades que debe completar, 2) asigne prioridades a las actividades según su importancia y urgencia, 3) programe las actividades de acuerdo con sus prioridades, y 4) conozca su ciclo diario y ocúpese de las partes más exigentes de su trabajo en los momentos altos de su ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.<sup>69</sup>

Desde hace mucho los médicos recomiendan, para enfrentar niveles excesivos de estrés, el ejercicio que no es de competencia, como aeróbicos, caminata, trote, natación y ciclismo. Estas formas de *ejercicio* aumentan la capacidad cardiaca, reducen el ritmo cardiaco en reposo, alejan la mente de las presiones del trabajo y ofrecen una “válvula de escape”.<sup>70</sup>

Las personas pueden aprender a reducir el estrés mediante *técnicas de relajación*, como la meditación, hipnosis y biorretroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que uno siente el cuerpo descansado, desprendido del entorno y desapegado de las sensaciones corporales.<sup>71</sup> La relajación profunda de 15 a 20 minutos diarios libera la tensión y despierta en la persona un sentimiento pronunciado de paz. También es importante el hecho de que el estado de relajación profunda produce cambios significativos en el ritmo cardiaco, la tensión arterial y otros factores fisiológicos.

Como dijimos arriba, poder hablar con amigos, familiares y compañeros proporciona un escape cuando el estrés se vuelve excesivo. Por tanto, extender la *red de apoyo social* es un medio para reducir el estrés. Si se cuenta con alguien que escuche nuestros problemas y que ofrezca un punto de vista más objetivo sobre las situaciones.

**Métodos organizacionales** La administración controla varios de los factores que producen estrés, particularmente las demandas de tareas y roles y la estructura de la organización y, como tales, puede modificarlos o cambiarlos. Entre las estrategias que puede considerar se encuentran mejorar la selección de personal y la colocación en los puestos, capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, aumentar la participación de los empleados, mejorar la comunicación en la empresa, ofrecer sábaticos a los trabajadores y establecer programas corporativos de bienestar.

Ciertos trabajos son más estresantes que otros pero, como vimos, también difiere la respuesta que dan los individuos en las situaciones de estrés. Por ejemplo, sabemos que personas con poca experiencia o que tienen un locus de control externo son más propensas a padecer estrés. En las decisiones de *selección y colocación* deben tomarse en cuenta estos factores. Desde luego, la administración no debe limitarse a contratar únicamente trabajadores experimentados con locus de control interno; pero estos individuos se adaptan mejor a los trabajos estresantes y los realizan mejor. Del mismo modo, la *capacitación* aumenta la eficacia personal y, por ende, reduce el estrés.

En el capítulo 6 estudiamos el *establecimiento de metas*. De acuerdo con extensas investigaciones, concluimos que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas concretas y estimulantes, además de que reciben retroalimentación sobre su progreso para alcanzarlas. Fijar metas puede reducir el estrés, aparte de que motiva. Las metas concretas que los empleados perciben como asequibles aclaran

las expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas reduce la incertidumbre sobre el desempeño real. El resultado es que el empleado siente menos frustración, ambigüedad de roles y tensión.

*Rediseñar los puestos* para dar a los empleados más responsabilidades, ahondar el significado de su trabajo, proporcionarles mayor autonomía y más retroalimentación disminuye el estrés porque estos factores conceden a los trabajadores mayor control sobre sus actividades y aminoran su dependencia de los demás. Pero como señalamos a propósito del diseño del trabajo, no todos los empleados quieren puestos enriquecidos. Así, el rediseño correcto para empleados con pocas necesidades de crecimiento será de menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren la estructura y las rutinas, reducir la variedad de capacidades disminuirá de paso las incertidumbres y el estrés. Una extensión del rediseño del trabajo que ha recibido considerable atención consiste en permitir a los empleados tomar siestas breves en el horario de trabajo.<sup>72</sup> Al parecer, la siesta ya no es sólo para los preescolares. Cada vez más compañías descubren que permitir a los empleados recuperar 10 a 30 minutos de sueño después del mediodía aumenta la productividad y hace que se equivoquen menos.

El estrés producido por el rol es perjudicial porque los empleados no están seguros sobre metas, expectativas, la forma como serán evaluados, etc. Al concederles la voz en las decisiones que influyen directamente en su desempeño laboral, la administración aumenta su control y reduce este estrés del rol. Por tanto, los administradores deben pensar en *aumentar la participación de los empleados* en la toma de decisiones.<sup>73</sup>

Aumentar la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre porque aminora la ambigüedad de funciones y los conflictos de roles. Dada la importancia que tienen las percepciones como moderadoras de la relación entre la respuesta y el estrés, la administración también puede recurrir a la buena comunicación como medio de moldear las percepciones de los empleados. Recuerde que lo que los empleados consideren exigencias, amenazas y oportunidades no son más que interpretaciones y que las interpretaciones pueden ser afectadas por la influencia de símbolos y acciones comunicadas por la administración.

Lo que los empleados necesitan es un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. En los últimos años, compañías como Charles Schwab, Du Pont, L.L. Bean, Nike y 3Com han comenzado a alargar los permisos de ausencia voluntaria.<sup>74</sup> Estos *sabáticos* que van de algunas semanas a varios meses permiten a los empleados viajar, descansar o perseguir proyectos personales que requieren más tiempo que las semanas normales de vacaciones. Los defensores argumentan que estos sabáticos reviven y rejuvenecen a empleados que se encaminaban al síndrome *burnout*.

Nuestra última sugerencia es ofrecer **programas de bienestar** financiados por la organización. Estos programas se enfocan en la condición total, física y mental, de los empleados.<sup>75</sup> Por ejemplo, se dan talleres para dejar de fumar, controlar el consumo de alcohol, perder peso, comer mejor y adoptar un programa de ejercicio regular. La premisa de los programas de bienestar es que los empleados tienen que asumir la responsabilidad por su salud física y mental. La organización no es más que un vehículo para facilitar este fin.



Algunas organizaciones, como Deloitte Consulting de Pittsburgh, han instalado cuartos para siestas donde los empleados recuperan algo de sueño durante el horario de trabajo.

### **programas de bienestar**

Programas respaldados por la organización que se centran en la condición mental y física de los empleados.

Desde luego, las organizaciones no son altruistas y esperan una retribución por lo que invierten en los programas de bienestar. Las empresas que instituyeron los programas de bienestar han cosechado beneficios abundantes. Por ejemplo, en Johnson & Johnson calcularon los siguientes ahorros anuales en primas de seguros cuando un empleado cambiaba hábitos malos por sanos: dejar de fumar, 1,100 dólares; comenzar a hacer ejercicio, 260 dólares; reducir la concentración de colesterol de 240 a 190 miligramos, 1,200 dólares, y bajar de peso de obeso a normal, 177 dólares.<sup>76</sup> Xerox informa que los ahorros en gastos médicos son cinco veces mayores que el costo de los programas de bienestar.<sup>77</sup>

---

## RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

En todo el libro hemos aludido a la necesidad de cambiar. “Una reflexión casual sobre los cambios concluiría que abarcan casi todos nuestros conceptos en la bibliografía sobre el comportamiento organizacional. Pensemos en liderazgo, motivación, entornos organizacionales y roles. Es imposible pensar en estos conceptos y otros sin indagar en el cambio.”<sup>78</sup>

Si los entornos fueran perfectamente estáticos, si las capacidades y habilidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas y no se deterioraran y si el mañana fuera exactamente igual que el día de hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna importancia para los administradores actuales. Pero el mundo real es turbulento y exige a las organizaciones y sus miembros que pasen por cambios dinámicos para desenvolverse en niveles competitivos.

En la mayoría de las organizaciones los administradores son los principales agentes de cambio. A través de las decisiones que toman y sus conductas ejemplares, dan forma a la cultura de cambio de la organización. Por ejemplo, las decisiones de la administración relacionadas con el diseño estructural, factores culturales y políticas de recursos humanos determinan en buena medida el grado de innovación de la empresa. Del mismo modo, las decisiones políticas y prácticas de la administración determinan el grado en que la organización aprende y se adapta a los factores del cambio ambiental.

Vimos que la presencia del estrés laboral, por sí misma, no significa un bajo rendimiento. Las pruebas indican que el estrés puede ser una influencia positiva o negativa en el desempeño de los empleados. Para muchas personas, un estrés bajo o moderado les permite realizar mejor su trabajo porque aumenta la intensidad de sus labores, su estado de alerta y su capacidad de reaccionar. Sin embargo, un nivel alto de estrés o incluso uno moderado sostenido mucho tiempo acaba por cobrar su cuota y el desempeño disminuye. El efecto del estrés en la satisfacción es mucho más directo: el estrés laboral disminuye la satisfacción general con el trabajo.<sup>79</sup> Aunque un estrés bajo o moderado aumente el desempeño de los empleados, no los hace sentirse satisfechos.



## El manejo del cambio es una actividad episódica

**E**l cambio organizacional es una actividad episódica, es decir, comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en algún resultado que los interesados esperan que signifique una mejora con respecto al punto de partida. Tiene un comienzo, una parte central y un final.

El modelo de tres etapas de Lewin representa una ilustración clásica de esta postura. El cambio aparece como una ruptura en el equilibrio de la organización. Se trastornó el estado de cosas y se hace necesario un cambio para instaurar un equilibrio nuevo. El objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación compensando las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Algunos expertos aseveran que el cambio organizacional debe considerarse el acto de equilibrar un sistema compuesto por hasta cinco variables que interactúan en la organización: personas, tareas, tecnología, estructura y estrategia. Un cambio en una variable tiene repercusiones en una o más de las otras. Esta perspectiva es episódica, puesto que trata el cambio organizacional como un esfuerzo por conservar el equilibrio. El cambio en una variable incita una concatenación de acontecimientos que, si se maneja bien, impone ajustes en las otras variables para alcanzar un nuevo estado de equilibrio.

Otra forma de conceptualizar el punto de vista episódico sobre el cambio es considerar que su manejo es semejante al gobierno de un barco. La organización es como una embarcación grande que recorre las aguas tranquilas del Mediterráneo rumbo a un puerto. El capitán ha hecho esta misma travesía cientos de veces con la misma tripulación. Sin embargo, cada tanto se desata una tormenta y la tripulación tiene que responder. El capitán hace los ajustes necesarios (es decir, los cambios) y después de maniobrar en la tormenta, volverá a aguas tranquilas. Como esta travesía, el manejo de una organización ha de verse como una jornada con un comienzo y un final y emprender un cambio, como una respuesta ocasional a una ruptura en el *statu quo*.

**Q**uizá el planteamiento episódico sea el paradigma dominante para manejar el cambio, pero se ha vuelto obsoleto. Se aplica a un mundo de certidumbre y previsión. El planteamiento episódico se formuló en las décadas de 1950 y 1960 y refleja el entorno de esos tiempos. Trata el cambio como una perturbación ocasional de un mundo pacífico. Pero este paradigma guarda pocos parecidos con el medio actual de cambios constantes y caóticos.<sup>a</sup>

Para entender cómo se maneja el cambio en las organizaciones actuales, piense que es el equivalente a descender permanentemente rápidos sobre una balsa.<sup>b</sup> La organización no es un barco grande, sino más bien una balsa de 12 metros. Más que navegar en aguas tranquilas, la balsa debe cruzar un río encrespado compuesto por corrientes interminables de rápidos permanentes. Para empeorar las cosas, la balsa es gobernada por 10 personas que nunca habían trabajado juntas ni bajado el río, el viaje transcurre en la oscuridad, el río está lleno de recodos y obstáculos inesperados, no se conoce el destino exacto y cada tanto la balsa debe recalar en la orilla para que unos tripulantes aborden y otros desembarquen. El cambio es un estado natural y su manejo es un proceso continuo. Los administradores no pueden darse el lujo de escapar a los rápidos.

La estabilidad y previsión que caracterizaba la postura episódica ya no corresponde al mundo en que vivimos. El trastorno del estado de cosas ya no es ocasional, temporal, seguido de un retorno al equilibrio. De hecho, no hay estado de equilibrio. Los gerentes de la actualidad enfrentan cambios constantes que bordean el caos. Se ven obligados a practicar un juego que nunca habían jugado y que se rige por reglas creadas a medida que avanza.

<sup>a</sup>Para opiniones contradictorias sobre el cambio episódico y continuo, véase K.E. Weick y R.E. Quinn, "Organizational Change and Development", en J.T. Spence, J.M. Darley y D.J. Foss (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 50, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 1999, pp. 361-86.

<sup>b</sup>Este argumento se basa en P.B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué se entiende cuando decimos que “vivimos en una era de discontinuidad”?
2. “La resistencia al cambio es una respuesta irracional.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique.
3. ¿Por qué se considera que la participación es una técnica muy eficaz para aminorar la resistencia al cambio?
4. ¿Por qué con tanta frecuencia el cambio se convierte en un tema político en las organizaciones?
5. ¿Cómo se aborda la resistencia al cambio en el modelo de tres etapas de Lewin?
6. En una organización que tiene una historia de “seguir al líder”, ¿qué cambios pueden instituirse para fomentar la innovación?
7. “Las organizaciones de aprendizaje combaten la fragmentación, la competitividad y la reactividad.” Explique esta afirmación.
8. ¿Cómo forma una organización un sistema de administración del conocimiento?
9. ¿Qué relación guardan oportunidades, restricciones y exigencias con el estrés? Dé un ejemplo de cada caso.
10. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para reducir el estrés de los empleados?

## Preguntas de razonamiento crítico

1. ¿Cuál es el efecto en las políticas organizacionales de los cambios que ha sufrido la fuerza de trabajo en los últimos 20 años?
2. “Es más fácil administrar a la vuelta del siglo XXI porque los años de verdaderos cambios transcurrieron entre la Guerra Civil estadounidense y la Primera Guerra Mundial.” ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Analice.
3. ¿Todos los gerentes son agentes de cambio? Analice.
4. Analice el vínculo entre las teorías del aprendizaje que estudiamos en el capítulo 2 y el tema del cambio organizacional.
5. ¿Cree que las siestas en el centro de trabajo sean una costumbre aceptable? ¿Qué aspectos negativos ve, si acaso, en favorecer esta costumbre?

## Ejercicio en equipo

### Poder y el cambio del entorno

#### Objetivos

1. Describir las fuerzas del cambio que influyen en las diferencias de poder en las relaciones organizacionales e interpersonales.
2. Comprender el efecto de los cambios tecnológicos, legales y políticos, económicos y sociales en el poder de los individuos dentro de las organizaciones.

#### Situación

Su organización fabrica carritos de golf y los vende en los clubes campestres, campos de golf y a los consumidores. Su equipo enfrenta la tarea de evaluar el efecto que tendrán los cambios del entorno en el poder de los individuos en las organizaciones. Lea los cinco escenarios y señale, para cada uno, los cinco miembros de la organización cuyo poder aumentará más en esas condiciones ambientales.

(h) = hombre

(m) = mujer

Experto en publicidad (h)	Contador (h)	Diseñador de productos (h)
Directora de finanzas (m)	Gerente general (h)	Asesor interno (h)
Analista bursátil (h)	Gerente de marketing (m)	Especialista en relaciones públicas (h)
Gerente de operaciones (m)	Programadora de cómputo (m)	Gerente de recursos humanos (m)
Capacitador corporativo (h)	Ingeniero industrial (h)	Químico (h)

1. En los próximos dos a 18 meses se introducirán en el trabajo nuevas tecnologías de manufactura computarizada.
2. El gobierno legisla nuevas normas federales de emisiones.
3. Las ventas se reducen. Al parecer, el sector se encoge.
4. La compañía planea introducirse en los mercados internacionales en los siguientes 12 a 18 meses.
5. La Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo aplica presiones para compensar la relación entre hombres y mujeres en la parte superior de la jerarquía, consistentes en amenazar con hacer público el predominio de los hombres en la dirección.

### Procedimiento

1. Dividan la clase en grupos de tres a cuatro estudiantes.
2. Los equipos deben leer cada escenario e identificar a los cinco miembros cuyo poder aumentará más en las condiciones descritas del entorno.
3. Los equipos deben abordar la pregunta: suponiendo que los cinco cambios ambientales tuvieran lugar al mismo tiempo, ¿cuáles son los cinco miembros que tendrán más poder?
4. Después de 20 a 30 minutos, se elegirán representantes de cada equipo para exponer y justificar sus conclusiones ante toda la clase. La discusión comenzará con el primer escenario y continuará hasta el quinto, para posteriormente analizar el escenario “todo a la vez”.

*Fuente:* Adaptado de J.E. Barbuto, Jr., “Power and the Changing Environment”, en *Journal of Management Education*, April 2000, pp. 288–96.

### Incidente

### Respuesta a las secuelas del 11 de septiembre

Sheryl Hicks no es una quejumbrosa. Si algo le duele, lo sufre en silencio. Aunque la compañía en la que trabaja, Atlantic Mutual Insurance, tiene un programa de asistencia a los empleados (para prestar ayuda emocional y psicológica en el trabajo), nunca se le ocurriría aprovecharlo aunque la acosara una preocupación. “Dicen que es confidencial, ¿pero quién lo sabe?”, medita Hicks, que es asistente de administración en la aseguradora.

Pero la vida de Sheryl Hicks cambió el 11 de septiembre de 2001. Su oficina en el 130 de Broadway, en la ciudad de Nueva York, estaba cerca del World Trade Center. “Lo vi todo desde la ventana de mi oficina en el piso 33.”

Hicks nunca había visto cuerpos caer desde las alturas ni aviones estrellarse contra edificios para derrumbarlos. Nunca había quedado cubierta de combustible de avión, como ese día cuando desalojaba apresuradamente la zona. Tampoco había tenido unas pesadillas tan realistas, que la obligaban a revivir esa jornada una y otra vez.

“Cada vez que platicaba con alguien me pedían detalles, lo que empeoraba las cosas —explica Hicks—. Tenía tanto enojo por lo que le había ocurrido a mi vida y a la de tantas personas en la ciudad donde he trabajado 36 años.”

Dos semanas después del 11 de septiembre, Hicks aún sufría secuelas graves. Aunque vive en Staten Island y las oficinas de Atlantic Mutual se trasladaron temporalmente a Madison, Nueva Jersey, no pasa una hora en que no tenga reminiscencias de lo que le sucedió en esa fecha.

### Preguntas

1. ¿Qué debe hacer la dirección de Atlantic Mutual, si acaso, para enfrentar las secuelas del 11 de septiembre?
2. ¿Cuánto tiempo cree que afectará el 11 de septiembre a los empleados si una compañía no les brinda ayuda formal para enfrentar la ira y el estrés?
3. ¿Qué debe hacer la administración, si acaso, con los empleados que parecen sufrir con este trauma pero no lo admiten ni aceptan ayuda de la organización?
4. ¿En qué punto la ayuda a los empleados para enfrentar este trauma cruza la línea y se convierte en una invasión de su privacidad?

*Fuente:* Basado en A. Ellin, “Traumatized Workers Look for Healing on the Job”, en *New York Times*, 30 de septiembre de 2001, p. BU-10.



### Manejo de la resistencia al cambio

Después de estudiar el capítulo, tome la autoevaluación núm. 47 (How Well Do I Respond to Turbulent Change?) en el CD-ROM y complete el módulo de adquisición de habilidades titulado “Manejo de la resistencia al cambio” de la página 633.

### Notas

- Basado en “New Management”, [www.samsung.com](http://www.samsung.com); W.J. Holstein, “Samsung’s Golden Touch”, en *Fortune*, 1° de abril de 2002, pp. 89-94, y M. Song, “Samsung Electronics Net Rises 54%”, en *The Wall Street Journal*, 22 de abril de 2002, p. B4.
- Véase, por ejemplo, K.H. Hammonds, “Practical Radicals”, en *Fast Company*, septiembre de 2000, pp. 162-74, y P.C. Judge, “Change Agents”, en *Fast Company*, noviembre de 2000, pp. 216-26.
- R.H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 4a. ed., 1987, p. 29.
- D. Katz y R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, Wiley, 2a. ed., 1978, pp. 714-15.
- J.P. Kotter y L.A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-14.
- Véase J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, pp. 7 y 318-20, y D. Knights y D. McCabe, “When ‘Life Is but a Dream’: Obliterating Politics Through Business Process Reengineering?”, en *Human Relations*, junio de 1998, pp. 761-98.
- Véase, por ejemplo, W. Ocasio, “Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990”, en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1994, pp. 285-312.
- K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Nueva York, Harper & Row, 1951.
- Véase, por ejemplo, A.B. Shani y W.A. Pasmore, “Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process”, en D.D. Warrick (comp.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1985, pp. 438-48.
- Para una muestra de varias definiciones, véase J.I. Porras y P.J. Robertson, “Organizational Development: Theory, Practice, and Research”, en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 2a. ed., 1992, pp. 721-23; N. Nicholson (comp.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Malden, MA, Blackwell, 1998, pp. 359-61, y G. Farias y H. Johnson, “Organizational Development and Change Management”, en *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, pp. 376-79.
- Véase, por ejemplo, W.A. Pasmore y M.R. Fagans, “Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis”, en *Journal of Management*, junio de 1992, pp. 375-97; T.G. Cummings y C.G. Worley, *Organizational Development and Change*, Minneapolis, West, 5a. ed., 1993, y W.W. Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Reading, MA, Addison-Wesley, 2a. ed., 1994.
- R.T. Golembiewski y A. Blumberg (comps.), *Sensitivity Training and the Laboratory Approach*, Itasca, IL, Peacock, 1973.
- J.E. Edwards y M.D. Thomas, “The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations”, en P. Rosenfeld, J.E. Edwards y M.D. Thomas (comps.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications*, Newbury Park, CA, Sage, 1993, pp. 3-28.
- E.H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, Reading, MA, Addison-Wesley, 2a. ed., 1988, p. 9. Véase también E.H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1999.
- Loc. cit.*
- W. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1994.
- N. Margulies y J. Wallace, *Organizational Change: Techniques, and Applications*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1973, pp. 99-100.
- Véase, por ejemplo, E.H. Neilsen, “Understanding and Managing Intergroup Conflict”, en J.W. Lorsch y P.R. Lawrence (comps.), *Managing Group and Intergroup Relations*, Homewood, IL, Irwin-Dorsey, 1972, pp. 329-43.
- R.R. Blake, J.S. Mouton y R.L. Sloma, “The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving

- Intergroup Conflict", en *Journal of Applied Behavioral Science*, núm. 1, 1965, pp. 25-57.
20. Véase, por ejemplo, D. Whitney y C. Schau, "Appreciative Inquiry: An Innovative Process for Organization Change", en *Employment Relations Today*, primavera de 1998, pp. 11-21; R. Zemke, "Don't Fix That Company!", en *Training*, junio de 1999, pp. 26-33, y D.L. Cooperrider y D. Whitney, *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2000.
  21. R. Zemke, "Don't Fix That Company!", p. 31.
  22. Véase, por ejemplo, A. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation", en *Management Science*, vol. 32, 1986, pp. 590-607, y R.M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", en B.M. Staw y L.L. Cummings (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT, JAI Press, 1988, pp. 169-211.
  23. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, p. 557.
  24. *Ibid.*, pp. 555-90.
  25. Véase también P.R. Monge, M.D. Cozzens y N.S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", en *Organization Science*, mayo de 1992, pp. 250-74.
  26. J.H. Sheridan, "Lew Platt: Creating a Culture for Innovation", en *Industry Week*, 19 de diciembre de 1994, pp. 26-30.
  27. J.M. Howell y C.A. Higgins, "Champions of Change", en *Business Quarterly*, primavera de 1990, pp. 31-32, y D.L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", en *Organization Science*, mayo de 1994, pp. 148-72.
  28. J.M. Howell y C.A. Higgins, "Champions of Change".
  29. Véase, por ejemplo, la edición especial sobre el aprendizaje organizacional en *Organizational Dynamics*, otoño de 1998; P. Senge, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nueva York, Doubleday/Currency, 1999; A.M. Webber, "Will Companies Ever Learn?", en *Fast Company*, octubre de 2000, pp. 275-82, y R. Snell, "Moral Foundations of the Learning Organization", en *Human Relations*, marzo de 2001, pp. 319-42.
  30. D.H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", en *Sloan Management Review*, otoño de 1993, p. 37.
  31. C. Argyris y D.A. Schon, *Organizational Learning*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.
  32. B. Dumaine, "Mr. Learning Organization", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, p. 148.
  33. F. Kofman y P.M. Senge, "Communities of Commitment: The Herat of Learning Organizations", en *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, pp. 5-23.
  34. B. Dumaine, "Mr. Learning Organization", p. 154.
  35. L. Smith, "New Ideas from the Army (Really)", en *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 203-12, y L. Baird, P. Holland y S. Deacon, "Imbedding More Learning into the Performance Fast Enough to Make a Difference", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1999, pp. 19-32.
  36. Véase J. Ewing, "Sharing the Wealth", en *BusinessWeek e.biz*, 19 de marzo de 2001, pp. EB36-40, y D. Tapscott, D. Ticoll y A. Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
  37. Véase B. Roberts, "Pick Employees' Brains", en *HRMagazine*, febrero de 2000, p. 115, y L. Empson, "Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms", en *Human Relations*, julio de 2001, pp. 811-16.
  38. B. Roberts, "Pick Employees' Brains", p. 115-16; B. Fryer, "Get Smart", en *INC, Technology 1999*, núm. 3, p. 65, y D. Zielinski, "Have You Shared a Bright Idea Today?", en *Training*, julio de 2000, p. 65.
  39. B. Fryer, "Get Smart", p. 63.
  40. B. Roberts, "Pick Employees' Brains", p. 117, y D.W. DeLong y L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 113-27.
  41. J. Gordon, "Intellectual Capital and You", en *Training*, septiembre de 1999, p. 33.
  42. D. Zielinski, "Have You Shared a Bright Idea Today?", pp. 65-67.
  43. Véase S. Shane, S. Venkataraman e I. MacMillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", en *Journal of Management*, vol. 21, núm. 5, 1995, pp. 931-52.
  44. Véase, por ejemplo, K. Slobogin, "Many U.S. Employees Feel Overworked, Stressed, Study Says", en [www.cnn.com](http://www.cnn.com), 16 de mayo de 2001.
  45. Adaptado de R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1980, p. 189. Para una revisión actualizada de las definiciones, véase R.L. Kahn y P. Byosiére, "Stress in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2a. ed., 1992, pp. 573-80.
  46. Véase, por ejemplo, M.A. Cavanaugh, W.R. Boswell, M.V. Roehling y J.W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 65-74.
  47. R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", p. 191.
  48. Este modelo se basa en D.F. Parker y T.A. DeCotiis, "Organizational Determinants of Job Stress", en *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, p. 166; S. Parasuraman y J.A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model", en *Academy of Management Journal*, junio de 1984, p. 333, y R.L. Kahn y P. Byosiére, "Stress in Organizations", p. 592.
  49. Esta sección está adaptada de C.L. Cooper y R. Payne, *Stress at Work*, Londres, Wiley, 1978; Parasuraman y J.A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings", pp. 330-50, y S. Cartwright y C.L. Cooper, *Managing Workplace Stress*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1997.
  50. Véase, por ejemplo, D.R. Frew y N.S. Bruning, "Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/Strain in the Work Place", en *Journal*

- of Management, invierno de 1987, pp. 633-46, y M.L. Fox, D.J. Dwyer y D.C. Ganster, "Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Settings", en *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 289-318.
51. D.L. Nelson y C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1990, pp. 859-69.
  52. H. Selye, *The Stress of Life*, Nueva York, McGraw-Hill, ed. rev., 1956.
  53. S.J. Motowidlo, J.S. Packard y M.R. Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1987, pp. 619-20.
  54. Véase, por ejemplo, R.C. Cummings, "Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support", en *Group & Organization Studies*, marzo de 1990, pp. 92-104; M.R. Manning, C.N. Jackson y M.R. Fusilier, "Occupational Stress, Social Support, and the Cost of Health Care", en *Academy of Management Journal*, junio de 1996, pp. 738-50, y P.D. Bliese y T.W. Britt, "Social Support, Group Consensus and Stressor-Strain Relationships: Social Context Matters", en *Journal of Organizational Behavior Management*, junio de 2001, pp. 425-36.
  55. Véase L.R. Murphy, "A Review of Organizational Stress Management Research", en *Journal of Organizational Behavior Management*, otoño-invierno de 1986, pp. 215-27.
  56. S.M. Jex y P.D. Bliese, "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1999, pp. 349-61.
  57. R. Williams, *The Trusting Heart: Great News About Type A Behavior*, Nueva York, Times Books, 1989.
  58. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress", pp. 200-205, y Kahn y Byosiere, "Stress in Organizations", pp. 604-10.
  59. Véase T.A. Beehr y J.E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", en *Personnel Psychology*, invierno de 1978, pp. 665-99, y B.D. Steffy y J.W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk", en *Academy of Management Journal*, septiembre de 1988, pp. 686-98.
  60. B.D. Steffy y J.W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk", p. 687.
  61. C.L. Cooper y J. Marshall, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", en *Journal of Occupational Psychology*, vol. 49, núm. 1, 1976, pp. 11-28.
  62. J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-70.
  63. Citado en *Fast Company*, marzo de 2000, p. 219.
  64. "Reasons for Unscheduled Absences", en *Business Week Frontier*, 8 de noviembre de 1999, p. F6.
  65. Véase, por ejemplo, J.M. Ivancevich y M.T. Matteson, *Stress and Work*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1981; R.D. Allen, M.A. Hitt y C.R. Greer, "Occupational Stress and Perceived Organizational Effectiveness in Formal Groups: An Examination of Stress Level and Stress Type", en *Personnel Psychology*, verano de 1982, pp. 359-70, y L.A. Muse y S.G. Harris, "The Relationship between Stress and Job Performance: Has the Inverted U Theory Had a Fair Test?", trabajo presentado en la reunión de la Asociación de Administración del Sur, 1998.
  66. S.E. Sullivan y R.S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", en *Journal of Management*, junio de 1992, pp. 361-64, y M. Westman y D. Eden, "The Inverted-U Relationship between Stress and Performance: A Field Study", en *Work & Stress*, primavera de 1996, pp. 165-73.
  67. La siguiente exposición está inspirada en J.E. Newman y T.A. Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress", en *Personnel Psychology*, primavera de 1979, pp. 1-38; J.M. Ivancevich y M.T. Matteson, "Organizational Level Stress Management Interventions: A Review and Recommendations", en *Journal of Organizational Behavior Management*, otoño-invierno de 1986, pp. 229-48; M.T. Matteson y J.M. Ivancevich, "Individual Stress Management Interventions: Evaluation of Techniques", en *Journal of Management Psychology*, enero de 1987, pp. 24-30, y J.M. Ivancevich, M.T. Matteson, S.M. Freedman y J.S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions", en *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 252-61.
  68. T.H. Macan, "Time Management: Test of a Process Model", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1994, pp. 381-91.
  69. Véase, por ejemplo, G. Lawrence-Ell, *The Invisible Clock: A Practical Revolution in Finding Time for Everyone and Everything*, Seaside Park, NJ, Kingsland Hall, 2002.
  70. J. Kiely y G. Hodgson, "Stress in the Prison Service: The Benefits of Exercise Programs", en *Human Relations*, junio de 1990, pp. 551-72.
  71. E.J. Forbes y R.J. Pekala, "Psychophysiological Effects of Several Stress Management Techniques", en *Psychological Reports*, febrero de 1993, pp. 19-27, y G. Smith, "Meditation, the New Balm for Corporate Stress", en *Business Week*, 10 de mayo de 1993, pp. 86-87.
  72. Véase W.A. Anthony y C.W. Anthony, *The Art of Napping at Work*, Burdett, NY, Larson Publications, 2000; J.E. Brody, "New Respect for the Nap, A Pause That Refreshes", en *The New York Times*, 4 de enero de 2000, p. D7, y "Nappers of the World, Lie Down and Be Counted!", en *Training*, mayo de 2000, p. 24.

73. S.E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", en *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1983, pp. 3-19.
74. S. Greengard, "It's About Time", en *Industry Week*, 7 de febrero de 2000, pp. 47-50.
75. Véase, por ejemplo, M.N. Martínez, "Using Data to Create Wellness Programs That Work", en *HRMagazine*, noviembre de 1999, pp. 106-109, y B. Leonard, "Health Care Costs Increase Interest in Wellness Programs", en *HRMagazine*, septiembre de 2001, pp. 35-36.
76. S. Tully, "America's Healthiest Companies", en *Fortune*, 12 de junio de 1995, p. 104.
77. M. Freudenheim, "Employers Focus on Weight as Workplace Health Issue", en *The New York Times*, 6 de septiembre de 1999, p. A11.
78. P.S. Goodman y L.B. Kurke, "Studies of Change in Organizations: A Status Report", en P.S. Goodman (comp.), *Change in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, pp. 1-2.
79. R.L. Kahn y P. Byosiére, "Stress in Organizations", pp. 605-608.

## Historia del comportamiento organizacional

*Cuanto más podamos ver hacia atrás, más veremos hacia delante.*

—W. Churchill

¿Para qué estudiar historia? El magistrado de la Corte Suprema de Justicia Oliver Wendell Holmes, Jr., da una respuesta sucinta: “Cuando quiero entender lo que ocurre hoy o cuando trato de decidir qué pasará mañana, miro hacia atrás”. Si remontamos la historia del comportamiento organizacional adquirimos un cúmulo de nociones sobre cómo llegó el campo adonde se encuentra en este momento. Por ejemplo, sirve para comprender cómo llegó la administración a imponer reglas y normas a los empleados, por qué muchos trabajadores de las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en las cadenas de montaje y por qué en los últimos años varias organizaciones han cambiado estas cadenas por unidades compuestas por equipos. En este apéndice daremos una breve descripción de la evolución de la teoría y la práctica del comportamiento organizacional.

¿Por dónde empezamos? Los seres humanos y las actividades organizadas tienen varios miles de años, pero no tenemos que retroceder mucho más lejos que los siglos XVIII o XIX para topar con las raíces del CO.

### Primeros ejercicios

No hay duda de que cientos de personas plantaron las “semillas” de las que brotó el “jardín” del comportamiento organizacional.<sup>1</sup> Sin embargo, tres personajes fueron particularmente importantes porque postularon ideas que al cabo ejercieron una gran influencia en la determinación de la dirección y los límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

#### ADAM SMITH

Los economistas citan a Adam Smith por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su disertación en *La riqueza de las naciones*<sup>2</sup> (publicada en 1776) incluye una brillante defensa de las ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo (también llamada

“especialización laboral”). Smith tomó sus ejemplos de la fabricación de alfileres. Observó que 10 individuos haciendo una tarea especializada, podían producir unos 48,000 alfileres diarios entre todos. En cambio, señaló que si cada uno trabajara aparte y por su cuenta, los 10 serían afortunados si pudieran hacer 10 alfileres en un día. Si cada uno tuviera que jalar el alambre, enderezarlo, cortarlo, amartillar las cabezas, afilar la punta y soldar la cabeza al cuerpo de cada alfiler, sería toda una hazaña producir 10 diarios.

Smith concluyó que la división del trabajo aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra. El notable avance durante el siglo XIX de los procesos de producción en la cadena de montaje fue estimulado, sin duda, por las ventajas económicas de la especialización, que había señalado dos siglos atrás Adam Smith.

#### CHARLES BABBAGE

Charles Babbage fue un profesor inglés de matemáticas que extendió las virtudes de la división del trabajo articulada por Adam Smith. En su libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*,<sup>3</sup> publicado en 1832, Babbage sumó las siguientes ventajas a la lista de Smith sobre lo que se consigue con la división del trabajo:

1. Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo.
2. Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje.
3. Se alcanza una gran destreza.
4. Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

Además, Babbage propuso que los ahorros de la especialización se consideraran tan pertinentes en el trabajo intelectual como en el físico. Por ejemplo, en la actualidad damos por hecho la especialización entre los profesionistas. Si tenemos una erupción, acudimos al dermatólogo. Si compramos una casa, consultamos al abogado especializado en bienes raíces. Los profesores con los que estudia usted en la

escuela de administración se especializan en contabilidad de impuestos, iniciación de negocios, investigación de mercados y comportamiento organizacional. Estas aplicaciones de la división del trabajo no se conocían en la Inglaterra decimonónica, pero en las organizaciones contemporáneas de todo el mundo, tanto en los sectores fabriles como de servicios, la división del trabajo está muy extendida.

### **ROBERT OWEN**

Robert Owen fue un empresario galés que fundó su primera fábrica en 1789, a los 18 años. Es importante en la historia del CO porque fue uno de los primeros industriales que reconocieron que el sistema fabril en auge rebajaba a los trabajadores.

Conmocionado por las duras prácticas que veía en las fábricas (como el trabajo de niños que muchas veces no tenían ni 10 años, jornadas de 13 horas y condiciones laborales miserables), Owen se convirtió en un reformador. Regañaba a los dueños de las fábricas porque trataban mejor a su equipo que a sus empleados. Los criticaba por comprar las mejores máquinas y luego contratar la mano de obra más barata para operarlas. Owen argumentaba que el dinero gastado en mejorar a los trabajadores era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de las empresas. Afirmaba que mostrar interés por los empleados era rentable para la administración y también un alivio para la miseria humana.

Para su época, Owen fue un idealista. Su propuesta era un centro de trabajo utópico en el que se reducirían los sufrimientos de la clase trabajadora. Se adelantó a sus tiempos en más de un siglo cuando abogaba, en 1825, por horas de trabajo reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresa en los proyectos de la comunidad.<sup>4</sup>

## **La era clásica**

La era clásica abarca el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930, cuando surgieron las primeras teorías de la administración. Las principales contribuciones (de Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard) echaron los cimientos del ejercicio moderno de la administración.

### **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

El chofer promedio de United Parcel Service (UPS) hace 120 altos en su turno de trabajo. Cada etapa de

la ruta diaria de este conductor fue estudiada cuidadosamente por ingenieros industriales para maximizar su eficiencia. Los ingenieros documentaron cada segundo pasado en semáforos, tránsito, desviaciones, puertas, pasillos, escaleras y descansos para evitar pérdidas de tiempo. Por ejemplo, no es por accidente que todos los conductores de UPS suenen la bocina cuando se acercan a un alto con la esperanza de que el cliente se apresurará a la puerta segundos más tarde. Tampoco es por accidente que todos se dirijan a la puerta de los clientes al paso vivo de un metro por segundo ni que toquen con los nudillos antes que perder segundos buscando el timbre.

En la actualidad, los conductores de UPS siguen principios enunciados hace 90 años por Frederick W. Taylor en sus *Principles of Scientific Management*.<sup>5</sup> En ese libro, Taylor describe cómo utilizar el método científico para definir la “única mejor manera” de hacer un trabajo. En esta sección revisaremos su obra.

Como ingeniero mecánico en las compañías Midvale y Bethlehem Steel de Pensilvania, se sentía constantemente azorado por la ineficiencia de los trabajadores, que seguían técnicas muy diversas para hacer el mismo trabajo y les gustaba “llevarse la fácil” a la hora de hacer sus tareas. Taylor creía que la producción de los trabajadores era una tercera parte de lo que podían dar; por tanto, se propuso corregir la situación aplicando el método científico a los trabajos fabriles. Dedicó más de dos décadas a perseguir con pasión la “única mejor manera” de hacer cada trabajo.

Es importante comprender lo que vio Taylor en Midvale Steel que incitó su determinación de mejorar la manera de hacer las cosas en la planta. En esa época no había conceptos claros sobre las responsabilidades de los trabajadores y de la compañía. Prácticamente no había normas de trabajo. Los empleados trabajaban deliberadamente de manera lenta. Las decisiones de la dirección eran casuales y se basaban en corazonadas e intuiciones. Los trabajadores eran colocados en puestos sin preocuparse demasiado en que sus capacidades y aptitudes correspondieran a las tareas que se les encomendaban. Todavía más importante era que patrones y trabajadores se consideraban en conflicto permanente. Más que cooperar para el beneficio mutuo, percibían su relación como un juego de suma cero: las ganancias de uno vendrían a expensas del otro.

Taylor pretendía crear una revolución mental entre trabajadores y patrones definiendo unos lineamientos claros para aumentar la eficiencia de la producción. Definió los cuatro principios de adminis-

**LOS CUATRO PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR**

1. Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo (antes, los trabajadores se valían de aproximaciones obtenidas por experiencia).
2. Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes, los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían).
3. Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló (antes, la administración y los trabajadores estaban constantemente en conflicto).
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores (antes, casi todo el trabajo y buena parte de las responsabilidades se arrojaban sobre los trabajadores).

tración que se resumen en la figura A.1 y afirmaba que seguirlos traería la prosperidad de la dirección y de los trabajadores. Éstos ganarían más salario y aquélla obtendría más ganancias.

Probablemente el ejemplo más citado de administración científica haya sido el experimento de Taylor de los lingotes de hierro.<sup>6</sup> El promedio diario de producción de lingotes de 42 kilos cargados en carros de ferrocarril era de 12.5 toneladas por trabajador. Taylor estaba convencido de que si analizaba científicamente el trabajo para determinar la mejor manera de cargar los lingotes, la producción aumentaría a 47 o 48 toneladas diarias.

Taylor comenzó su experimento buscando un sujeto fuerte que concediera mucho valor al dinero. El hombre que escogió era un inmigrante holandés alto y fuerte al que llamó Schmidt. Éste, como otros estibadores, ganaba 1.15 dólares diarios, lo que incluso a comienzos del siglo XX apenas bastaba para que sobreviviera una persona. Como se aprecia en la siguiente cita del libro de Taylor, se valió del dinero (de la oportunidad de ganar 1.85 dólares diarios) como el medio principal para que los trabajadores como Schmidt hicieran exactamente lo que les dijo:

“Schmidt, ¿es usted un hombre de valía?” “Eh, no sé bien lo que quiere decirme.” “Sí que lo sabe. Lo que le pregunto es si es o no un hombre de valía.” “Pero no entiendo lo que me dice.” “Vamos, responda mi pregunta. Quiero averiguar si usted es un hombre de valía

o uno de esos tipos baratos. Lo que quiero saber es si quiere ganar 1.85 dólares o si está contento con su 1.15, que es lo que reciben esos tipos baratos.” “¿Que si quiero 1.85 diarios? ¿Eso es ser un hombre de valía? Sí, soy un hombre de valía.”<sup>7</sup>

Con el dinero para motivar a Schmidt, Taylor prosiguió y le pidió que cargara los lingotes alternando diversos factores del trabajo para ver qué efecto tenían los cambios en la producción diaria de Schmidt. Por ejemplo, en ciertos días Schmidt levantaba los lingotes flexionando las rodillas, mientras que otros tenía las rodillas rectas e inclinaba el tronco. Taylor experimentó con periodos de descanso, velocidad de la marcha, posiciones para cargar y otras variables. Después de un periodo largo de ensayar científicamente varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió el nivel de productividad que le había parecido posible. Al poner a la persona correcta en el trabajo con las herramientas y el equipo adecuado, y motivando al trabajador con el incentivo económico de un jornal mucho mayor, Taylor pudo alcanzar su objetivo de 48 toneladas.

Otro experimento de Taylor investigó el tamaño de las palas. Taylor observó que todos los trabajadores de la planta usaban palas del mismo tamaño, cualquiera que fuera el material que movían. Le pareció un absurdo. Si había un peso óptimo que maximizara el rendimiento con la pala de los trabajadores a lo largo del día, entonces —pensaba Taylor— el tamaño de la pala debía variar dependiendo del peso del material que se movía. Después de muchos experimentos, Taylor encontró que 9.5 kilos eran la capacidad óptima de las palas. Para alcanzar este peso óptimo, el material pesado, como el hierro, debía moverse con una pala de cara corta, y el material ligero, como el coque, con una pala de cara larga. De acuerdo con los resultados de Taylor, los supervisores ya no se reducirían a decirles a los trabajadores “paleen esa pila para acá”, sino que, dependiendo del material que se trasladara, tendrían que determinar qué tamaño de pala era el conveniente para asignárselo a los obreros. El resultado, aquí también, fue un aumento significativo en la productividad de los trabajadores.

Taylor aplicó métodos semejantes en otros trabajos y pudo definir la mejor manera de hacer cada uno.<sup>8</sup> Entonces, después de elegir a las personas correctas para un puesto, quedó en posición de capacitarlas para que trabajaran exactamente de esta mejor manera. Para motivar a los trabajadores, prefirió

los planes de incentivos salariales. En general, Taylor consiguió mejoras constantes en la productividad de 200 por ciento o más. Reafirmó que el papel de los gerentes era planear y controlar y el de los trabajadores actuar según las instrucciones. Los *Principles of Scientific Management*, así como los artículos que Taylor escribió e hizo públicos, difundieron sus ideas no sólo en Estados Unidos, sino también en Francia, Alemania, Rusia y Japón. Uno de los impulsos mayores al interés en Estados Unidos por la administración científica provino de una audiencia que se celebró en 1910 ante la Comisión de Comercio Interestatal y que versó sobre las tarifas ferroviarias. En su aparición ante la comisión, un experto en eficiencia aseveró que los ferrocarriles podían ahorrar un millón de dólares diarios (equivalente a 18 millones de dólares de 2003) mediante la aplicación de la administración científica. De hecho, la aceptación inmediata de las técnicas de la administración científica entre las compañías manufactureras estadounidenses les concedió una ventaja tal frente a las empresas de otros países, que las convirtió en la envidia del mundo durante 50 años.

### TEORÍA ADMINISTRATIVA

La teoría administrativa se ocupa de definir las funciones universales que cumplen los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración. Las principales aportaciones a la teoría administrativa se deben al industrial francés Henri Fayol.

Fayol, que escribió aproximadamente en la misma época que Taylor, postuló que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan.<sup>9</sup> La importancia de esta noción elemental resalta si advertimos que, en nuestros días, prácticamente cualquier manual de introducción a la administración refiere estas cinco mismas funciones, o una variación muy semejante, como el marco teórico básico para explicar lo que hacen los administradores.

Además, Fayol describió el ejercicio de la administración como algo distinto que la contabilidad, finanzas, distribución y otras funciones características de las empresas. Afirmaba que la administración era una actividad común a todos los cometidos humanos en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares. A continuación enunció 14 principios de administración para inculcarlos en escuelas y universidades. Estos principios aparecen en la figura A.2.

#### LOS 14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

1. *División del trabajo.* Este principio es el mismo que la división del trabajo de Adam Smith. La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben saber dar órdenes, pues la autoridad les da el derecho. Sin embargo, junto con la autoridad viene la responsabilidad. Siempre que se ejerza la autoridad, surge una responsabilidad.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. La disciplina es el resultado del liderazgo eficaz, una buena comprensión entre administración y trabajadores en cuanto a las reglas de la organización y el recurso juicioso a los castigos por las infracciones a las reglas.
4. *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
5. *Unidad de dirección.* Cada grupo de actividades de la organización que tenga el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un solo gerente con un único plan.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales.* Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer sobre los intereses de la organización en conjunto.
7. *Remuneración.* Los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. *Centralización.* La centralización es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. Que la toma de decisiones esté centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es cuestión de la proporción adecuada. El problema está en dar con el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. *Escalafón.* La línea de autoridad de la dirección a las filas inferiores representa el escalafón. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena genera retrasos, pueden tolerarse comunicados transversales si todas las partes aceptan y los superiores están informados.
10. *Orden.* Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento adecuado.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad del trabajo.* La rotación excesiva de los empleados es ineficiente. La administración debe procurar una planeación ordenada del personal y verificar que se dispone de sustitutos para cubrir las vacantes.
13. *Iniciativa.* Los empleados se esforzarán más si se les permite idear y ejecutar planes.
14. *Esprit de corps.* Promover el espíritu de equipo fortalece la armonía y la unidad de la organización.

## TEORÍA ESTRUCTURAL

Al tiempo que Taylor estaba interesado en la administración en planta (lo que ahora llamaríamos el trabajo del supervisor) y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán Max Weber (se pronuncia *Véber*) formulaba una teoría de las estructuras de autoridad y postulaba que la actividad de las organizaciones se basaba en relaciones de autoridad.<sup>10</sup> Fue uno de los primeros en examinar la administración y el comportamiento organizacional desde el punto de vista estructural.

Weber describió un tipo ideal de organización al que llamó burocracia, un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, sino que representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. Quería decir que había que tomarlo como base para teorizar sobre el trabajo y sobre cómo efectuarlo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el paradigma de diseño de las organizaciones grandes. En la figura A.3 se resumen las características puntuales de la estructura burocrática ideal de Weber.

FIGURA A-3

### BUROCRACIA IDEAL DE WEBER

1. *Especialización laboral.* Los trabajos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. *Jerarquía de autoridad.* Áreas y posiciones se organizan en una jerarquía en la que cada una es controlada y supervisada por una posición superior.
3. *Selección formal.* Todos los miembros de la organización deben elegirse según las capacidades técnicas que demuestren en capacitación, educación o exámenes formales.
4. *Reglas y normas formales.* Para garantizar la uniformidad y regular los actos de los empleados, los administradores deben apegarse a las reglas formales de la organización.
5. *Impersonalidad.* Las reglas y controles se aplican uniformemente evitando que se vean influidas por la personalidad y las preferencias particulares de los empleados.
6. *Orientación profesional.* Los gerentes son funcionarios profesionales, más que propietarios de las unidades que dirigen. Trabajan por un salario fijo y desarrollan su carrera en la organización.

## TEORÍA DEL “HOMBRE SOCIAL”

Podría acusarse a pensadores como Taylor, Fayol y Weber de olvidarse de que los seres humanos son el centro de toda organización y son animales sociales. Mary Parker Follett y Chester Barnard fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones. Sus ideas llegaron tarde en el periodo de la administración científica y no recibieron ningún reconocimiento considerable hasta la década de 1930.<sup>11</sup>

**Mary Parker Follett** Mary Parker Follett se encontró entre los primeros escritores que reconocieron que cabía ver las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos.<sup>12</sup> Fue una escritora de transición en la época en que dominaba la administración científica y una filósofa social que propuso ideas más orientadas a las personas. Sus opiniones tenían implicaciones claras para el comportamiento organizacional. Follett pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética de grupos más que en el individualismo. El potencial de los individuos, argumentaba, no se materializaba si no se liberaba en la asociación a un grupo. El trabajo del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos de los grupos. Los gerentes y los trabajadores deben verse como socios, como parte de un grupo común. Por tanto, los gerentes tienen que apoyarse más en su capacidad y conocimientos que en la autoridad formal de su posición como líderes de sus subordinados.

Las ideas humanistas de Follett influyeron en la manera de considerar la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad en nuestros días. De hecho, mucho del acento actual que ponen las organizaciones sobre la cohesión de los grupos y los empeños de los equipos se originó en la obra de Follett.

**Chester Barnard** Como Henri Fayol, Chester Barnard era un hombre de acción. Se unió en 1909 al sistema de American Telephone and Telegraph y en 1927 se convirtió en presidente de New Jersey Bell. Había leído a Weber y sus textos lo habían influido, pero a diferencia del pensador alemán, que sostenía una postura mecanicista e impersonal sobre las organizaciones, Barnard pensaba que éstas eran sistemas sociales que requieren la cooperación de los seres humanos. Expresó sus opiniones en *The Functions of the Executive*,<sup>13</sup> publicado en 1938.

Barnard consideraba que las organizaciones estaban compuestas por personas que establecían rela-

ciones sociales. Las principales funciones de los gerentes eran comunicar y estimular a los subordinados para que se esforzaran más. En opinión de Barnard, una parte importante del éxito de una organización dependía de ganarse la cooperación de su personal, así como de mantener buenas relaciones con personas e instituciones externas con las que la organización se relacionara continuamente. Al reconocer que la organización depende de inversionistas, proveedores, clientes u otras entidades externas, Barnard introdujo la idea de que los administradores tienen que observar su entorno y ajustar la organización para conservar el estado de equilibrio. Así, por ejemplo, cualquiera que sea la eficiencia de la producción de una organización, si la administración no consigue aportar un suministro continuo de materia prima y abastos o no encuentra mercados para sus productos, se pone en peligro su supervivencia. Mucho del interés contemporáneo en el efecto que ejerce el entorno en las organizaciones y en sus empleados se remonta a las ideas propuestas por Barnard.

### La era conductual

El “lado de la gente” en las organizaciones se instaló por sus fueros durante el periodo que llamamos la era conductual. Como veremos, esta era se destacó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta. Aunque esta era comenzó en la década de 1930, tres acontecimientos anteriores merecen una mención breve porque tuvieron una parte importante en la aplicación y el desarrollo del comportamiento organizacional: el nacimiento de la “oficina de personal” hacia 1900, la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del manual de Hugo Münsterberg en 1913 y la promulgación de la Ley Wagner de 1935, que inició el crecimiento de los sindicatos de trabajadores.

#### NACIMIENTO DE “LA OFICINA DE PERSONAL”

En respuesta al crecimiento del sindicalismo a la vuelta del siglo XX, algunas empresas, como H.J. Heinz, Colorado Fuel & Iron e International Harvester, crearon el puesto de “secretario de bienestar”, que se suponía que debía sugerir a los trabajadores mejoras en sus condiciones laborales, vivienda, atención médica, instituciones educativas y recreación. Estos secretarios, precursores de los directores actua-

les de personal o recursos humanos, fungían como intermediarios entre la organización y sus empleados. B.F. Goodrich Co. creó el primer departamento de empleo en 1900, pero sus responsabilidades se reducían a la contratación. En 1902, la National Cash Register Company estableció el primer departamento general de mano de obra para administrar salarios, quejas, condiciones de empleo y trabajo, condiciones sanitarias, expedientes y mejoramiento de los trabajadores.

#### NACIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Hugo Münsterberg creó el campo de la psicología industrial con la publicación en 1913 de su manual *Psychology and Industrial Efficiency*,<sup>14</sup> en el que propugnaba el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante que Münsterberg viera un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial. En ambas se trataba de aumentar la eficacia mediante el análisis científico del trabajo y mediante una mejor correspondencia entre las destrezas y capacidades de los individuos y las necesidades de los trabajos.

Münsterberg postuló el uso de exámenes psicológicos para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en la preparación de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento para entender qué técnicas son las más eficaces para motivar a los empleados. Buena parte de lo que sabemos hoy de técnicas de selección, capacitación de empleados, diseño de puestos y motivación procede de la obra de Münsterberg.

#### LA CARTA MAGNA DE LOS TRABAJADORES

Luego del derrumbe de la bolsa de valores en 1929, Estados Unidos y muchas economías del mundo entraron en la Gran Depresión. Para aliviar sus efectos en los trabajadores estadounidenses, el presidente Franklin Roosevelt respaldó la Ley Wagner, promulgada en 1935, y en la que se reconoció a los sindicatos como los representantes autorizados de los trabajadores, en posición de negociar colectivamente con los patrones en interés de sus miembros. La Ley Wagner resultó la Carta Magna de los trabajadores. Legitimó la función de los sindicatos y alentó el aumento en la sindicalización. En respuesta a la ley, los administradores de las industrias se abrieron mucho más para hallar formas nuevas de manejar a los empleados. Como perdieron la batalla para mantener a los sindicatos fuera de las fábricas, comenzaron

a mejorar las condiciones laborales y a fomentar mejores relaciones con los trabajadores. Una serie de estudios realizados en la planta de Hawthorne de la Western Electric fue el estímulo principal del movimiento de relaciones humanas que recorrió el sector industrial estadounidense desde finales de la década de 1930 hasta la de 1950.

## RELACIONES HUMANAS

La esencia del movimiento de las relaciones humanas era la convicción de que la clave para aumentar la productividad en las organizaciones radicaba en incrementar la satisfacción de los trabajadores. Además de los estudios de Hawthorne, tres personajes representaron papeles importantes en la difusión del mensaje de las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor. En esta sección revisaremos brevemente las aportaciones de cada uno de ellos, pero antes referiremos los muy influyentes estudios de Hawthorne.

**Los estudios de Hawthorne** Sin duda, la aportación más importante al movimiento de las relaciones humanas en el contexto del comportamiento organizacional provino de los estudios de Hawthorne emprendidos en las instalaciones fabriles de Hawthorne de la Western Electric, en Cicero, Illinois. Los estudios comenzaron en 1924 y se extendieron y continuaron hasta comienzos de la década de 1930. Fueron concebidos por los ingenieros de Western Electric para examinar el efecto de varias intensidades de iluminación en la productividad de sus trabajadoras. Se formaron los grupos experimental y de control. El grupo experimental fue sometido a varias condiciones de iluminación, mientras que el grupo de control trabajó bajo una intensidad constante. Los ingenieros esperaban que la producción individual se relacionara directamente con la intensidad de la luz; sin embargo, descubrieron que cuando se aumentó la luminosidad en el grupo experimental, la producción de los dos grupos se incrementó. Para sorpresa de los ingenieros, cuando la luz se redujo en el grupo experimental, la productividad de los dos grupos volvió a aumentar. De hecho, sólo se observó una disminución en la productividad del grupo experimental cuando la luminosidad se redujo al equivalente de la luz de luna. Los ingenieros concluyeron que la intensidad no se relacionaba directamente con la productividad, pero no pudieron explicar el comportamiento que atestiguaron.

En 1927, los ingenieros de la Western Electric le pidieron al profesor de Harvard Elton Mayo y sus colaboradores que se unieran a su estudio en calidad de asesores. Así comenzó una relación que se prolongó hasta 1932 y que abarcó numerosos experimentos que comprendieron el rediseño de los puestos de trabajo, cambios en la longitud de las jornadas y la semana laboral, introducción de periodos de descanso y planes salariales individuales o de grupo.<sup>15</sup> Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar el efecto en la productividad de un sistema de paga al grupo con incentivos por pieza. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía un efecto menor en la productividad de las trabajadoras que la presión y la aceptación del grupo, y el impacto que éstas ejercían sobre la seguridad. Así, se concluyó que las normas y criterios sociales del grupo eran factores determinantes de la conducta laboral de las personas.

En general, los estudiosos están de acuerdo en que los estudios de Hawthorne tuvieron un efecto intenso y radical en la dirección del ejercicio de la administración y el comportamiento organizacional. Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, que las influencias del grupo pesaban intensamente en el comportamiento de las personas, que los estándares del grupo determinaban la producción de las trabajadoras en lo individual y que el dinero era un factor menos importante en la determinación de la



Estas mujeres fueron parte de los experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric. Los estudios de Hawthorne ilustraron vívidamente que los trabajadores no son máquinas y que había que modificar el método de la “única mejor manera” de la administración científica para tomar en cuenta los efectos del comportamiento de individuos y grupos.

producción que los estándares grupales, los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones llevaron a poner el acento sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y en la consecución de sus metas. También trajeron un mayor paternalismo a la administración.

Los estudios de Hawthorne no carecen de críticos, que han enderezado sus ataques a sus procedimientos, análisis de resultados y conclusiones.<sup>16</sup> Sin embargo, desde el punto de vista histórico, es de poca importancia que los estudios hayan sido correctos académicamente o que sus conclusiones se justifiquen. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos.

**Dale Carnegie** El libro de Dale Carnegie *Cómo ganar amigos e influir en las personas*<sup>17</sup> fue leído por millones de personas durante las décadas de 1930, 1940 y 1950. En el mismo periodo, decenas de miles de gerentes aspirantes y en ejercicio escucharon sus discursos y asistieron a sus seminarios de administración. Así, las ideas de Carnegie merecen atención por las grandes audiencias que convocaron.

El tema esencial de Carnegie era que se llegaba al éxito consiguiendo la cooperación de los demás. Aconsejaba a su público que 1) hicieran sentir importantes a los demás mediante un aprecio sincero de sus esfuerzos, 2) lucharan por causar una buena impresión inicial, 3) para convencer a los demás de sus opiniones los dejaran hablar, fueran compasivos y “nunca le dijeran a un hombre que está equivocado”, y 4) cambiaran a la gente elogiando sus buenos rasgos y dándole la oportunidad al infractor de exculparse.<sup>18</sup>

**Abraham Maslow** Pocos estudiantes de edad universitaria no han tenido contacto con las ideas del psicólogo humanista Abraham Maslow, que propuso una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.<sup>19</sup> Desde el punto de vista de la motivación, Maslow argumentaba que cada nivel de la jerarquía debe cumplirse antes de alcanzar el siguiente y que una vez que una necesidad se satisface sustancialmente, deja de motivar el comportamiento. Además, creía que la autorrealización (es decir, el acto de realizar todo el potencial de uno) era la cumbre de la existencia humana. Los administradores que aceptaban la jerarquía de Maslow trataban de modificar su organización y sus prácticas administrativas para reducir los obstáculos hacia la autorrealización de los empleados.

**Douglas McGregor** Se conoce a Douglas McGregor por su formulación de dos conjuntos de premisas, la teoría X y la teoría Y, sobre la naturaleza humana.<sup>20</sup> En resumen, la teoría X parte de una opinión negativa de las personas. Supone que tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, quieren evitar las responsabilidades y es preciso dirigirlas estrechamente para que trabajen bien. Por su parte, la teoría Y se funda en una imagen positiva de las personas. Presume que son capaces de autodirigirse, de aceptar las responsabilidades y de considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar. McGregor pensaba que las premisas de la teoría Y captan la verdadera naturaleza de los trabajadores y deben guiar el ejercicio de la administración. En consecuencia, afirmaba que los gerentes deben liberar a sus empleados para que desaten todo su potencial creativo y productivo.

#### TEÓRICOS DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA

La última categoría de la era conductual abarca a un grupo de investigadores que, como hizo Taylor con la administración científica, se valieron del método científico para estudiar el comportamiento organizacional. A diferencia de los integrantes del movimiento de las relaciones humanas, los teóricos de las ciencias de la conducta emprendieron la investigación directa del comportamiento de las personas en las organizacio-



El psicólogo humanista Abraham Maslow (1908-1970) nos entregó una de las teorías de la motivación más reconocidas. Maslow postuló que las personas poseen una tendencia innata a materializar su potencial y alcanzar la autoactualización.

nes. Se esmeraron por dejar fuera de su trabajo sus convicciones personales. Trataron de preparar diseños rigurosos de investigación que otros expertos pudieran duplicar en la conducta, con la esperanza de erigir una ciencia del comportamiento organizacional.

Una revisión exhaustiva de las aportaciones de los teóricos de las ciencias de la conducta abarcaría cientos de páginas, puesto que su obra representa una parte sustancial de las bases actuales del comportamiento organizacional. Pero para darle una idea de sus trabajos, vamos a resumir las contribuciones de algunos de los principales teóricos.

**B.F. Skinner** Pocos nombres de científicos de la conducta son tan conocidos por el público general como el de B.F. Skinner. Sus investigaciones del condicionamiento operante y la modificación de la conducta tuvieron un efecto significativo en el diseño de programas de capacitación y sistemas de recompensas.<sup>21</sup>

Básicamente, Skinner demostró que el comportamiento depende de sus consecuencias. Descubrió que las personas exhibirán una conducta deseada si reciben una recompensa por hacerlo, que estas recompensas son más eficaces si siguen inmediatamente a la respuesta deseada y que una conducta no premiada o que es castigada tiene pocas probabilidades de repetirse.

**David McClelland** El psicólogo David McClelland, para comprobar la intensidad de la motivación al



En cámaras de condicionamiento operante como las de la foto, B.F. Skinner experimentó con la alimentación de ratas y palomas para comprobar los efectos de las recompensas en el comportamiento.

logro pidió a sus sujetos que observaran imágenes un tanto ambiguas y que redactaran una historia sobre cada una. Basado en estas pruebas proyectivas, McClelland encontró que era capaz de distinguir a las personas con más necesidades de realizaciones (individuos con un deseo fuerte de tener éxito o sobresalir en relación con algún conjunto de criterios) de las personas con pocas necesidades de esta índole.<sup>22</sup> Sus investigaciones han sido fundamentales para que las organizaciones hagan corresponder mejor a las personas con los puestos y para rediseñar el trabajo de los grandes realizadores con el fin de maximizar su potencial de motivación. Además, McClelland y sus colaboradores han podido capacitar con éxito a individuos para aumentar su impulso por los logros. Por ejemplo, en la India las personas que fueron sometidas a esta capacitación trabajaban más horas, iniciaban más empresas comerciales, hacían inversiones más cuantiosas en bienes productivos, empleaban más trabajadores y veían un mayor aumento en sus utilidades brutas que un grupo equivalente que no pasó por esa capacitación.

**Fred Fiedler** El liderazgo es uno de los temas más importantes y más investigados del comportamiento organizacional. La obra de Fred Fiedler en la materia es significativa por su hincapié en los aspectos situacionales del liderazgo, así como por su intento de formular una teoría general del comportamiento de liderazgo.<sup>23</sup>

Desde mediados de la década de 1960 hasta finales de la de 1970, el modelo de contingencia de Fiedler dominó la investigación del liderazgo. Fiedler preparó un cuestionario para medir la orientación inherente al liderazgo de los individuos e identificó tres variables de contingencia que, afirmaba, determinaban qué comportamiento de liderazgo era más eficaz. Al comprobar su modelo, Fiedler y sus colaboradores estudiaron cientos de grupos. Docenas de investigadores han querido repetir sus resultados. Aunque algunos de los pronósticos del modelo de Fiedler no salen bien librados de un escrutinio atento, ha ejercido una influencia importante en las ideas y las investigaciones actuales del liderazgo.

**Frederick Herzberg** Con la posible excepción de los estudios de Hawthorne, ninguna línea de investigación ha socavado más las recomendaciones de la administración científica que la obra de Frederick Herzberg.<sup>24</sup>

Herzberg pretendía responder a la pregunta sobre qué quieren los individuos de su trabajo. A finales de la década de 1950 la formuló a cientos de personas y analizó detenidamente sus respuestas. Concluyó que las personas preferían un trabajo que les diera oportunidades de alcanzar reconocimientos, logros, responsabilidades y crecimiento. Los administradores que se interesaban por aspectos como las políticas de la compañía, la paga de los empleados, crear trabajos estrechos y repetitivos y establecer condiciones laborales favorables aplacan a sus trabajadores, pero no los motivan. De acuerdo con Herzberg, si los administradores quieren motivar a sus trabajadores, deben rediseñar los trabajos para permitirles que realicen más tareas y más variadas. Buena parte del interés contemporáneo en enriquecer los trabajos y mejorar la calidad de la vida laboral puede remontarse a las investigaciones de Herzberg.

**J. Richard Hackman y Greg Oldham** En tanto que las conclusiones de Herzberg fueron recibidas con entusiasmo, la metodología con que las alcanzó fue aceptada con menos gusto. Sería la obra de J. Richard Hackman y Greg Oldham a mediados de la década de 1970 la que diera una explicación de la influencia de los factores laborales en la motivación y la satisfacción de los empleados y ofreciera un marco teórico válido para analizar los trabajos.<sup>25</sup> Hackman y Oldham también descubrieron en sus investigaciones las dimensiones laborales fundamentales (variedad de habilidades, identificación de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que han perdurado como guías en el diseño de los puestos de trabajo. En concreto, Hackman y Oldham encontraron que entre los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los trabajos que tenían una calificación mayor en estas cinco dimensiones acrecentaban la satisfacción y el desempeño de los empleados.

### **El CO en la actualidad: una perspectiva contingente**

Hemos tratado de mostrar en este apéndice que el estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas planteadas hace décadas y, a veces, siglos. Por tanto, no debe creerse que los conceptos de una era sustituyen a los anteriores; más bien, hay que verlos como extensiones y modificaciones de ideas anteriores. Como se demuestra en el caso de UPS, muchos de los principios de la administración cien-

tífica de Taylor pueden aplicarse hoy con resultados impresionantes. Desde luego, eso no significa que dichos principios funcionen bien en otras organizaciones. Si algo hemos aprendido en los 40 años pasados, es que pocas ideas, por atractivas que sean, se aplican a todas las organizaciones o a todos los trabajos o a todos los empleados. En la actualidad, el comportamiento organizacional debe ser estudiado y aplicado en un contexto contingente.

Los aficionados al béisbol saben que un bateador no siempre trata de pegar un cuadrangular. Depende del marcador, la entrada, cuántos corredores haya embasados y otras variables contingentes. Del mismo modo, no se puede decir que los estudiantes siempre aprenden más en grupos pequeños que en grandes. En un conjunto amplio de investigaciones educativas se ha descubierto que factores de contingencia como el contenido de los cursos y el estilo docente del maestro influyen en la relación entre el tamaño de la clase y la eficacia del aprendizaje. Aplicada al comportamiento organizacional, en la teoría de la contingencia se acepta que no hay una “única mejor manera” de dirigir a las personas en las organizaciones ni un grupo sencillo de principios de aplicación universal.<sup>26</sup>

Una teoría de la contingencia para el estudio del comportamiento organizacional parece lógica. ¿Por qué? Porque, como es obvio, las organizaciones varían en tamaño, objetivos e incertidumbre ambiental. Del mismo modo difieren los valores, actitudes, necesidades y experiencias de los empleados. Por tanto, nos sorprendería saber que hubiera principios universales que funcionaran en *todas* las situaciones. Pero desde luego, una cosa es decir “todo depende” y otra decir de *qué* depende todo.

Los temas más populares del comportamiento organizacional que se han investigado en los últimos años son las teorías de la motivación, liderazgo, diseño del trabajo y satisfacción laboral. Pero en tanto que en las décadas de 1960 y 1970 atestiguamos el surgimiento de nuevas teorías, desde entonces el acento se ha puesto en perfeccionar las que ya tenemos, aclarar premisas anteriores e identificar las variables contingentes relevantes. Es decir, los investigadores han tratado de identificar las variables del “qué” y de saber cuáles son relevantes para comprender los fenómenos de la conducta. Esto refleja la madurez del CO como disciplina científica. En el futuro inmediato, es probable que la investigación del CO siga dedicada a perfeccionar las teorías actuales para entender mejor las situaciones en las que son más útiles.

## Resumen

Aunque las semillas del comportamiento organizacional fueron plantadas hace más de 200 años, la teoría y la práctica contemporáneas del CO son productos fundamentalmente del siglo XX.

Los principios de la administración científica de Frederick Taylor fueron fundamentales para la ingeniería de precisión y la estandarización de los trabajos. Henri Fayol definió las funciones universales que ejecutan todos los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración. Max Weber formuló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en relaciones de autoridad.

El “lado de la gente” de las organizaciones se instaló por sus fueros en la década de 1930, predominantemente como resultado de los estudios de Hawthorne, que trajeron un nuevo énfasis en el factor humano de las organizaciones y aumentaron el

paternalismo de la administración. A finales de la década de 1950, la atención de los administradores se dirigió a las ideas de pensadores como Abraham Maslow y Douglas McGregor, quienes propusieron que las estructuras de las organizaciones y las prácticas de administración tenían que modificarse para materializar todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de la motivación y el liderazgo adelantadas por David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg y otros científicos conductuales durante las décadas de 1960 y 1970 dieron a los administradores conocimientos más sólidos sobre la conducta de los empleados.

Casi todos los conceptos de la administración contemporánea y el comportamiento organizacional son de carácter contingente. Es decir, ofrecen diversas recomendaciones dependiendo de los factores situacionales. Como disciplina madura, la investigación actual del CO insiste en el perfeccionamiento de las teorías con que cuenta.

## Notas

1. Véase, por ejemplo, D.A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, Nueva York, Wiley, 4a. ed., 1994, especialmente los capítulos 13 a 18.
2. A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Nueva York, Modern Library, 1937; edición original, 1776. [Versión en español, *La riqueza de las naciones*, México, varias ediciones.]
3. C. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Londres, Charles Knight, 1832.
4. R.A. Owen, *A New View of Society*, Nueva York, E. Bliss & White, 1825.
5. F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper & Brothers, 1911.
6. Para una revisión, véase C.D. Wrege y R.M. Hodgetts, “Frederick W. Taylor’s 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction, and Lessons for the New Millennium”, en *Academy of Management Journal*, diciembre de 2000, pp. 1283-91.
7. F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, p. 44.
8. Véase R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Nueva York, Penguin, 1999.
9. H. Fayol, *Industrial and General Administration*, París, Dunod, 1916.
10. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, T. Parsons (comp.), trad. inglesa por A.M. Henderson y T. Parsons, Nueva York, Free Press, 1947.
11. Wren, *The Evolution of Management Thought*, capítulo 14.
12. Véase, por ejemplo, M.P. Follett, *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Londres, Longmans, Green & Co., 1918. Véase también el foro de revisión de Mary Parker Follett en *Organization*, febrero de 1996, pp. 147-80.
13. C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938.
14. H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin, 1913.
15. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1933, y F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1939.
16. Véase, por ejemplo, A. Carey, “The Hawthorne Studies: A Radical Criticism”, en *American Sociological Review*, junio de 1967, pp. 403-16; R.H. Franke y J. Kaul, “The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations”, en *American Sociological Review*, octubre de 1978, pp. 623-43; B. Rice, “The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory”, en *Psychology Today*, febrero de 1982, pp. 70-74; J.A. Sonnenfeld, “Shedding Light on the Hawthorne Studies”, en *Journal of Occupational Behavior*, abril de 1985, pp. 111-30, y S.R.G. Jones, “Was There a Hawthorne Effect?”, en *American Journal of Sociology*, noviembre de 1992, pp. 451-68.
17. D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Nueva York, Simon & Schuster, 1936. [Versión en español, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Buenos Aires, varias ediciones.]
18. Wren, *The Evolution of Management Thought*, p. 336.
19. A. Maslow, *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
20. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

21. Véase, por ejemplo, B.F. Skinner, *Science and Human Behavior*, Nueva York, Free Press, 1953, y B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Nueva York, Knopf, 1972.
22. D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1961, y D.C. McClelland y D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Nueva York, Free Press, 1969.
23. F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
24. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley, 1959, y F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human*, Salt Lake City, Olympus, ed. rev., 1982.
25. J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-70.
26. Véase, por ejemplo, J.M. Shepard y J.G. Hougland, Jr., "Contingency Theory: 'Complex Man' or 'Complex Organization'?", en *Academy of Management Review*, julio de 1978, pp. 413-27, y H.L. Tosi, Jr., y J.W. Slocum, Jr., "Contingency Theory: Some Suggested Directions", en *Journal of Management*, primavera de 1984, pp. 9-26.

## Investigación del comportamiento organizacional

*Para cada problema complicado hay una solución sencilla, clara y equivocada.*

—H. L. Mencken

Hace algunos años, un amigo mío estaba muy emocionado porque había leído los resultados de una investigación en los que, de una vez y para siempre, se resolvía la cuestión sobre qué hace falta para escalar a la cima de las grandes corporaciones. Yo dudaba de que hubiera una respuesta simple para esta pregunta, pero como no quería aguar su entusiasmo, le pedí que me dijera lo que había leído. La respuesta, de acuerdo con mi amigo, era la *participación en el deporte universitario*. Decir que escuché con escepticismo su afirmación es un eufemismo, así que le pedí que me contara más.

El estudio incluyó a 1,700 altos ejecutivos de éxito en las 500 mayores corporaciones estadounidenses. Los investigadores descubrieron que la mitad de estos ejecutivos habían practicado deportes universitarios.<sup>1</sup> Mi amigo, que además es bueno para las estadísticas, me explicó que dado que sólo dos por ciento de los estudiantes de licenciatura participan en encuentros deportivos intercolegiales, la probabilidad de que este resultado se diera por mera casualidad era de una en 10 millones. Concluyó su análisis diciéndome que, de acuerdo con esta investigación, yo debía alentar a mis alumnos de administración para que se pusieran en forma y se integraran a un equipo deportivo escolar.

Mi amigo se sintió desconcertado cuando sugerí que quizá sus conclusiones fueran erróneas. Los ejecutivos eran todos hombres que fueron a la universidad en las décadas de 1940 y 1950. ¿Su consejo tendría sentido para las mujeres del siglo XXI? Esos ejecutivos tampoco eran los alumnos habituales de la universidad de usted. Casi todos estudiaron en universidades privadas elitistas, como Princeton y Amherst, donde una gran proporción de el estudiante participa en deportes intercolegiales. Y estos sujetos no jugaban por fuerza fútbol o basquetbol, sino que muchos participaron en golf, tenis, béisbol,

carrera a campo traviesa, navegación, rugby y otros deportes menores. Además, quizá los investigadores confundieron el sentido de la causalidad. Es decir, quizá los individuos con la motivación y la capacidad para ascender a la cúspide de una corporación grande se sienten atraídos por las actividades competitivas, como los deportes universitarios.

Mi amigo era culpable de haber interpretado mal datos de investigación. Desde luego, no es el único. Por ejemplo, continuamente nos bombardean informes de experimentos que relacionan ciertas sustancias con el cáncer en ratas y de encuestas en que se muestra el cambio de actitudes de los universitarios hacia el sexo. Muchos de estos estudios están diseñados cuidadosamente y se toma nota con mucha atención de las implicaciones y limitaciones de los resultados. Pero otros están mal diseñados, de modo que sus conclusiones son, en el mejor de los casos, sospechosas, y en el peor, incoherentes.

Más que tratar de convertirlo a usted en un investigador, el objetivo de este apéndice es aumentar su conciencia como lector de investigaciones conductuales. Un conocimiento de los métodos de investigación le permitirá apreciar más cabalmente el cuidado al recopilar los datos en los que se basan la información y las conclusiones presentadas en este libro. Además, comprender estos métodos de investigación lo hará un evaluador más perito de los estudios de CO que lea en publicaciones comerciales y profesionales. Por lo anterior, es importante tener una idea de la investigación conductual porque 1) es la base sobre la que se apoyan las teorías de este libro, y 2) le traerá beneficios para los años venideros, cuando lea informes de investigación y quiera estimar su valor.

### Finalidad de la investigación

La *investigación* consiste en el acopio sistemático de información. Su finalidad es ayudarnos en nuestra indagación de la verdad. Aunque nunca encontraremos la verdad definitiva (que en nuestro caso sería saber precisamente cómo se comportaría una persona o grupo en el contexto de una organización), la investigación continua acrecienta nuestros conocimientos de CO al respaldar algunas teorías, refutar otras y proponer nuevas que sustituyan a las que no consiguen apoyo.

## Terminología de la investigación

Los investigadores tienen su propio vocabulario para comunicarse entre ellos y con los legos. En los párrafos siguientes definimos brevemente algunos de los términos más comunes que se encontrará en los estudios de las ciencias de la conducta.<sup>2</sup>

**Variable** Una *variable* es cualquier característica general que pueda ser medida y que cambia de amplitud, intensidad o ambas. Algunas variables del CO que se encuentran en este libro son la satisfacción laboral, productividad de los empleados, estrés laboral, capacidad, personalidad y normas de los grupos.

**Hipótesis** Se llama *hipótesis* a una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables. La declaración de mi amigo de que participar en deportes universitarios conduce a los puestos directivos en las corporaciones grandes es un ejemplo de hipótesis. Hasta que la confirmen las investigaciones empíricas, una hipótesis se mantiene como mera explicación tentativa.

**Variable dependiente** Una *variable dependiente* es una respuesta afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es la variable que le interesa explicar al investigador. Si retomamos nuestro ejemplo inicial, la variable dependiente de la hipótesis de mi amigo sería la sucesión de ejecutivos. En la investigación del comportamiento organizacional, las variables dependientes más populares son la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y compromiso con la organización.<sup>3</sup>

**Variable independiente** Una *variable independiente* es la causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente. Participar en las actividades deportivas de la universidad era la variable independiente en la hipótesis de mi amigo. Las variables independientes que más estudian los investigadores del comportamiento organizacional son inteligencia, personalidad, satisfacción laboral, experiencia, motivación, esquemas de reforzamiento, estilo de liderazgo, distribución de recompensas, métodos de selección y diseño de la organización.

Habrás notado que dijimos que los investigadores del CO toman la satisfacción laboral ya como variable independiente, ya como dependiente. No es un error, sino que sólo refleja que la denominación

dada a una variable depende de su lugar en la hipótesis. En el enunciado “los aumentos en la satisfacción laboral disminuyen la rotación”, la satisfacción laboral es una variable independiente. En cambio, en la afirmación “los aumentos de dinero producen mayor satisfacción laboral” ésta se convierte en la variable dependiente.

**Variable moderadora** Una *variable moderadora* reduce el efecto de la variable independiente en la dependiente. También puede considerarse una variable contingente: si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente); pero sólo en las condiciones Z (variable moderadora). Para traducir lo anterior en un ejemplo real, digamos que si se aumenta la supervisión directa del área de trabajo (X), habrá un cambio en la productividad de los trabajadores (Y), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas realizadas (Z).

**Causalidad** Por definición, una hipótesis implica una relación, es decir, implica una causa y un efecto presumidos. Esta dirección de causa y efecto se llama *causalidad*. Se supone que cambios en la variable independiente producen cambios en la variable dependiente; sin embargo, en la investigación de la conducta puede ocurrir que se haga una suposición incorrecta de la causalidad cuando se encuentran relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos de la conducta encontraron una relación entre la satisfacción de los empleados y la productividad y concluyeron que un trabajador feliz era un trabajador productivo. En las investigaciones subsiguientes se respalda la relación, pero se ha refutado la dirección de la flecha. Las pruebas más acertadas indican que una productividad elevada produce satisfacción, más que en el otro sentido.

**Coefficiente de correlación** Una cosa es saber que hay una relación entre dos o más variables y otra conocer la *fuerza* de tal relación. El término *coeficiente de correlación* indica esta fuerza, expresada con un número entre  $-1.00$  (una relación negativa perfecta) y  $+1.00$  (una correlación positiva perfecta).

Cuando dos variables varían directamente una y otra, la correlación se expresa como número positivo. Cuando varían inversamente (es decir, cuando una aumenta al tiempo que la otra disminuye), la correlación se indicará con un número negativo. Si las dos

variables varían independientemente una de la otra, decimos que su correlación es de cero.

Por ejemplo, digamos que un investigador estudia a un grupo de empleados para determinar su satisfacción con el trabajo. Luego, con los informes de faltas de la compañía, correlaciona las puntuaciones de satisfacción con el registro de asistencia individual para determinar si los empleados que se sienten más satisfechos con su trabajo tienen mejor registro de asistencia que sus compañeros que refirieron menos satisfacción. Supongamos que el investigador calculó un coeficiente de correlación de +0.50 entre satisfacción y asistencia. ¿Es una asociación fuerte? Por desgracia no hay un límite numérico preciso que separe las relaciones fuertes de las débiles. Se tendría que aplicar un examen estadístico estándar para determinar si la relación es significativa.

Hay que hacer un último comentario antes de proseguir: un coeficiente de correlación mide sólo la fuerza de la asociación entre dos variables. Un valor elevado no implica una causalidad. Por ejemplo, desde hace mucho se ha observado que el largo de las faldas y los precios de las acciones bursátiles guardan una relación estrecha, pero debemos tener el cuidado de no inferir que tengan una relación causal. En esta situación, la correlación elevada es un suceso fortuito, más que un elemento de pronóstico.

**Teoría** El último término que presentamos en esta sección es *teoría*. Las teorías describen un conjunto de conceptos o hipótesis relacionados sistemáticamente con que se pretende explicar y pronosticar fenómenos. En el comportamiento organizacional, las teorías se llaman con frecuencia *modelos*. Nosotros usamos los términos indistintamente.

No faltan teorías del CO. Por ejemplo, tenemos teorías para describir qué motiva a las personas, los estilos de liderazgo más eficaces, la mejor manera de resolver conflictos y cómo adquieren poder las personas. En algunos casos, tenemos media docena o más de teorías destinadas a explicar y predecir determinado fenómeno. En estos casos, ¿una es la correcta y las demás equivocadas? No. Son manifestaciones de la ciencia en obra, de investigadores que ponen a prueba teorías anteriores, las modifican y, cuando es conveniente, proponen nuevos modelos que quizá tengan una capacidad explicativa y de pronóstico más aguda. El que haya varias teorías que tratan de explicar los mismos fenómenos atestigua que es una disciplina activa que crece y evoluciona.

## Evaluación de la investigación

Como posible lector de investigaciones conductuales, debe seguir el dictado *caveat emptor*, cuidado con el comprador. Al evaluar cualquier estudio de investigación, tiene que hacer tres preguntas:<sup>4</sup>

*¿Es válido?* ¿El estudio mide realmente lo que dice que mide? Los patrones han desechado varias pruebas psicológicas en los últimos años porque no han sido medidas válidas de la capacidad de los solicitantes para realizar bien cierto trabajo. Pero el tema de la validez atañe a todos los estudios de investigación. Por tanto, si encontramos un estudio que vincula la cohesión de los equipos de trabajo con una productividad elevada, queremos saber cómo se midió cada variable y si de hecho se mide lo que se supone que se mide.

*¿Es confiable?* La confiabilidad se refiere a la congruencia de la medición. Si usted midiera su estatura todos los días con una regla de madera, tendría resultados muy confiables. Por otro lado, si se mide todos los días con una cinta elástica, probablemente habría una disparidad muy grande entre las medidas de su estatura de un día al otro. Desde luego, su estatura no cambia de la noche a la mañana. La variación se debe a que el medio de medición no es confiable. Por tanto, si una compañía le pide a un grupo de empleados que complete un cuestionario confiable de satisfacción laboral y repite el cuestionario seis meses después, esperaríamos que los resultados fueran muy semejantes, siempre que entre tanto no ocurriera nada que repercutiese significativamente en la satisfacción de los empleados.

*¿Es generalizable?* ¿Los resultados del estudio de investigación son generalizables a otros grupos de individuos además de los que tomaron parte en el estudio? Por ejemplo, tenga cuidado de las limitaciones posibles de las investigaciones que toman universitarios como sus sujetos. ¿Los resultados de esos estudios son generalizables a los empleados de tiempo completo en los trabajos reales? Del mismo modo, ¿cuánto se generalizan a la población trabajadora en general los resultados de un estudio que evalúa la tensión laboral en 10 ingenieros de una planta de energía nuclear en el caserío de Mahone Bay, Nueva Escocia?

## Diseño de investigación

Investigar es un ejercicio de compensar. La riqueza de la información tiene una generalización reducida.

Cuanto más quiere el investigador controlar variables engañosas, menos realistas serán sus resultados. La precisión, la generalización y el control casi siempre se traducen en costos mayores. Cuando los investigadores eligen su objeto de estudio, dónde harán su investigación, con qué métodos recopilarán los datos, etc., deben hacer algunas concesiones. Los buenos diseños de investigación no son perfectos, pero reflejan fielmente las preguntas que se van a abordar. Recuerde estos hechos a medida que revisamos las ventajas y desventajas de cinco diseños de investigación populares: estudios de casos, encuestas en campo, experimentos de laboratorio, experimentos de campo y revisión cuantitativa acumulada.

### ESTUDIO DE CASOS

Tome un ejemplar de la autobiografía de Soichiro Honda. Describe su niñez empobrecida, su decisión de abrir un pequeño taller mecánico, de armar motocicletas y luego automóviles y cómo todo esto llevó a la creación de una de las corporaciones más grandes y exitosas del mundo. O se encuentra en una clase de negocios y su maestro reparte un folleto de 50 páginas acerca de dos compañías Wal-Mart y Kmart. En el folleto se cuenta la historia de las dos compañías, se describen sus estrategias corporativas, filosofía de administración y planes de marketing y se incluyen estados de resultados recientes y declaraciones de utilidades. El maestro les pide que lean el folleto, analicen los datos y determinen por qué Wal-Mart ha tenido mucho más éxito que Kmart en los últimos años.

La autobiografía de Soichiro y los folletos de Wal-Mart y Kmart son estudios de casos. Estos casos se toman de situaciones reales y presentan análisis exhaustivos de un entorno. Son descripciones minuciosas, llenas de detalles sobre un individuo, grupo u organización. La información principal de los estudios de casos se obtiene por observación, respaldada ocasionalmente por entrevistas y una revisión de registros y documentos.

Los estudios de casos tienen sus inconvenientes. Están sujetos a tendencias perceptuales e interpretaciones subjetivas del observador. El lector del caso está atado de manos en cuanto a lo que el observador o el escritor incluye o excluye. Los casos también sacrifican la generalización por la profundidad de la información y la riqueza de los detalles. Como siempre es peligroso generalizar de una muestra de uno, en los estudios de casos es difícil probar o rechazar hipótesis. Por otro lado, no es posible ignorar el análisis exhaustivo

que se ofrece en estos casos. Son un medio excelente para una investigación exploratoria inicial y para evaluar problemas reales de las organizaciones.

### ENCUESTA EN CAMPO

Se preparó un cuestionario largo para evaluar el uso de políticas éticas, estructuras éticas formales, actividades formalizadas como capacitación ética y participación de los ejecutivos en los programas de ética en las corporaciones con valor de miles de millones de dólares. Se llamó a la oficina de relaciones públicas o comunicaciones corporativas de las 500 industrias y 500 empresas de servicios de la revista *Fortune* para conseguir el nombre y la dirección del “funcionario con la mayor responsabilidad de los temas éticos y de conducta” de cada compañía. El cuestionario, con una carta de presentación en la que se explicaba la naturaleza del estudio, fue remitido a estos 1,000 funcionarios. De ellos, 254 devolvieron el cuestionario lleno, lo que da una tasa de respuesta de poco más de 25 por ciento. En los resultados de la encuesta se encontró que, entre otras cosas, 77 por ciento tenía códigos de ética formales y 54 por ciento contaba con un funcionario asignado específicamente para manejar los temas de ética y conducta.<sup>5</sup>

El estudio anterior es un ejemplo de encuesta en campo. Se escogió una muestra de entrevistados (en este caso, 1000 funcionarios corporativos en las empresas estadounidenses consideradas más grandes) para que representaran a todo el grupo que se estudiaba (las empresas estadounidenses de miles de millones de dólares). Los sujetos fueron encuestados con el cuestionario o entrevistados para recabar datos sobre determinadas características (el contenido y la estructura de los programas y las prácticas éticas) que interesaban a los investigadores. La homogenización de los reactivos de respuesta permitió cuantificar, analizar y resumir los datos fácilmente, y a los investigadores, hacer inferencias de la muestra representativa sobre la población general.

La encuesta en campo ofrece ahorros al hacer investigación. Cuesta menos muestrear una población que obtener datos de todos sus miembros (por ejemplo, hay más de 5,000 empresas estadounidenses con ventas que exceden los mil millones de dólares, pero puesto que algunas son privadas y no hacen públicos sus datos económicos, quedan excluidas de las listas de *Fortune*). Además, como ilustra el estudio de ética, las encuestas proveen una manera eficiente de averiguar las opiniones de las personas acerca de diversos

temas o cómo dicen que se comportan. Estos datos se cuantifican fácilmente. Pero las encuestas en campo tienen varias posibles desventajas. En primer lugar, los cuestionarios expedidos por correo rara vez consiguen tasas de devolución de 100 por ciento. Las tasas bajas de respuesta hacen dudar de que las conclusiones basadas en las respuestas obtenidas sean generalizables a los que no respondieron. En segundo lugar, el formato se presta mejor para sondear opiniones e impresiones de los entrevistados, que comportamientos. Tercero, las respuestas pueden estar desviadas por el fenómeno de la conveniencia social, es decir, que las personas hayan respondido lo que creyeron que el investigador quería oír. Cuarto, puesto que las encuestas en campo se enfocan en temas precisos, son un medio más bien insuficiente para adquirir información profunda. Por último, la calidad de las generalizaciones depende en buena medida de la población elegida. Por ejemplo, las respuestas de los ejecutivos de las 500 empresas de *Fortune* no revelan nada de las pequeñas y medianas empresas ni de las organizaciones sin afán de lucro. En síntesis, incluso en una encuesta bien diseñada se renuncia a la profundidad de la información para obtener extensión, generalización y ahorros.

### EXPERIMENTO DE LABORATORIO

El siguiente estudio es un ejemplo clásico de experimento de laboratorio. Un investigador, Stanley Milgram, se preguntó hasta dónde obedecerían órdenes los sujetos. Si éstos eran colocados en el papel de un maestro en un experimento de aprendizaje y el experimentador les decía que aplicaran una descarga eléctrica a un estudiante cada vez que cometiera un error, ¿seguirían las órdenes del experimentador? ¿Su disposición a obedecer disminuiría al aumentar la intensidad de las descargas?

Para comprobar las hipótesis, Milgram contrató varios sujetos y les hizo creer que con el experimento se investigaba el efecto del castigo en la memoria. Su tarea era fungir como maestros y aplicar el castigo cuando el estudiante cometiera un error en la prueba de aprendizaje.

El castigo se aplicaba en la forma de una descarga eléctrica. El sujeto se sentaba frente a un generador de voltaje de 30 niveles que comenzaban en cero y aumentaban en pasos de 15 voltios hasta llegar a 450. En las marcas de estas posiciones se leía “Descarga ligera” a los 15 voltios y “Peligro: descarga intensa” a los 450. Para aumentar el realismo del experimento, los sujetos recibieron una descarga de muestra de

45 voltios y vieron al estudiante (un hombre cortés y agradable de unos 50 años) atado a una “silla eléctrica” en la sala contigua. Desde luego, el estudiante era un actor y las descargas eléctricas eran ficticias, pero los sujetos no lo sabían.

Cada sujeto se sentaba frente al generador, se le ordenaba que comenzara con la descarga más baja y que aumentara la intensidad al siguiente nivel cada vez que el estudiante cometiera un error o no contestara.

Cuando el examen comenzó, la intensidad de las descargas aumentaba rápidamente porque el estudiante cometía muchos errores. El sujeto escuchaba al estudiante: a los 75 voltios lo oía gemir y quejarse; a los 150 pedía que lo sacaran del experimento; a los 180 voltios, gritaba que no soportaba el dolor, y a los 300 voltios, insistía en que lo liberaran, gritaba sobre el estado de su corazón, exclamaba y luego dejaba de responder a las preguntas.

Casi todos los sujetos protestaron y, temerosos de matar al estudiante si al aumentar la intensidad de las descargas desencadenaban un infarto, insistieron en que no podían continuar con la tarea. A sus dudas o protestas, el experimentador declaraba: “No tiene opción. Su tarea consiste en castigar al estudiante por sus errores”. Claro que los sujetos tenían una opción. Todo lo que tenían que hacer era pararse y retirarse.

La mayoría de los sujetos se mostraron en desacuerdo; pero el desacuerdo no es sinónimo de desobediencia. Sesenta y dos por ciento de los sujetos aumentaron la intensidad al máximo de 450 voltios. El nivel promedio de las descargas aplicadas por el 38 por ciento restante fue de casi 370 voltios.<sup>6</sup>

En un experimento de laboratorio, como el realizado por Milgram, el investigador crea un ambiente artificial. A continuación, manipula una variable independiente en las condiciones controladas. Finalmente, dado que el resto se conserva en igualdad de circunstancias, el investigador puede concluir que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o el cambio impuesto a la variable independiente. Observe que, a causa de las condiciones controladas, el investigador puede deducir una causa entre las variables independiente y dependiente.

El experimento de laboratorio cambia el realismo y la generalización por la precisión y el control. Ofrece un grado elevado de control sobre las variables y una medición precisa de éstas. Pero muchas veces los resultados de estos experimentos son difíciles de

generalizar al mundo real del trabajo, lo que se debe a que el laboratorio artificial rara vez repite las complejidades y matices de las organizaciones reales. Además, muchos experimentos de laboratorio se ocupan de fenómenos que no pueden reproducirse ni aplicarse a las situaciones reales.

### EXPERIMENTO DE CAMPO

El siguiente es un ejemplo de experimento de campo. La administración de una compañía grande está interesada en determinar el efecto que tendría una semana laboral de cuatro días en el ausentismo de los empleados. Para ser más específicos, la administración quiere saber si los empleados que trabajen cuatro días de 10 horas a la semana tendrán tasas de ausentismo menores que empleados equivalentes con la tradicional semana de cinco días de ocho horas. Como la compañía es grande, tiene varias fábricas cuya fuerza de trabajo es esencialmente similar. Para el experimento se escogen dos plantas, ambas situadas en la región de Cleveland. Desde luego, no sería apropiado comparar dos plantas del mismo tamaño si una está en la zona rural de Mississippi y otra en la ciudad de Copenhague, porque factores como la cultura nacional, el transporte y el clima explicarían mejor las diferencias halladas que el cambio en el número de días trabajados a la semana.

En una planta, se puso en marcha el experimento: los trabajadores comenzaron a trabajar cuatro días por semana. En la otra planta, que se convirtió en el grupo de control, no se hicieron cambios a la semana laboral de cinco días. Durante 18 meses se recopilaban los datos sobre las faltas en los historiales de la compañía en las dos instalaciones. Este periodo largo redujo la posibilidad de que los resultados fueran distorsionados por la mera novedad de los cambios efectuados en la planta experimental. Después de ese lapso, la administración encontró que el ausentismo se había reducido 40 por ciento en la planta experimental y sólo seis por ciento en la de control. Dado el diseño del estudio, la administración pensó que la reducción mayor de las faltas en la planta experimental se debía a la introducción de la semana comprimida.

El experimento de campo es semejante al de laboratorio, salvo que se efectúa en una organización real. El entorno natural es más realista que el del laboratorio, lo que aumenta la validez pero entorpece el control. Asimismo, a menos que se establezcan grupos de control éste puede perderse si intervienen fuerzas externas; por ejemplo, una huelga de empleados, des-

pidos numerosos o reestructuración de la corporación. Quizá el mayor interés de los estudios de campo tenga que ver con las tendencias en la selección de las organizaciones, pues no todas permiten que investigadores de fuera entren a estudiar a sus empleados y operaciones. Esto es cierto sobre todo de las organizaciones que tienen problemas graves. Por tanto, dado que la mayoría de los estudios publicados sobre el CO son obra de investigadores de fuera, la tendencia en la selección se inclinaría a la publicación de estudios realizados casi enteramente en organizaciones exitosas y bien manejadas.

Nuestra conclusión general es que, de los cuatro diseños que hemos estudiado, el experimento de campo provee los resultados más válidos y generalizables y que, salvo por sus costos elevados, cambia lo menos para obtener lo más.<sup>7</sup>

**Revisiones cuantitativas acumuladas** ¿Cuál es el efecto general de la modificación del comportamiento organizacional (OB Mod) en el desempeño en las tareas? Se han realizado numerosos experimentos de campo para arrojar luces sobre esta pregunta. Por desgracia, la extensa gama de efectos que resultan de estos estudios hace difícil generalizar.

Para tratar de compaginar estos resultados divergentes, dos investigadores revisaron todos los estudios empíricos que encontraron sobre las repercusiones de la OB Mod en el desempeño en las tareas durante un periodo de 20 años.<sup>8</sup> Después de desechar los informes con información inadecuada, datos no cuantitativos o que no satisfacían los criterios asociados con los principios de la modificación conductual, los investigadores redujeron su conjunto a 19 estudios que abarcaban datos sobre 2,818 individuos. Mediante una técnica de acumulación llamada *metaanálisis*, los investigadores pudieron sintetizar cuantitativamente los estudios y concluir que el desempeño en las tareas de la persona promedio aumentaba del percentil 50 al 67 después de una intervención de modificación del comportamiento.

La revisión del desempeño de la tarea en la OB Mod hecha por estos investigadores ilustra la aplicación del metaanálisis, una forma cuantitativa de revisión de la bibliografía, con la cual los investigadores examinan los resultados de validez de un conjunto amplio de estudios y luego aplican una fórmula para determinar si producen constantemente resultados semejantes.<sup>9</sup> Si los resultados son congruentes, los investigadores pueden concluir con más confianza que

la validez es generalizable. El metaanálisis es un medio para superar las interpretaciones potencialmente imprecisas de las revisiones cualitativas y sintetizar las variaciones de los estudios cuantitativos. Además, la técnica permite a los investigadores identificar posibles variables moderadoras entre una variable independiente y una dependiente.

En los últimos 25 años se ha avivado la popularidad de este método de investigación. ¿Por qué? Porque ofrece un medio más objetivo de hacer las tradicionales revisiones de la bibliografía. Aunque el recurso del metaanálisis impone a los investigadores que ejerzan su capacidad de juicio, lo que puede introducir mucha subjetividad al proceso, no cabe duda de que las revisiones metaanalíticas están difundidas en la bibliografía del CO.

## Ética de la investigación

Los investigadores no siempre tienen tacto ni son honestos con los sujetos de sus estudios. Por ejemplo, los entrevistados pueden pensar que las preguntas de las encuestas en campo son incómodas o que invaden su privacidad. Asimismo, los investigadores en los experimentos de laboratorio engañan a los participantes sobre el propósito verdadero de su experimento “porque creen que el engaño es necesario para recibir respuestas francas”.<sup>10</sup>

Los psicólogos han criticado mucho los “experimentos de aprendizaje” realizados por Stanley Milgram, efectuados hace más de 30 años, por razones éticas. Mintió a sus sujetos al decirles que se investigaba el aprendizaje cuando, en realidad, le interesaba la obediencia. La máquina de descargas eléctricas era falsa. Hasta el “estudiante” era un cómplice de Milgram, instruido para que actuara como si fuera lastimado y sintiera dolor. Las faltas éticas continúan. Por ejemplo, en 2001 un profesor de comportamiento organizacional de la Universidad de Columbia expidió una carta común en papel membreteado de la universidad a 240 restaurantes de Nueva York, en la que refería que había cenado en el establecimiento con su esposa para celebrar un aniversario de bodas, que se había intoxicado con la comida y que había pasado toda la noche en el baño, vomitando.<sup>11</sup> La carta concluía así: “No es mi intención levantar ninguna queja en la Oficina de Mejoramiento del Comercio ni en el Departamento de Salud, pero quiero que entienda lo que pasó para que me conteste al respecto. Espero su respuesta”. La carta falseada fue parte

de un estudio del profesor para determinar cómo responderían los restaurantes a las quejas, pero incitó un caos culinario entre muchos restauranteros, gerentes y chefs, que se pusieron a revisar menús y entregas de perezosos en busca de alimentos echados a perder y a interrogar a los trabajadores de la cocina sobre posibles equivocaciones. Una carta posterior de la universidad con una petición de disculpa “por un enorme error de juicio de un catedrático novel” hizo poco por compensar las molestias de los afectados.

Asociaciones profesionales como la Asociación Psicológica Estadounidense, la Asociación Sociológica Estadounidense y la Academia de Administración han publicado lineamientos formales para la realización de investigaciones, pero el debate ético continúa. De un lado se encuentran aquellos que afirman que unos controles éticos estrictos pueden lesionar la validez de un experimento y paralizar investigaciones futuras. Por ejemplo, el engaño suele ser necesario para evitar la contaminación de los resultados. Más aún, los defensores de reducir al mínimo los controles éticos observan que pocos sujetos han resultado dañados apreciablemente en experimentos engañosos. Incluso en el experimento de Milgram, manipulador en alto grado, sólo 1.3 por ciento de los sujetos manifestaron sentimientos negativos sobre la experiencia. Los del otro lado del debate se centran en los derechos de los participantes. Quienes están a favor de unos controles éticos rigurosos aseveran que ningún procedimiento debe plantear molestias emocionales ni físicas a los sujetos y que, como profesionales, los investigadores están obligados a ser completamente honestos con sus sujetos y a defender la privacidad de éstos a toda costa.

## Resumen

La materia del comportamiento organizacional está formada por muchas teorías basadas en investigaciones. Los estudios, cuando se integran por acumulación, se convierten en teorías, y las teorías se proponen y son seguidas por estudios de investigación diseñados para comprobarlas. Por tanto, los conceptos que componen el CO son tan válidos como las investigaciones en que se fundan.

Los temas y las cuestiones de este libro se derivan, en su mayor parte, de investigaciones. Representan el resultado del acopio sistemático de información, no de meras conjeturas, intuiciones u opiniones. Desde luego, esto no significa que tengamos todas las

respuestas para todos los temas del CO. Muchos requieren más pruebas que los corroboren. La posibilidad de generalizar otras está limitada por los métodos de investigación seguidos. Pero se genera y publica información nueva con un ritmo acelerado. Para estar al tanto de los últimos resultados, lo exhortamos a que revise periódicamente las últimas investigaciones en el comportamiento organizacional. Se encuentran más trabajos académicos en publicaciones

como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior* y *Leadership Quarterly*. Si quiere más interpretaciones prácticas de los resultados de las investigaciones del CO, lea *Academy of Management Executive*, *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics* y *Sloan Management Review*.

## Notas

1. J.A. Byrne, "Executive Sweat", en *Forbes*, 20 de mayo de 1985, pp. 198-200.
2. Véase D.P. Schwab, *Research Methods for Organizational Behavior*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
3. B.M. Staw y G.R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, pp. 539-59, y B.M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 35, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 1984, pp. 627-66.
4. R.S. Blackburn, "Experimental Design in Organizational Settings", en J.W. Lorsch (comp.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, pp. 127-28, y F.L. Schmidt, C. Viswesvaran, D.S. Ones, "Reliability Is Not Validity and Validity Is Not Reliability", en *Personnel Psychology*, invierno de 2000, pp. 901-12.
5. G.R. Weaver, L.K. Trevino y P.L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", en *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-94.
6. S. Milgram, *Obedience to Authority*, Nueva York, Harper & Row, 1974. Para una crítica de esta investigación, véase T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions", en *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1991, pp. 398-413.
7. Véase, por ejemplo, W.N. Kaghan, A.L. Strauss, S.R. Barley, M.Y. Brannen y R.J. Thomas, "The Practice and Uses of Field Research in the 21st Century Organization", *Journal of Management Inquiry*, marzo de 1999, pp. 67-81.
8. A.D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-49.
9. Véase, por ejemplo, R.A. Guzzo, S.E. Jackson y R.A. Katzell, "Meta-Analysis Analysis", en L.L. Cummings y B.M. Staw (comps.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 1987, pp. 407-42; K. Zakzanis, "The Reliability of Meta Analytic Review", en *Psychological Reports*, agosto de 1998, pp. 215-22; C. Ostroff y D.A. Harrison, "Meta-Analysis, Level of Analysis, and Best Estimates of Population Correlations: Cautions for Interpreting Meta-Analytic Results in Organizational Behavior", en *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 260-70, y R. Rosenthal y M.R. DiMatteo, "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews", en S.T. Fiske, D.L. Schacter y C. Zahn-Waxer (comps.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 2001, pp. 59-82.
10. Para más sobre los temas éticos en la investigación, véase T.L. Beauchamp, R.R. Faden, R.J. Wallace, Jr., y L. Walters (comps.), *Ethical Issues in Social Science Research*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 1982, y D. Baumrind, "Research Using Intentional Deception", en *American Psychologist*, febrero de 1985, pp. 165-74.
11. J. Kifner, "Scholar Sets Off Gastronomic False Alarm", en *The New York Times*, 8 de septiembre de 2001, p. A1.

Escucho y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo.

—Confucio

**A**ñadimos esta sección sobre adquisición de habilidades para ayudar a los lectores a aplicar y aprovechar los conceptos del CO. Elegimos estas 16 habilidades interpersonales y por su relación con una o más de las áreas temáticas del libro.

Para llevar al máximo el aprendizaje de las habilidades, proponemos combinar los contenidos del texto y la retroalimentación de las autoevaluaciones con los módulos de adquisición de habilidades de esta sección. Las autoevaluaciones se encuentran en el CD-ROM que acompaña la edición original de esta

obra. Cabe mencionar que este CD-ROM se presenta en idioma inglés. En la tabla de la figura AH.1 se indica la autoevaluación y el módulo pertinentes para los capítulos 2 a 19 del libro.

En las 16 habilidades proporcionamos lo siguiente: 1) Una breve interpretación del significado de los resultados de cada autoevaluación. 2) Una revisión de los conceptos básicos de las habilidades y las conductas específicas necesarias para dominar cada una de esas habilidades. 3) Un escenario breve destinado a darle la oportunidad de practicar las conductas asociadas con las habilidades. 4) Varias actividades de refuerzo para que tenga más oportunidades de practicar y aprender las conductas de cada habilidad.

### Figura AH-1 De los conocimientos a las habilidades

#### Capítulo/tema de adquisición de habilidades

Capítulo/tema de adquisición de habilidades	Autoevaluaciones	Módulo
2. Comportamiento individual	Habilidades de retroalimentación (#26)	Disciplina eficaz
3. Valores y actitudes	Satisfacción laboral (#11)	Cambio de actitudes
4. Personalidad y emociones	Puntuación de IE (#20)	Interpretación de las emociones
5. Percepción y decisiones	Creatividad personal (#8)	Solución creativa de problemas
6/7. Motivación	Planeación personal (#22)	Fijación de metas
8/9. Grupos y equipos	Cómo encabezar un equipo (#30)	Formación de equipos eficaces
10. Comunicación	Capacidad de escuchar (#25)	Escucha activa
11. Liderazgo básico	Estilo de liderazgo (#27)	Elección de un estilo de liderazgo eficaz
12. Liderazgo contemporáneo	Confianza (#29)	Fomento de la confianza
13. Poder y política	Orientación al poder (#31)	Cómo hacerse políticamente experto
14. Conflicto y negociación	Estilo de conflictos (#34)	Negociación
15. Estructura de las organizaciones	Disposición a delegar (#40)	Delegar autoridad
16. Tecnología y diseño del trabajo	JCM (#37)	Diseño de puestos que motiven
17. Políticas y prácticas de recursos humanos	Estilo de toma de decisiones (#17)	Entrevistas de selección
18. Cultura organizacional	La cultura correcta (#42)	Interpretación de la cultura de una organización
19. Cambio organizacional	Respuesta al cambio (#47)	Manejo de la resistencia al cambio

## 1 DISCIPLINA EFICAZ

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#26) sobre las habilidades de retroalimentación. Este instrumento evalúa qué tan bien retroalimenta usted a los demás.

Poseer buenas destrezas de retroalimentación es parte importante de las medidas disciplinarias. Si su proporción fuerza/debilidad fue de 6/2 o superior, ya

sabe mucho sobre los comportamientos asociados con la disciplina eficaz.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Si el desempeño de un empleado generalmente no está a la altura o si ignora constantemente los criterios y las normas de la organización, es posible que el

gerente tenga que imponer la disciplina para controlar ese comportamiento. ¿Qué es exactamente la *disciplina*? Son las acciones que emprende un gerente para hacer cumplir las expectativas, criterios y reglas de la organización. Los problemas de disciplina más comunes que enfrentan los gerentes son los de asistencia (faltas, retardos, abuso de los permisos por enfermedad), comportamiento laboral (incumplimiento de las metas de desempeño, desobediencia, descuido al usar los mecanismos de seguridad, consumo de alcohol o drogas) y deshonestidad (robo, mentiras a los jefes).

La esencia de la disciplina eficaz puede resumirse en los ocho comportamientos siguientes:<sup>1</sup>

1. *Responda inmediatamente.* Cuanto antes siga una medida disciplinaria a una infracción, más probable es que el empleado asocie el castigo con la infracción y no con usted como encargado de la disciplina. Es mejor comenzar el proceso disciplinario en cuanto se detecte la infracción.
2. *Haga una advertencia.* Tiene la obligación de advertir al empleado antes de emprender una medida disciplinaria. Esto quiere decir que el empleado debe ser consciente de las reglas de la organización y aceptar sus normas de comportamiento. Es más probable que los empleados consideren justa la medida disciplinaria si recibieron una advertencia clara de que cierta infracción les traería un castigo y cuando saben en qué consiste éste.
3. *Enuncie concretamente el problema.* Indique la fecha, hora, lugar y personas, así como circunstancias atenuantes de la infracción. Defina la infracción con los términos exactos en lugar de recitar normas de la compañía o incisos del contrato laboral. No se quiere comunicar preocupación por la infracción a las reglas en sí, sino por el efecto de esa infracción en el desempeño de la unidad de trabajo. Explique por qué el comportamiento no puede continuar, demostrando cómo afecta específicamente el desempeño laboral del empleado, la eficacia de la unidad y a los compañeros del empleado.
4. *Permita a cada empleado explicar su posición.* Cualesquiera que sean los hechos que haya descubierto, un proceso justo exige que dé al empleado la oportunidad de explicar su posición. Desde el punto de vista del empleado, ¿qué fue lo que ocurrió? ¿Por qué ocurrió? ¿Qué imagen

tiene el empleado de las reglas, normas y circunstancias?

5. *Sostenga una discusión impersonal.* Los castigos deben vincularse a la infracción, no a la personalidad del infractor. Es decir, la disciplina se dirige no al empleado, sino a lo que haya hecho.
6. *Sea constante.* El trato justo de los empleados exige que la disciplina sea congruente. Si hace valer de manera incoherente las reglas sobre infracciones, pierden su efecto, la moral se reduce y los empleados pondrán en tela de juicio la habilidad de usted. Ahora bien, la constancia no significa tratar a todos exactamente por igual, pues esto significaría ignorar circunstancias atenuantes. Es razonable modificar la gravedad de las penas en función del expediente de un empleado, su historial de desempeño, etc. Pero es de usted la responsabilidad de justificar claramente unas medidas disciplinarias que a los empleados puedan parecerles incongruentes.
7. *Emprenda acciones progresivas.* escoja un castigo apropiado a la infracción. Los castigos deben ser progresivamente más graves si la infracción se repite. La disciplina progresiva comienza con una advertencia de palabra y continúa con un regaño por escrito, una suspensión, degradación o día sin goce de sueldo y, por último, en el más serio de los casos, el despido.
8. *Obtenga un compromiso de cambiar.* La disciplina debe incluir guía y dirección para corregir el problema. Deje que el empleado declare qué piensa hacer para garantizar que no vuelva a ocurrir la infracción.

### Practique la habilidad

Lea el siguiente escenario y practique su habilidad en un juego de roles efectuado frente a la clase o en grupos de dos.

Usted es jefe de un equipo en el departamento de servicios al cliente de Mountain View Microbrewery. Sandy es el nuevo miembro de su equipo de 10 personas y lleva ahí apenas seis semanas. Sandy entró a Mountain View con buenas recomendaciones de su trabajo anterior como representante de soporte a clientes en una concesionaria de automóviles. Sin embargo, poco después de unirse al equipo, Sandy se tardó en expedir una orden de compra importante. Cuando usted habló con él sobre el asunto, le dijo que se había “perdido”, pero usted la vio en la bandeja de

entrada de Sandy, puesta en el lugar correcto. Luego, la semana pasada, Sandy no devolvió de inmediato una llamada a un cliente molesto que fácilmente hubiera quedado satisfecho en ese punto. Por el contrario, el cliente rumió su enojo y aireó su insatisfacción en una carta al director ejecutivo de la compañía. El último incidente de Sandy ocurrió apenas ayer. Como parte del programa de mejoramiento de la calidad de la compañía, los integrantes de su equipo preparan informes periódicos sobre el servicio que brindan a cada cliente y los someten a un equipo directivo que los evalúa. Sandy no cumplió el plazo de entrega de su informe y usted recibió una llamada de uno de los directivos que le preguntó por ese informe. Como Sandy estará a prueba todavía otras seis semanas, pa-

rece que ha llegado la hora de que los dos se sienten a hablar sobre su incapacidad de cumplir con las metas esperadas de desempeño.

### Actividades de refuerzo

1. Hable con gerentes de tres organizaciones. Pregúnteles qué lineamientos recibieron de la empresa sobre la disciplina de los empleados. Pídales que describan problemas concretos de disciplina que hayan enfrentado y cómo los resolvieron.
2. Entreviste a tres maestros actuales o anteriores. Pregúnteles por sus métodos de disciplina. ¿Cómo manejan los trabajos retrasados, las trampas, faltas excesivas y otros problemas disciplinarios?

## 2 CAMBIO DE ACTITUDES

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#11) sobre la satisfacción laboral. El instrumento está diseñado para determinar su actitud general acerca de su trabajo. A partir de los resultados, reflexione sobre sus actitudes hacia el trabajo y qué puede hacer, si es necesario, para cambiarlas. Esta autoevaluación lo preparará para pensar en cómo cambiaría actitudes desfavorables de sus empleados.

### Conceptos y conductas de la habilidad

¿Se pueden cambiar las actitudes desfavorables de los empleados? Algunas veces. Depende de quién lo intente, de la fuerza de las actitudes de los empleados, de la magnitud del cambio y de la técnica elegida para tratar de modificar la actitud.<sup>2</sup>

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos de cambio de alguien que es querido, creíble y convincente. Si la gente está a gusto con el jefe, se siente más dispuesta a adherirse a su mensaje. La credibilidad implica confianza, pericia y objetividad. Por tanto, es más fácil cambiar una actitud de los empleados si éstos consideran que su jefe es creíble, sabe de lo que habla y no hay tendencias en su presentación. Por último, el cambio de actitudes mejora si sus argumentos se presentan de manera clara y convincente.

Es más fácil cambiar una actitud que no está muy arraigada en los empleados. Por el contrario, cuanto más intensa sea la convicción en una actitud, más difícil es cambiarla. Asimismo, las actitudes manifestadas en público se cambian con más dificultad porque uno tiene que admitir que se equivocó.

Es más fácil modificar actitudes si el cambio no es significativo. Se requiere esfuerzo para que un em-

pleado acepte una actitud que se aparte mucho de su postura actual. También puede plantear una amenaza a otras actitudes muy arraigadas y acentuar la disonancia.

Una de las técnicas más usadas para producir un cambio de actitud es la persuasión de palabra. A continuación resumimos acciones que llevan a ser más convincentes:

1. *Utilice un tono positivo y hable con tacto.* Piense que la persona a la que trata de convencer es inteligente y madura. No le hable como si fuera inferior. Sea respetuoso, directo, sincero y educado.
2. *Apoye su postura con pruebas sólidas.* Tiene que explicar *por qué* es importante lo que quiere. No basta limitarse a decir que una solicitud es importante o urgente.
3. *Adapte su argumentación a su interlocutor.* El arte del convencimiento exige flexibilidad. Debe elegir su argumentación de acuerdo con quien lo escucha. ¿A quién se dirige? ¿Cuáles son las metas, intereses, necesidades, temores y aspiraciones de esa persona? ¿Cuáles son sus ideas preconcebidas sobre el asunto?
4. *Recurra a la lógica.* Aunque no hay ninguna garantía de que un argumento lógico y razonado convenza al sujeto, si le faltan hechos y razones para respaldar su argumentación, no hay duda de que socavará su capacidad de convencer.
5. *Apele a las emociones.* Muchas veces no es suficiente presentar pruebas claras, razonadas y objetivas de su punto de vista y también debe apelar a las emociones de su interlocutor. Trate de penetrar en el sujeto y comprender sus amores, odios,

miedos y frustraciones. Entonces, aproveche esa información para dar forma a lo que diga y cómo lo diga.

### Practique la habilidad

Formen grupos de dos personas. La persona A debe escoger cualquier tema que crea que domine y debe enunciar su postura al respecto en no más de 30 palabras. La tarea de la persona B será tratar de cambiar la actitud de A sobre dicho tema. La persona B tendrá 10 minutos para presentar su argumentación. Al acabarse el tiempo, se invierten los papeles: la persona B escoge el tema y la persona A tiene 10 minutos para tratar de cambiar su actitud.

Los temas (cabe elegir *cualquiera* de los lados de un tema) pueden ser la política, la economía, los

acontecimientos internacionales, los usos sociales o temas concretos de administración, como si las empresas deben exigir a sus empleados que se practiquen periódicamente pruebas de detección de drogas, si se ha terminado la lealtad en las organizaciones, si el cliente siempre tiene la razón y si los despidos son indicadores de fallas administrativas.

### Actividades de refuerzo

1. Trate de convencer a un amigo o familiar de ir a ver una película o una obra de teatro que usted sabe que él no quiere presenciar.
2. Trate de convencer a un amigo o pariente de cambiar de pasta de dientes.

## 3 INTERPRETACIÓN DE LAS EMOCIONES

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#20) sobre la inteligencia emocional. Este instrumento le dará nociones sobre su puntuación de IE. Cuanto mayor sea su puntuación, mejor es su capacidad de interpretar las emociones y los sentimientos de los demás.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Comprender las emociones que sienten otras personas es una tarea muy difícil, pero podemos aprender a interpretar las emociones que manifiestan. Para ello, nos fijamos en los indicadores verbales, no verbales y paralingüísticos.<sup>3</sup>

1. *Pregunte acerca de las emociones.* La forma más fácil de averiguar lo que siente alguien es preguntarle. Muchas veces, decir algo tan sencillo como “¿estás bien?”, “¿pasa algo?”, arroja información para evaluar el estado emocional de un individuo. Pero confiar en una respuesta de palabra tiene dos desventajas. La primera es que, en alguna medida, casi todos ocultamos nuestras emociones por pudor y para responder a las expectativas sociales, así que no siempre compartimos de buena gana nuestros sentimientos. Segunda, incluso si queremos comunicar de palabra nuestros sentimientos, quizá no lo consigamos. Algunas personas tienen dificultades para entender sus propias emociones y, por ende, son incapaces de verbalizarlas. Así, en el mejor de los casos, las respuestas de palabra sólo dan información parcial.
2. *Busque indicadores no verbales.* Imagine que habla con un compañero. ¿Le dice algo sobre su estado emocional el hecho de que tenga la es-

palda rígida, la mandíbula apretada y los músculos del rostro tensos? Es lo más probable. Las expresiones del rostro, gestos, movimientos y distancia son indicadores no verbales que proveen información adicional sobre lo que siente una persona. Por ejemplo, las expresiones faciales son una ventana a los sentimientos de una persona. Observe las diferencias en los rasgos del rostro: la altura de las mejillas, la elevación o depresión del ceño, la mueca de la boca, la posición de los labios y la configuración de los músculos alrededor de los ojos. Incluso algo tan sutil como la distancia a la que escoge situarse de usted una persona puede comunicar sus sentimientos, intimidad o falta de intimidad, agresividad, repugnancia o retraimiento.

3. *Observe cómo se dicen las cosas.* Mientras Janet y yo hablábamos, advertí un cambio marcado en el tono y la velocidad de su voz. Aprovechaba la tercera fuente de información sobre las emociones de una persona: el *paralenguaje*, o sea la comunicación que rebasa las meras palabras proferidas. Abarca el tono, amplitud, ritmo y calidad del habla. El paralenguaje nos recuerda que las personas comunican sus sentimientos no sólo con lo que dicen, sino también con la manera en que lo dicen.

### Practique la habilidad

**Parte A.** Formen grupos de dos. Dediquen un par de minutos a recordar alguna ocasión en que sintieron una emoción particular. Por ejemplo, haber sentido enojo con uno de los padres, hermanos o amigos, entusiasmo o decepción por un resultado escolar

o deportivo, ira con alguien por causa de un insulto o desaire, disgusto por algo dicho o hecho, o felicidad porque le sucedió algo bueno.

**Parte B.** Ahora practiquen dos juegos de roles consistentes en entrevistas. En la primera, una persona representará al entrevistador y la otra solicitará empleo como administrador, durante el verano, en una gran cadena de tiendas. Cada representación durará no más de 10 minutos. El entrevistador realizará una entrevista común, salvo que traerá a su mente de manera constante el episodio emocional de la parte A. Esfuércese por comunicar la emoción y, al mismo tiempo, compórtese de manera profesional al entrevistar al solicitante.

**Parte C.** Ahora intercambien puestos para la segunda representación: el entrevistador se convierte en el solicitante y viceversa. El nuevo entrevistador realizará una entrevista común, salvo que traerá a su mente de manera constante el episodio emocional elegido en la parte A.

**Parte D.** Dediquen 10 minutos a analizar lo que pasó durante la entrevista, centrando la atención en las emociones que creyeron que comunicaba el otro. ¿Qué indicadores percibieron? ¿Qué tan exacta fue su interpretación de esos indicadores?

### Actividades de refuerzo

1. Rente un video de una película con una gran carga emocional, como *Muerte de un vendedor* (*Death of a salesman*) o *Doce hombres en pugna* (*Twelve angry men*). Observe atentamente a los actores en busca de indicadores de las emociones que despliegan. Trate de determinar las emociones proyectadas y explique cómo llegó a sus conclusiones.
2. Si trabaja actualmente, dedique un día a buscar indicadores emocionales en su trato con sus compañeros. ¿Mejóro con esto la comunicación?

## 4 SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#8), en la que se pondera su creatividad. Este instrumento determinará el grado en que despliega las características de una personalidad creativa. Los siguientes párrafos lo ayudarán a explotar más de sus dotes creativas.

### Conceptos y conductas de la habilidad

La singularidad y la variedad de los problemas que enfrentan los administradores les exige que los resuelvan creativamente. La creatividad es, en parte, una disposición mental. Usted tiene que ampliar sus capacidades mentales, es decir, tiene que abrirse a nuevas ideas. Todo el mundo tiene la habilidad de mejorar su creatividad, pero muchas personas no intentan fomentar esa facultad.

Será más eficaz en la solución creativa de los problemas si sigue estas 10 recomendaciones.<sup>4</sup>

1. *Considérese creativo.* En las investigaciones se muestra que si cree que no puede ser creativo, no lo será. Creer en su capacidad de ser creativo es el primer paso para ser más creativo.
2. *Atienda a su intuición.* Todos tenemos una mente subconsciente que funciona bien. A veces las respuestas aparecen en el momento menos esperado. Escuche su “voz interior”. De hecho, las personas más creativas tienen una libreta

cerca de la cama y escriben las ideas que se les ocurren.

3. *Aléjese de su zona de confort.* Todas las personas tienen una zona cómoda en la que hay certidumbre. Pero la creatividad y lo conocido no combinan. Para ser creativo, tiene que alejarse del estado de cosas y enfocar la mente en algo nuevo.
4. *Determine qué quiere hacer.* Esto incluye, por ejemplo, darse el tiempo para comprender el problema antes de intentar resolverlo, familiarizarse con todos los hechos y tratar de identificar los más importantes.
5. *Piense “fuera de la caja”.* Use analogías siempre que sea posible (por ejemplo, ¿puede abordar su problema como un pez fuera del agua y contemplar lo que éste tiene que enfrentar? O ¿puede utilizar las cosas que tiene que hacer para abrirse paso en la niebla y resolver su problema?). Aplique diversas estrategias de solución de problemas, como verbales, visuales, matemáticas o teatrales. Mire su problema desde otro ángulo o pregúntese qué haría en la misma situación otra persona, por ejemplo su abuela.
6. *Busque los medios de hacer mejor las cosas.* Esto consistiría en tratar conscientemente de ser original, despreocuparse por parecer tonto, mantener la mente abierta, estar alerta a hechos extraños o

desconcertantes, pensar en formas no convencionales de usar los objetos del entorno, descartar las maneras comunes o habituales de hacer las cosas y esforzarse por ser objetivo criticando sus ideas como lo haría otra persona.

7. *Encuentre varias respuestas correctas.* Ser creativo significa buscar constantemente otras soluciones, incluso cuando uno piensa que ya resolvió el problema, pues se podría encontrar una solución más creativa.
8. *Crea en que hallará una solución viable.* Además de creer en usted mismo, tiene que creer en sus ideas. Si no cree que vaya a encontrar una solución, no es probable que la encuentre.
9. *Realice una lluvia de ideas con otros.* La creatividad no es una actividad aislada. Intercambiar ideas con otros crea un efecto sinérgico.
10. *Convierta las ideas creativas en acciones.* Concebir ideas creativas es apenas parte del proceso. Una vez que se han generado las ideas, hay que echarlas a andar. Guardarse las ideas buenas en la cabeza o en textos que nadie lee no sirve para ampliar sus facultades creativas.

### Practique la habilidad

Cada vez que suena el teléfono, se le sume el estómago y sus palmas comienzan a sudar. No es nada raro. En su papel como gerente de ventas de Brinkers, que fabrica refacciones para máquinas, lo acosan las llamadas de clientes enojados por retrasos en las entregas. Su jefe, Carter Herrera, además de ser gerente de

producción es el programador de tiempos. Cada vez que sus representantes negocian una venta le toca a Carter determinar si producción puede cumplir con la fecha de entrega que pide el cliente. Y siempre dice “No hay problema”. Lo bueno de esto es que se hacen muchas ventas iniciales. La mala noticia es que producción casi nunca cumple con las fechas de envío que autoriza Carter, al que no parece que le preocupen para nada las consecuencias de los retrasos. Dice: “Nuestros clientes saben que obtienen una calidad sobresaliente a un precio justo. Déjenlos que busquen lo mismo en otro lado. No se puede. Por eso, aun si tienen que esperar dos días o semanas, es el mejor trato que pueden hacer”. Pero los clientes no lo ven de esta manera; se dirigen a usted para manifestar su insatisfacción y usted debe suavizar la relación. Está convencido de que hay que encargarse de este problema, ¿pero cuáles son las soluciones posibles? ¿Cómo hará para no enojar a su gerente ni a sus clientes?

### Actividades de refuerzo

1. Dedique 20 minutos a anotar todos los trabajos del sector salud que comiencen con la letra *r* (por ejemplo, radiólogo, recepcionista de urgencias). Si se le acaban los nombres antes que el tiempo, no se preocupe de terminar antes, pero trate de ser todo lo creativo que pueda.
2. Anote en una hoja algunos términos que se apliquen lo mismo al *agua* que a las *finanzas*. ¿Cuántos se le ocurren?

## 5 FIJACIÓN DE METAS

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#22) sobre la planeación personal. Este instrumento está diseñado para que piense en la fijación de metas en lo que atañe a su vida escolar y personal. Cuanto mejor planee sus asuntos personales y cuanto mejor fije sus metas, más calificado estará para ayudar a los demás.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Los empleados deben entender claramente qué tratan de conseguir. Para este fin, los gerentes tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados a que se fijen metas de trabajo.

Establecerá mejor sus metas si sigue estas ocho sugerencias.<sup>5</sup>

1. *Identifique las principales tareas del empleado.* El establecimiento de metas comienza por definir qué es lo que uno quiere que hagan los empleados. La mejor fuente para esta información es la descripción de puesto de cada empleado.
2. *Fije metas concretas y estimulantes para cada una de las principales tareas.* Identifique el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Especifique el objetivo hacia el cual trabaja el empleado.
3. *Especifique los plazos de cada meta.* Marcar plazos para cada meta reduce la ambigüedad. Sin embargo, los plazos no deben ser arbitrarios, sino realistas, dadas las tareas que hay que efectuar.

4. *Permita al empleado participar activamente.* Cuando los empleados participan en la fijación de las metas, es más probable que las acepten. Sin embargo, su participación debe ser sincera, es decir, deben ver que usted verdaderamente solicita sus aportaciones, y no que sólo sigue las formas.
5. *Determine las prioridades de las metas.* Cuando le impone a alguien varias metas, hay que clasificarlas por su importancia. El objetivo de trazar las prioridades es alentar a los empleados para que actúen y se empeñen por conseguir cada meta en proporción a su importancia.
6. *Califique las metas por dificultad e importancia.* La fijación de las metas no debe alentar a las personas a escoger las fáciles. Las metas deben clasificarse por su dificultad e importancia. De esta manera, los individuos reciben el reconocimiento por intentar las difíciles, aunque no las consigan por completo.
7. *Incorpore mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso hacia las metas.* La retroalimentación permite a los empleados saber si su esfuerzo es suficiente para conseguir la meta. La retroalimentación debe provenir tanto del individuo como de su supervisor, además de que debe ser frecuente y recurrente.
8. *Vincule las recompensas a la consecución de las metas.* Es natural que los empleados se pregunten qué ganan con todo esto. Para contestar la pregunta, vincule las recompensas a la consecución de las metas.

### Practique la habilidad

Usted cursó sus estudios universitarios y a la vez tenía un trabajo de medio tiempo como empacador de perecederos en la cadena de supermercados Food Town. Le gustaba el trabajo en el sector alimentario y, cuando se tituló, aceptó un puesto en esas tiendas

como entrenante. Han pasado tres años, usted tiene experiencia en el sector de las tiendas de abarrotes y en la operación de grandes supermercados. Hace varios meses recibió un ascenso a gerente de tienda en una de las sucursales de la cadena. Una de las cosas que le gusta de Food Town es que da mucha autonomía a los gerentes para que dirijan sus tiendas. La compañía sólo les da unos lineamientos muy generales. A la dirección le interesan los resultados finales; cómo los obtenga usted es cosa suya. Ahora que por fin es gerente de una tienda, quiere establecer ahí un programa de Administración por Objetivos, pues le gusta la idea de que todos tengan metas claras para trabajar y con las cuales evaluarlos.

En su tienda hay 70 empleados y, salvo por los gerentes, trabajan sólo 20 a 30 horas por semana. Seis personas le reportan directamente a usted: un asistente, un gerente de fin de semana y los gerentes de abarrotes, frutas y verduras, carnes y panadería. Los únicos puestos calificados pertenecen a los carniceros, que siguen una capacitación estricta y normas reguladoras. Otros puestos menos calificados son de cajeros, gondolistas, trabajadores de mantenimiento y empacadores.

Detalle cómo establecería las metas en su nuevo puesto. Aporte ejemplos de metas para los puestos de carnicero, cajero y gerente de panadería.

### Actividades de refuerzo

1. Fíjese metas personales y académicas que quiera alcanzar al terminar el semestre. Ordénelas según su prioridad y califique su dificultad.
2. ¿Dónde quiere estar en cinco años? ¿Tiene metas concretas para cinco años? Determine tres metas que quiera conseguir en cinco años. Verifique que sean específicas, estimulantes y mensurables.

## 6 FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#30) sobre la dirección de un equipo. Este instrumento evalúa qué tan bien diagnostica usted el desarrollo del equipo y maneja las etapas de esta evolución. Cuanto más alta sea su calificación, mejor es usted para formar equipos eficaces.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Gerentes y líderes de equipos tienen que ser capaces de crear equipos eficaces. Para acrecentar la efi-

cia de sus equipos, adopte las siguientes nueve conductas.<sup>6</sup>

1. *Establezca un objetivo común.* Un equipo eficaz requiere un objetivo común al que aspiren todos sus integrantes. Este objetivo es una visión, más amplia que las metas específicas. Señala una dirección, genera un impulso y compromete a los miembros.
2. *Estime las fuerzas y debilidades del equipo.* Los miembros del equipo tendrán diversas fuerzas y

debilidades. Si las conoce, puede ayudar al jefe del equipo a apoyarse en las fuerzas y compensar las debilidades.

3. *Fije metas concretas a los individuos.* Metas específicas para los individuos les ayudan a aumentar su desempeño. Además, facilitan la comunicación clara y mantienen el enfoque en la obtención de resultados.
4. *Acuerde un método común para alcanzar las metas.* Las metas son los fines por los que lucha un equipo. Definir y acordar un método común garantiza que el equipo está unificado en cuanto a los *medios* para llegar a esos fines.
5. *Fomente la aceptación de responsabilidades por el desempeño, tanto por parte de los individuos como del grupo.* Los buenos equipos hacen responsables a sus integrantes, en lo personal y en conjunto, de su finalidad, metas y métodos. Los miembros entienden de qué son responsables personalmente y de qué lo son como grupo.
6. *Fortalezca la confianza entre los miembros.* Cuando hay *confianza*, los miembros creen en la integridad, el carácter y la habilidad de cada uno. Cuando falta la confianza, los miembros son incapaces de apoyarse unos en otros. Los equipos sin confianza no viven mucho.
7. *Conserve una combinación adecuada de habilidades y personalidades de los miembros.* Los miembros se unen al equipo con habilidades y personalidades distintas. Para que el equipo se desenvuelva bien, necesita tres habilidades: personas con capacidades técnicas, con capacidades para resolver problemas y tomar decisiones y con capacidades para las relaciones interpersonales.
8. *Ofrezca la capacitación y los recursos necesarios.* Los jefes tienen que asegurarse de que sus equipos cuentan con la capacitación y los recursos que necesitan para cumplir sus metas.
9. *Brinde oportunidades de conseguir pequeños logros.* Formar un equipo eficaz requiere tiempo. Los integrantes tienen que aprender a pensar y trabajar como equipo. No cabe esperar que los equipos nuevos anoten cuadrangulares en cada turno al bat, especialmente al comienzo. Así, hay

que alentar a los miembros para que primero intenten pequeños logros.

### Practique la habilidad

Usted es el jefe de un equipo de cinco miembros al que se le encomendó el proyecto de mudar su empresa de ingeniería al campo en auge de la construcción de trenes ligeros urbanos. Usted y los integrantes de su equipo han estudiado el campo, han identificado oportunidades concretas de negocios, han trabado alianzas con vendedores de equipo y han examinado expertos y asesores en vías de alta velocidad de todo el mundo. En el proceso, Tonya, una ingeniera muy capaz y respetada, puso en tela de juicio varias cosas que usted dijo en las juntas del equipo y en el trabajo. Por ejemplo, en la junta de hace dos semanas, usted presentó al equipo una lista de 10 posibles proyectos de vías de alta velocidad y comenzaron a estudiar la habilidad de la organización para completarlos. Tonya contradujo prácticamente todos sus comentarios, dudó de sus datos y se mostró muy pesimista sobre la posibilidad de conseguir los contratos respectivos. Después de esta última exhibición de desagrado, otros dos miembros, Bryan y Maggie, se quejaron con usted de que las acciones de Tonya lastimaban la eficacia del grupo. Usted la había integrado al equipo por su pericia y sus conocimientos. Le gustaría encontrar la manera de acercarse a ella y devolver el equipo al carril correcto de todo su potencial.

### Actividades de refuerzo

1. Entreviste a tres gerentes de diferentes organizaciones. Pregúnteles sobre sus experiencias en la dirección de equipos. Pídales que describan los equipos que les parecían eficaces y que expliquen por qué tuvieron éxito. Igualmente pídale que describan los equipos que les parecieron ineficaces y las razones por las que lo fueron.
2. Compare un equipo en el que haya participado y cuyos miembros confiaran unos en otros, con un equipo en el que los integrantes no sintieran confianza mutua. ¿Cómo se desarrollaron esas condiciones? ¿Cuáles fueron las consecuencias en los esquemas de interacción y en el desempeño?

## 7 ESCUCHA ACTIVA

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#25) sobre la habilidad de escuchar. Cuanto más alta sea su calificación, mejor escucha es.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Demasiadas personas desconocen el valor de escuchar. Confunden oír con escuchar. Oír no es más que captar vibraciones sonoras. Escuchar es comprender

el sentido de lo que oímos y exige prestar atención, interpretar y recordar. Escuchar activamente es un cometido arduo y requiere “meterse” en la cabeza del interlocutor para comprender el comunicado desde su punto de vista.

Ocho conductas se han asociado con la habilidad de escuchar activamente. Si las adopta, escuchará mejor.<sup>7</sup>

1. *Mantenga el contacto visual.* Escuchamos con los oídos, pero los demás nos miran a los ojos para saber si realmente los escuchamos.
2. *Asienta con la cabeza y muestre las expresiones del rostro que convengan.* El buen escucha muestra interés en lo que se le dice mediante señales no verbales.
3. *Evite acciones y gestos de distracción.* Al escuchar, no mire su reloj, no baraje papeles, no juegue con el lápiz ni se entregue a distracciones semejantes. Le dan al interlocutor la impresión de que está aburrido o que no le interesa.
4. *Haga preguntas.* El escucha crítico analiza lo que escucha y formula preguntas. Así aclara, comprueba que entendió y asegura al interlocutor que en verdad está escuchando.
5. *Parafrasee.* Repita con sus propias palabras lo que dijo su interlocutor. El buen escucha se vale de frases como “Entiendo que según usted...” o “¿Quiere decir que...?” Parafrasear es un excelente medio para verificar si uno escucha atentamente y para comprobar que se entiende bien.
6. *No interrumpa a su interlocutor.* Deje que el interlocutor acabe de expresarse antes de responderle. No trate de adivinar adónde van los pensamientos del hablante.
7. *No hable en exceso.* A la mayoría nos gusta más hablar de nuestras propias ideas que oír lo que dicen otros. Hablar es más divertido y el silencio es incómodo, pero no es posible hablar y escu-

char al mismo tiempo. El buen escucha lo sabe y no habla en exceso.

8. *Haga transiciones suaves entre los papeles de hablante y escucha.* En la mayoría de las situaciones laborales, uno alterna constantemente los papeles de hablante y escucha. El buen escucha hace transiciones suaves entre uno y otro papeles.

### Practique la habilidad

Divídanse en grupos de dos. Este ejercicio es un debate. La persona A escoge un tema actual (por ejemplo, la ética en los negocios, el valor de los sindicatos, el endurecimiento de los criterios de calificación en la universidad, el control de las armas de fuego, el dinero como motivador). Entonces, la persona B adopta una postura al respecto; la persona A asume automáticamente la posición contraria. El debate se extiende de ocho a 10 minutos, con sólo un turno. Antes de que cada uno hable, debe resumir, con sus propias palabras y sin notas, lo que dijo el otro. Si el resumen no es satisfactorio, debe corregirlo hasta que sea fiel.

### Actividades de refuerzo

1. Practique las habilidades de escuchar en otra clase, de preferencia una en que se utilice el método expositivo. Formule preguntas, parafrasee, exhiba comportamientos no verbales afirmativos. Luego pregúntese si le costó más trabajo que una clase normal, si tuvo un efecto en la actividad de tomar notas, si hizo más preguntas, si comprendió mejor el contenido de la lección y cuál fue la respuesta del maestro.
2. Dedique un día a reprimir su impulso por hablar. Escuche atentamente a todos y responda de la manera más apropiada para entender, no para dar su opinión. ¿Qué aprendió, si acaso, en este ejercicio?

## 8

## ELECCIÓN DE UN ESTILO DE LIDERAZGO EFICAZ

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#27) sobre el estilo de liderazgo. Este instrumento está diseñado para evaluar el grado en que usted se orienta a las tareas o las personas. Los resultados indican qué estilo de liderazgo prefiere. Pero el liderazgo eficaz depende de hacer corresponder el estilo de liderazgo con una situación congruente. Al conocer la tendencia de su estilo de liderazgo, puede colocarse en las situaciones que aumenten sus probabilidades de éxito.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Dicho de manera simple, el estilo de liderazgo se orienta a las personas o a las tareas. Ninguno es correcto para todas las situaciones. Aunque hay diversas variables situacionales que influyen en la elección de un estilo de liderazgo eficaz, cuatro parecen las más pertinentes.

1. *Estructura de la tarea.* Las tareas estructuradas tienen procedimientos y reglas que reducen la

ambigüedad al mínimo. Cuanto más estructurado está un trabajo, menos se necesita un líder que aporte una estructura.

2. *Nivel de estrés.* Las situaciones difieren por sus presiones de tiempo y desempeño. Las situaciones más tensas favorecen a los líderes con experiencia. Las menos tensas favorecen la inteligencia del líder.
3. *Grado de apoyo del grupo.* Los miembros de grupos muy cohesionados y con mucho apoyo se ayudan unos a otros y su respaldo atañe tanto a las tareas como a las relaciones. Por tanto, imponen menos exigencias al líder.
4. *Características de los seguidores.* Las características personales de los seguidores, como experiencia, capacidad y motivación, influyen en cuál sea el estilo de liderazgo más eficaz. Los empleados con mucha experiencia, capacidades sólidas y muy motivados no requieren mucho comportamiento de tareas y serán más eficaces con un estilo orientado a las personas. Por el contrario, los empleados con poca experiencia, capacidades reducidas y poca motivación se desenvuelven mejor si los líderes exhiben una conducta orientada a las tareas.

### Practique la habilidad

Usted es gerente de manufactura en una planta grande de aparatos electrónicos.<sup>8</sup> La dirección de la compañía busca siempre los medios de aumentar la eficacia. Recientemente se instalaron máquinas nuevas y se estableció un nuevo sistema simplificado de trabajo, pero para sorpresa de todos, empezando por usted, el aumento esperado en la producción no se materializó. De hecho, ha comenzado a reducirse, lo mismo que la calidad, y aumentan las renuncias de empleados.

Usted no cree que las máquinas tengan nada malo. Ha recibido informes de otras compañías que las usan y que confirman su opinión. También les pidió a los representantes de la casa fabricante que las revisaran y ellos señalan que operan en el punto más alto de su eficiencia.

Usted sabe que algún aspecto del nuevo sistema debe ser la causa del cambio, pero no consigue la ayuda de los miembros inmediatos de su equipo (cuatro supervisores de piso que le reportan y que se encargan de una sección) ni del gerente de compras. La caída en la producción se ha atribuido a la poca capacitación de los operadores, la falta de un sistema de incentivos económicos y la moral baja. Todos los participantes tienen sentimientos intensos sobre el tema. Los integrantes de su equipo no están de acuerdo con usted ni entre ellos.

Esta mañana recibió una llamada del jefe de la división. Le acababan de entregar las cifras de producción de los seis meses anteriores y se sentía preocupado. Le indicó que usted tenía que resolver el problema de la forma que mejor le pareciera, pero que le informara antes de una semana qué medidas pensaba emprender.

Usted comparte la preocupación del jefe de la división por la poca productividad y sabe que sus empleados también están preocupados. Con sus conocimientos sobre los conceptos de liderazgo, ¿qué estilo escogería? ¿Por qué?

### Actividades de refuerzo

1. Piense en un grupo al que pertenezca actualmente o del que haya sido parte. ¿Cuál era el estilo de liderazgo del jefe del grupo? Dé algunos ejemplos concretos de las conductas de liderazgo que haya exhibido. Evalúe su estilo. ¿Era el apropiado para el grupo? ¿Por qué? ¿Qué hubiera hecho usted de otra manera? ¿Por qué?
2. Observe dos equipos deportivos (colegiales o profesionales), uno que considere exitoso y otro no. ¿Qué estilos de liderazgo le parece que se siguen en las dos situaciones? Dé ejemplos concretos de las conductas de liderazgo que observe. ¿Cómo evaluaría el estilo de liderazgo? ¿Es apropiado para cada equipo? ¿Por qué? ¿En qué medida cree que el estilo de liderazgo influye en los resultados de cada equipo?

## 9 FOMENTO DE LA CONFIANZA

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#29) sobre la confianza que perciben los demás en usted. Cuanto más elevada sea su calificación, más da la impresión de ser una persona confiable.

### Conceptos y conductas de la habilidad

La confianza cumple una función importante en las relaciones de cualquier gerente con sus empleados. Dada la importancia de la confianza, los gerentes actuales deben tratar de fomentarla en su grupo de trabajo.

Para fomentar mejor la confianza entre sus empleados, siga estas ocho recomendaciones.<sup>9</sup>

1. *Ejercite la franqueza.* La desconfianza viene tanto de lo que la gente ignora como de lo que sabe. La franqueza fomenta la confianza, así que mantenga informado al personal, aclare los criterios con que se toman las decisiones, explique las razones para tomarlas, sea honesto en cuanto a los problemas y revele toda la información relevante.
2. *Sea justo.* Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere qué impresión causarán en los demás en términos de objetividad y justicia. Reconozca a quien lo merezca, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones del desempeño y preste atención a las impresiones de igualdad en la distribución de las recompensas.
3. *Expresa sus sentimientos.* Los jefes que sólo comunican datos parecen fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo considerarán auténtico y humano. Sabrán quién es usted y aumentará el respeto que le tengan.
4. *Diga la verdad.* Ser confiable significa ser creíble. Si la honestidad es crucial para la credibilidad, usted debe ser visto como alguien que dice la verdad. Los empleados soportan mejor “oír algo que no quieren oír” que enterarse de que su jefe les mintió.
5. *Sea congruente.* Las personas quieren lo que es previsible. La desconfianza procede de no saber qué esperar. Dedique tiempo a pensar en sus valores y convicciones. Si sabe cuál es su objetivo central, sus acciones serán consecuentes y usted proyectará una congruencia que genera confianza.
6. *Cumpla sus promesas.* La confianza requiere que las personas sientan que usted cumple. Por tanto, no deje de mantener su palabra y sus compromisos. Las promesas hechas deben respetarse.
7. *Guarde las confidencias.* Usted confía en las personas que son discretas y en las que puede apoyarse. Si las personas se ponen en una posición vulnerable al contarle algo en confianza, deben sentirse seguras de que usted no va a tratar el tema con otros ni a traicionar su confianza. Si los demás piensan que usted revela confidencias personales o que no es discreto, no parecerá confiable.
8. *Muéstrese competente.* Fomente la admiración y el respeto de los demás mostrando su capacidad técnica y profesional. Preste atención sobre todo a adquirir y aplicar sus habilidades de comunicación, negociación e interpersonales.

## Practique la habilidad

Acaba de obtener una maestría en administración de empresas. Los dos veranos pasados trabajó en Connecticut Mutual Insurance (CMI), donde cubrió interinamente varios puestos de empleados que salían de vacaciones. Luego recibió y aceptó una oferta para unirse a la empresa de tiempo completo como supervisor del departamento de renovación de pólizas.

CMI es una aseguradora grande. Sólo en las oficinas de la matriz, donde usted va a trabajar, hay más de 1,500 empleados. La compañía cree firmemente en el desarrollo personal de sus empleados, lo que se plasma en una filosofía, surgida de la dirección, de confianza y respeto por todos los trabajadores de CMI. La empresa aparece constantemente en los primeros lugares de “las mejores compañías donde trabajar”, sobre todo por sus programas de equilibrio del trabajo y la vida familiar y por su compromiso de despedir al menor número posible de empleados.

En su nuevo trabajo, usted dirige las actividades de 18 auxiliares de renovación de pólizas. El trabajo que realizan requiere poca capacitación y es muy rutinario. La responsabilidad de cada oficinista es verificar que se envíen las notificaciones de renovación de las pólizas actuales, tabular los cambios en las primas, recomendar a la división de ventas cancelar una póliza por falta de respuesta a los avisos de renovación y responder las preguntas y resolver los problemas relacionados con las renovaciones.

La edad de los miembros de su equipo va de 19 a 62 años, con una media de 25. Casi todos son egresados de preparatoria con poca experiencia laboral. Ganan al mes entre 1,850 y 2,400 dólares. Usted va a sustituir a una empleada de mucho tiempo en CMI, Jan Allison, que se retira después de 37 años en la empresa, de los cuales los últimos 14 los pasó como supervisora de renovación de pólizas. Como usted estuvo varias semanas en el grupo de Jan el verano pasado, ya conoce su estilo, así como a los miembros del departamento. Pero ellos a usted no lo conocen muy bien y guardan sospechas porque acaba de salir de la universidad y no tiene mucha experiencia en el departamento. Además, la verdad es que usted consiguió este empleo porque la administración quería que supervisara el departamento alguien con un posgrado. Quien más lo critica es Lillian Lantz, que está bien entrada en sus cincuenta y que ha pasado una docena de años renovando pólizas. Ella, como la “gran dama” del departamento, ejerce mucha influencia en los miembros del grupo. Usted sabe que será muy difícil dirigir el departamento sin la confianza y el apoyo de Lillian.

Identifique las acciones concretas que emprenderá para ganarse la confianza y el apoyo de Lillian y el resto del departamento.

### Actividades de reforzamiento

1. Durante una semana, lleve una bitácora en la que describa las formas en que sus decisiones y actos diarios incitan a los demás a confiar o desconfiar de usted. ¿Qué cosas hizo que generaron confianza? ¿Cuáles habrán producido desconfianza? ¿Cómo modificaría su comportamiento

para que las situaciones de desconfianza fueran de confianza?

2. Repase números recientes de publicaciones sobre negocios (como *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Fast Company*, *Industry Week* o *Wall Street Journal*) en busca de artículos en los que la confianza (o la falta de confianza) haya tenido una participación. Localice dos artículos y describa la situación. Explique cómo se hubieran podido aplicar destrezas para fomentar la confianza y manejar la situación.

## 10 CÓMO HACERSE POLÍTICAMENTE EXPERTO

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#31) sobre la orientación al poder. Este instrumento está diseñado para calcular su puntuación en maquiavelismo. Cuanto más alta sea ésta, más probable es que sea manipulador y persuasivo. Una calificación elevada también indica una voluntad firme de entregarse a conductas políticas.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Olvide por un momento la ética de la política y las impresiones negativas que tenga de quienes practican la política en las organizaciones. Si quiere mejorar su capacidad política en su organización, siga estas ocho recomendaciones:<sup>10</sup>

1. *Sitúe sus argumentaciones en el contexto de las metas de la organización.* La política eficaz requiere encubrir los intereses personales. No importa si su objetivo es egoísta, todos los argumentos que reúna en su favor deben situarse en el contexto de los beneficios que aportarán a la organización. Las personas cuyos actos favorecen descaradamente sus intereses privados a expensas de la organización son denunciadas por todos, pierden su influencia y sufren la pena definitiva de ser expulsadas de la organización.
2. *Adquiera la imagen correcta.* Si conoce la cultura de su organización, sabe lo que la empresa quiere y valora en sus empleados en cuanto al atuendo, a qué colaboradores acercarse y a cuáles evitar, dar la impresión de correr riesgos o de ser conservador, el estilo preferido de liderazgo, la importancia que se concede a llevarse bien con los demás, etc. Así está preparado para proyectar la imagen adecuada. Como la evaluación de su desempeño no es siempre un proceso ob-

jetivo, tiene que prestar atención tanto al estilo como a la sustancia.

3. *Controle recursos de la organización.* El control de los recursos de la organización que son escasos e importantes genera poder. El conocimiento y la pericia son buenos recursos para controlar. Lo hacen más valioso para la organización y, por tanto, es más probable que gane seguridad, que progrese y que consiga una audiencia receptiva a sus ideas.
4. *Hágase considerar indispensable.* Ya que tratamos más de apariencias que de hechos objetivos, puede mejorar su poder si da la impresión de ser indispensable. No tiene que ser verdaderamente indispensable, sino conseguir que las personas importantes de la organización piensen que lo es. Si quienes toman las decisiones principales creen que no cuentan con un sustituto para lo que usted aporta a la organización, harán grandes esfuerzos por ver que sus deseos queden satisfechos.
5. *Sea visible.* Si tiene un puesto en el que sus realizaciones están ante los ojos de los demás, excelente. Pero si no lo tiene, le conviene hallar los medios de que los demás sepan lo que hace: destaque éxitos en los informes de rutina, pida a los clientes satisfechos que transmitan su aprecio a los directivos, preséntese en las funciones sociales, sea activo en sus asociaciones profesionales y consiga aliados con poder que hablen bien de sus logros. Desde luego, el político eficaz cabildea para obtener proyectos que aumenten su visibilidad.
6. *Conquiste aliados con poder.* Es bueno tener poderosos de nuestro lado. Cultive los contactos con personas influyentes que sean sus superiores, que estén en su nivel y que pertenezcan a

los niveles inferiores. Estos aliados proveen información que no se consigue de otra manera. Además, habrá ocasiones en que las decisiones favorezcan a quienes más apoyo tienen. Contar con aliados poderosos le prestará una coalición de respaldo cuando la necesite.

7. *Evite a los miembros “marcados”.* En casi todas las organizaciones hay empleados marginales cuya posición es cuestionable. Se sospecha de su desempeño o de su lealtad. Marque su distancia respecto de tales individuos. Dada la realidad de que la eficacia tiene un buen componente subjetivo, es posible que se arrojen dudas sobre la de usted si se piensa que está demasiado cerca de los miembros “marcados”.
8. *Apoye a su jefe.* Su futuro inmediato está en las manos de su jefe inmediato. Cómo él evalúa su desempeño, a usted le conviene hacer cuanto sea necesario para ponerlo de su lado. Debe empeñar todos sus esfuerzos para que tenga éxito, para que se vea bien, para apoyarlo si lo acosan y debe dedicar tiempo a averiguar los criterios con que evalúa la eficacia de usted. No mine a su jefe ni hable mal de él.

### Practique la habilidad

Usted era el gerente estrella de marketing en la Hilton Electronics Corporation, pero el año pasado lo superó una y otra vez Sean, el nuevo gerente del departamento de diseño, que alcanzó todo lo que se esperaba de él y más. Entre tanto, María, que es la jefa de

Sean y de usted, ha saboteado y estorbado sus mejores esfuerzos por hacer un buen trabajo. Por ejemplo, antes de la feria internacional de aparatos electrónicos del año pasado, María pasó 30,000 dólares de su presupuesto al de Sean. A pesar de todos sus empeños, su equipo de marketing no pudo terminar todos los materiales de comercialización que se crean normalmente para exhibir todos los productos nuevos de la organización en esta importante feria industrial. Desde entonces, María le quita personal y presupuesto. Usted ha podido cumplir con la mayoría de sus metas con menos dinero y menos empleados, pero María no deja de sustraerle recursos. Apenas la semana pasada eliminó dos puestos de su equipo de ocho expertos en marketing para dar cabida a un diseñador nuevo y más equipo para Sean. Está claro que María le quita recursos y a Sean le da lo que quiere y más. Usted cree que ha llegado la hora de hacer algo o pronto no tendrá equipo ni recursos.

### Actividades de refuerzo

1. Durante una semana, lleve un diario de su conducta en el que describa los incidentes ocurridos al tratar de influir en las personas que lo rodean. Para evaluar cada incidente, pregúntese si logró influir en otros, por qué y de qué otra manera hubiera podido hacerlo.
2. Trace un plan concreto de acción, basado en los conceptos de este módulo, para mejorar su carrera en su organización actual o en una organización en la que le gustaría trabajar.

## 11 NEGOCIACIÓN

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#34) sobre su estilo de conflictos. El resultado indica su estilo preferido para manejar los conflictos. Si lo quiere, aproveche esta información para luchar contra sus tendencias naturales cuando la situación pide un estilo distinto. Como la negociación es un método para resolver conflictos, conocer su estilo preferido le dará conocimientos sobre cómo manejar las negociaciones.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Puede ser más eficaz al negociar si asimila las siguientes cinco conductas recomendadas.<sup>11</sup>

1. *Comience con una introducción positiva.* En los estudios sobre las negociaciones se revela que las concesiones se reciprocán y producen acuerdos. Por tanto, empiece a negociar con una introducción positiva, digamos, una pequeña concesión y luego devuelva las concesiones de la otra parte.
2. *Ocúpese de problemas, no de personalidades.* Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de los individuos con los que trata. Cuando las negociaciones se endurecen, evite la tendencia a atacar a las personas. Recuerde que usted está en desacuerdo con las ideas o la postura de una persona, no

con ella misma. Separe a la gente de los problemas y no personalice las diferencias.

3. *Preste poca atención a las ofertas iniciales.* Trate cualquier oferta inicial como nada más que un punto de partida. Todos tienen que tener una postura inicial. Las ofertas iniciales son extremadas e idealistas. Trátelas así.
4. *Haga énfasis en las soluciones ganar-ganar.* Los negociadores inexpertos piensan a veces que sus ganancias deben venir a expensas de la otra parte, pero no tiene por qué ser así, ya que hay soluciones en que todos ganan. Suponer un juego de ganar y perder, de suma cero, significa desperdiciar oportunidades de concesiones que beneficien a las dos partes. Por tanto, si las condiciones se prestan, busque una solución integradora. Enmarque las opciones en términos de los intereses de la otra parte y busque soluciones que le permitan al otro, tanto como a usted mismo, declarar la victoria.
5. *Genere un ambiente franco y de confianza.* Los negociadores avezados son mejores escuchas, hacen más preguntas, enfocan sus argumentos más directamente, se ponen menos a la defensiva y han aprendido a evitar las palabras o frases que puedan irritar a las personas con las que negocian (como “oferta generosa”, “precio justo” o “acuerdo razonable”). En otras palabras, son buenos para crear un clima de franqueza y confianza necesario para llegar a un convenio que favorezca a todos.

### Practique la habilidad

Como director de marketing de Done Right, una cadena regional de reparaciones domésticas, usted

concibió un plan que, según cree, tiene un potencial significativo para las ventas futuras. Su plan consiste en un servicio de información a los clientes destinado a que hagan sus casas más ecológicas. Luego, después de la evaluación de los clientes sobre el impacto ambiental de sus casas, su empresa se preparará para ayudarlos a resolver los problemas o las inquietudes que surjan. Usted se siente muy emocionado por las posibilidades de competencia de este servicio nuevo. Imagina folletos, presentaciones en las tiendas de ambientalistas expertos y concursos para consumidores y niños en edad escolar. Después de varias semanas de preparativos, hace la presentación a su jefe, Nick Castro. Señala que el mercado de productos ecológicos crece y que el aumento en la demanda representa una oportunidad perfecta para Done Right. Nick parece impresionado con su presentación, pero manifiesta una preocupación importante: piensa que la carga de trabajo ya es excesiva y no ve cómo tendrá el tiempo suficiente para comenzar este servicio nuevo y no descuidar todos los otros deberes de marketing que tiene asignados.

### Actividades de refuerzo

1. Negocie con un maestro un aumento en su calificación de un examen o trabajo por el que cree que se merecía una nota mayor.
2. La próxima vez que compre un artículo relativamente caro (un coche, la renta de un departamento, un aparato electrodoméstico, joyería) negocie un precio mejor y obtenga algunas concesiones como mayor plazo de garantía, menor enganche, servicios de mantenimiento, etcétera.

## 12

## DELEGAR AUTORIDAD

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#40) sobre la disposición a delegar. Este instrumento explora los pretextos para no delegar y los errores que cometen los gerentes cuando delegan de manera inapropiada. Cuanto más alta sea su calificación, mejores son sus habilidades para delegar.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Los gerentes hacen las cosas a través de las personas. Como hay límites al tiempo y los conocimientos de cualquier gerente, los que son eficaces tienen que aprender a delegar. La *delegación* consiste en trasladar a otra persona la autoridad para desempeñar ciertos deberes. Permite a los empleados tomar decisiones.

La delegación no debe confundirse con la participación. En la toma participativa de decisiones, se comparte la autoridad. En la delegación, los empleados toman ellos mismos las decisiones.

Varias acciones distinguen al que sabe delegar del que no sabe. Hay cinco comportamientos al alcance de quienes delegan con eficacia.<sup>12</sup>

1. **Aclare las asignaciones.** Se comienza por determinar *qué* se delega en *quién*. Hay que identificar a la persona más capaz para realizar la tarea y enseguida hay que decidir si tiene el tiempo y la motivación para realizarla. Suponiendo que cuenta con un individuo dispuesto y capaz, es su responsabilidad darle información clara sobre lo que le delega, los resultados que anticipa y las expectativas de tiempo o desempeño que tenga. Salvo si es una necesidad imperiosa adherirse a ciertos métodos, sólo se delegan los resultados deseados. Llegue a un acuerdo sobre lo que hay que hacer y sobre los resultados, pero deje que sea el empleado el que escoja la mejor manera de completar la tarea.
2. **Especifique el margen de libertad del empleado.** Todo acto de delegación impone restricciones. Aunque le delegue a un empleado la autoridad para desempeñar una o varias tareas, no le delega una autoridad ilimitada, sino sólo la autoridad para actuar en ciertos temas dentro de ciertos parámetros. Tiene que especificar cuáles son estos parámetros para que el empleado sepa a ciencia cierta el alcance de su discrecionalidad.
3. **Deje participar al empleado.** Una de las mejores fuentes para determinar cuánta autoridad se necesita para culminar una tarea es la persona que será responsable de ésta. Si permite que los empleados participen en la determinación de lo que se delega, cuánta autoridad se requiere para hacer el trabajo y los criterios con que va a juzgarlo, aumentará su motivación, satisfacción y responsabilidad por el desempeño.
4. **Informe a los demás que ha delegado.** La delegación no ocurre en el vacío. No sólo usted y la persona a la que le delegó deben saber qué se ha delegado y cuánta autoridad se ha concedido, sino que todos a los que atañe la decisión deben ser informados.
5. **Abra canales de retroalimentación.** El establecimiento de controles para supervisar el progreso de los empleados aumenta la probabilidad de detectar pronto los problemas y de terminar la tarea a tiempo y según las especificaciones.

Idealmente, estos controles deben especificarse en el momento de la asignación original. Llegue a un acuerdo sobre la fecha de terminación de la tarea y luego fije fechas de avance parcial en las que el empleado informe sobre su desempeño y sobre los principales problemas que hayan surgido. Estos controles se completan con verificaciones periódicas para garantizar que no se abusa de los lineamientos de la autoridad, que se siguen las políticas de la organización, que se cumplen los procedimientos apropiados, etcétera.

## Practique la habilidad

Es director de investigación y desarrollo en un gran laboratorio farmacéutico. Tiene seis subordinados directos: Sue (su secretaria), Dale (jefe de laboratorio), Todd (jefe de normas de calidad), Linda (coordinadora de patentes), Rubén (coordinador de marketing) y Marjorie (gerente de proyectos). Dale es el de mayor antigüedad de los cinco gerentes y todos lo ven como el principal candidato a sustituirlo a usted si lo ascienden o se retira.

El director ejecutivo le acaba de entregar las instrucciones anuales para que usted prepare el presupuesto de su área para ese periodo. La tarea es prácticamente de rutina, pero quita mucho tiempo. Usted siempre ha realizado personalmente el presupuesto anual, pero este año, como su carga de trabajo es excepcionalmente pesada, ha decidido intentar algo distinto y asignará su preparación a uno de sus gerentes. La elección obvia es Dale. Es el que más tiempo tiene en la compañía, es muy confiable y, como su probable sucesor, le aprovechará la experiencia. El presupuesto tiene que estar en el escritorio de su jefe dentro de ocho semanas. El año pasado se tardó de 30 a 35 horas en terminarlo, pero lo ha hecho muchas veces; un novato podría tardarse el doble.

La elaboración del presupuesto es sencilla. Se comienza con el proyecto del año anterior y se modifica para dar cuenta de la inflación y de los cambios en los objetivos del departamento. Todos los datos que necesita Dale están en sus archivos, en línea o se consiguen con los otros gerentes.

Acaba de salir de la oficina de Dale para informarle de su decisión. Él se mostró entusiasmado ante la perspectiva de hacer el presupuesto, pero su carga de trabajo también es demasiada, según le contó a usted: “Llego por lo regular a las siete de la mañana y rara vez salgo antes de las siete de la tarde. He venido las mañanas de los últimos cinco sábados para terminar

mi trabajo. Me esforzaría al máximo para encontrar tiempo para hacer el presupuesto”.

Refiera exactamente qué le diría a Dale y las medidas que tomaría si acepta encargarse el presupuesto.

### Actividades de refuerzo

1. Cuando vea un video de un clásico del cine que tenga ejemplos de “jefes” que delegan tareas, preste atención a la situación de la delegación. ¿Se delegó bien? ¿Qué ventajas tenía la práctica? ¿Cómo se hubiera podido mejorar? Entre

las películas con ejemplos de delegación se encuentran *El padrino*, *Sin salida*, *Viaje a las estrellas*, *Cómo eliminar a su jefe* y *Secretaria ejecutiva*.

2. La próxima vez que tenga que hacer un trabajo en equipo para alguna clase, preste atención a la forma de delegar las tareas. ¿Asume alguien las funciones de liderazgo? Si es el caso, observe si se sigue rigurosamente el proceso de la delegación. ¿Es diferente la delegación en grupos de trabajos escolares o de estudio que en los grupos laborales habituales?

## 13 DISEÑO DE PUESTOS QUE MOTIVEN

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#37) sobre el potencial de motivación de un trabajo. Este instrumento indica cuánto motiva su trabajo. Tome esta información como la base para examinar los trabajos de los que es responsable.

### Conceptos y conductas de la habilidad

¿Cómo se enriquece el trabajo de un empleado? En las siguientes sugerencias, que se fundan en el modelo de características del trabajo, se especifican las modificaciones en los puestos que acrecientan su potencial de motivación.<sup>13</sup>

1. *Combine tareas.* Como administrador, debe tratar de tomar tareas especializadas y divididas y reunir las para formar un módulo de trabajo nuevo y más amplio. Esto aumentará la variedad de las destrezas y la identificación con la tarea.
2. *Cree unidades de trabajo naturales.* Crear unidades de trabajo naturales significa que las tareas que el empleado hace formen un todo identificable y con sentido. Esto aumenta la “propiedad” del trabajo del empleado y acrecienta la probabilidad de que considere que su puesto es importante y significativo, más que irrelevante y aburrido.
3. *Establezca relaciones con los clientes.* Los clientes son los usuarios de los productos o servicios en los que trabajan los empleados (y pueden ser “clientes internos”, así como ajenos a la organización). Cuando sea posible, establezca relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes. Así se incrementan la variedad de las habilidades, la autonomía y la retroalimentación para el empleado.

4. *Extienda verticalmente los trabajos.* La expansión vertical confiere a los empleados responsabilidades y control que antes se reservaban a la gerencia. Se trata de cerrar en parte la brecha entre el “hacer” y el “controlar” aspectos del trabajo y aumenta la autonomía de los empleados.

5. *Abra canales de retroalimentación.* Al aumentar la retroalimentación, los empleados no sólo se enteran de cómo desempeñan su trabajo, sino también si ese desempeño mejora, se deteriora o conserva un nivel constante. Idealmente, el empleado debe recibir directamente esta retroalimentación, a medida que efectúa su trabajo, más que ocasionalmente de su jefe .

### Practique la habilidad

Usted es propietario y director de Sunrise Deliveries, una pequeña compañía de fletes que hace entregas locales de los productos de sus clientes. Usted tiene nueve empleados: un asistente administrativo, dos almacenistas y seis choferes repartidores.

El trabajo de los choferes es muy sencillo. Llegan a las siete y media de la mañana, recogen su programa del día y llevan los camiones con la carga a sus destinos establecidos. A veces también recogen paquetes y los traen al almacén de Sunrise, donde los almacenistas los descargan y redirigen.

Usted está muy preocupado por la enorme rotación de sus choferes. De los seis actuales, tres han trabajado menos de dos meses y sólo uno tiene una antigüedad de más de seis meses. Esto es frustrante, porque usted les paga más que muchas compañías grandes, como UPS y FedEx. Esta rotación es cara, porque tiene que dedicar tiempo a buscar y capacitar a los sustitutos. También es difícil establecer un programa de calidad de servicio a clientes si éstos ven caras nuevas

todo el tiempo. Cuando le pregunta a los choferes por qué renuncian, las quejas habituales son que no tienen posibilidades de ascender, el trabajo es aburrido y lo único que hacen es manejar. Usted sabe que tiene que hacer algo para resolver el problema.

### Actividades de refuerzo

1. Piense en el peor trabajo que haya tenido. Analícelo de acuerdo con las cinco dimensiones

que marca el modelo de características del trabajo y vuelva a diseñarlo con el fin de hacerlo más satisfactorio y motivador.

2. En varias ocasiones, dedique de una a tres horas a observar a los empleados en la cafetería de su universidad. ¿Qué acciones concretas recomendaría para aumentar la motivación de estos trabajos?

## 14 ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#17) sobre el estilo de toma de decisiones. Este instrumento sondea su estilo preferido: directivo, analítico, conceptual y conductual. La entrevista de selección es una actividad importante que realizan muchos administradores. El propósito es conseguir información para tomar una buena decisión. Hacer hincapié en una categoría de toma de decisiones revela su estilo dominante. Si sus respuestas se reparten en las cuatro categorías, usted muestra flexibilidad. Reflexione en la influencia que ejerce su estilo en el método y la entrevista de selección.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Se recurre casi universalmente a la entrevista como parte del proceso de selección de empleados. Pocos hemos conseguido un trabajo sin pasar por una o más entrevistas. Las entrevistas pueden ser herramientas de selección válidas y confiables, pero deben ser estructuradas y estar bien organizadas.

Para ser un buen entrevistador, siga las siguientes siete sugerencias para entrevistar a los solicitantes de trabajo.<sup>14</sup>

1. *Revise la descripción y las especificaciones del puesto.* Antes de la entrevista, asegúrese de revisar la información pertinente sobre el trabajo. Así tendrá datos valiosos para evaluar al candidato. Además, conocer los principales requisitos sirve para suprimir tendencias en la entrevista.
2. *Estructure las preguntas que quiera formular a los solicitantes.* Si tiene un conjunto de preguntas preparadas, se asegura de que tendrá la información que requiere. Más aún, al plantear preguntas similares, tiene una base común para comparar mejor las respuestas de todos los candidatos. escoja preguntas que no puedan ser

contestadas con un mero sí o no. Evite también las preguntas que anticipen la respuesta deseada (“¿Diría que tiene buenas habilidades para el trato entre personas?”) y las preguntas de disyuntiva que obligan al entrevistado a escoger de sólo dos opciones (“¿Prefiere trabajar con la gente o a solas?”). Como el mejor pronosticador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, las mejores preguntas son aquellas que se centran en las experiencias anteriores que son pertinentes para el trabajo actual. Por ejemplo: “¿Qué hizo en sus trabajos anteriores que demuestre su creatividad?” “En su último empleo, ¿qué fue lo que más quiso lograr y no pudo?” “¿Por qué?”

3. *Antes de reunirse con el candidato, revise su forma de solicitud y su currículum.* Esta revisión le ayudará a trazar un cuadro completo del candidato en cuanto a lo que se indica en la solicitud y el currículum y lo que requiere el trabajo. También puede comenzar por identificar los aspectos que quiere explorar en la entrevista. Los aspectos que no están bien definidos en el currículum o la solicitud pero que son esenciales para el trabajo, tienen que abordarse en la conversación con el candidato.
4. *Al iniciar la entrevista, haga que el candidato se sienta cómodo y ofrézcale una panorámica breve de los temas que tratarán.* Las entrevistas causan tensión en los candidatos. Sea cordial e inicie la plática con algunas preguntas o comentarios que rompan el hielo. Cuando el solicitante esté relajado, déle una breve orientación. Señale los temas que abordarán, el tiempo que durará la entrevista y explique si tomará notas. Aliente al solicitante a formular preguntas.
5. *Formule sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato.* Elija preguntas com-

plementarias que surjan naturalmente de las respuestas dadas. Céntrese en las respuestas del candidato en lo que se relaciona con la información que usted necesita para verificar si la persona cumple con los requisitos del puesto. Por ejemplo, si cree que una respuesta del solicitante es superficial o inadecuada, trate de que la elabore. Para estimular una respuesta más amplia, invite: “Dígame más sobre ese tema”. Para aclarar la información, podría decir: “Me explicó que estaba dispuesto a trabajar horas extras *algunas veces*. ¿Quisiera decirme en concreto cuándo estaría dispuesto a trabajar horas extras?” Si el candidato no responde directamente una pregunta, insista repitiéndola o parafraseándola. Asimismo, nunca subestime el poder del silencio en una entrevista. Los entrevistadores inexpertos hablan demasiado. Haga una pausa de algunos segundos luego de que el candidato parezca haber terminado de responder. Su silencio incitará al candidato a seguir hablando.

6. *Para cerrar la entrevista, explique al solicitante lo que vendrá a continuación.* Los solicitantes se sienten inquietos por el estado de la decisión de contratación. Sea directo con el candidato en cuanto a otros aspirantes que va a entrevistar y las etapas siguientes del proceso de selección. Además, diga al solicitante cómo le notificará su decisión.
7. *Escriba su evaluación del solicitante mientras la entrevista esté fresca en su memoria.* No espere a que termine el día, después de que haya entrevistado a varias personas, para redactar el análisis de cada uno. Cuanto antes ponga por escrito sus impresiones después de la entrevista, mayores son sus probabilidades de anotar con fidelidad lo ocurrido en la entrevista y su percepción del candidato.

### Practique la habilidad

1. Divídanse en grupos de tres.

2. Dediquen no más de 10 minutos a preparar cinco preguntas difíciles para una entrevista de trabajo que en su opinión sean relevantes para contratar a recién titulados para un programa de capacitación en administración y ventas en Procter & Gamble. Cada nuevo empleado pasará de 18 a 24 meses como representante de ventas, encargado de cuentas en tiendas de abarrotes. Después del periodo de capacitación, los que mejor se desempeñen serán ascendidos al puesto de supervisor de un distrito de ventas.
3. Intercambien sus cinco preguntas con otro grupo.
4. Cada grupo debe repartir los papeles siguientes entre sus miembros: entrevistador, solicitante y observador. Quien represente al solicitante debe esbozar un breve resumen de sus antecedentes y experiencias y dárselo al entrevistador.
5. Hagan un juego de roles con la entrevista de trabajo. El entrevistador debe incluir las cinco preguntas que proveyó otro grupo, sin limitarse a ellas.
6. Después de la entrevista, el observador debe evaluar el comportamiento del entrevistador en términos de los conceptos sobre las destrezas que revisamos anteriormente.

### Actividades de refuerzo

1. Platique con amigos que hayan pasado recientemente por una entrevista de trabajo. Averigüe qué clase de preguntas les hicieron, cómo las respondieron y qué aprendieron, si acaso, de la experiencia.
2. Entreviste a un gerente acerca del método de entrevista que aplica para contratar empleados nuevos. ¿Qué información quiere obtener en la entrevista? No se olvide, mientras conversa con el gerente, de aplicar las sugerencias para una buena entrevista. Usted no va a “contratarlo”, pero busca información, que es exactamente lo que hacen los gerentes en una entrevista de empleo.

## 15 INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#42) sobre cómo identificar la cultura organizacional correcta para usted. El resultado indicará si concuerda mejor en una cultura más formal y estructurada o una más informal y flexible. La concordancia entre la cultura de una

organización y sus preferencias personales ejercerán una influencia en su éxito y su satisfacción.

### Conceptos y conductas de la habilidad

La habilidad de interpretar la cultura de una organización puede ser una habilidad valiosa. Por ejemplo,

si usted busca trabajo, querrá escoger un patrón cuya cultura sea compatible con sus valores y con la que se sienta a gusto. Si puede evaluar la cultura de un posible patrón antes de tomar su decisión, se ahorrará muchas congojas y reducirá la probabilidad de tomar una mala decisión. Del mismo modo, no hay duda de que tendrá numerosos tratos de negocios con infinidad de organizaciones durante su carrera profesional, como vender un producto o servicio, negociar un contrato, acordar un proyecto de trabajo conjunto o simplemente localizar al que controla ciertas decisiones en una organización. La habilidad para evaluar la cultura de otra organización puede ser una ventaja definitiva para culminar con éxito estos empeños.

Será más eficaz para interpretar la cultura de una organización si se vale de las siguientes conductas. En aras de la simplicidad, veremos esta destreza desde el punto de vista de alguien que solicita un empleo. Supondremos que usted está en una entrevista de trabajo, pero estas capacidades son generalizables a muchas situaciones. A continuación tenemos una lista de lo que puede hacer para aprender acerca de la cultura de una organización.<sup>15</sup>

1. *Busque antecedentes.* Consiga con amigos y conocidos los datos de ex empleados y hable con ellos. Hable también con miembros de las asociaciones profesionales a las que pertenezcan los empleados de la organización y con reclutadores de ejecutivos que trabajen para la empresa. Busque claves en las narraciones de los informes anuales y otras publicaciones sobre la organización y revise sus páginas en Internet con el fin de encontrar pruebas de una rotación elevada o una conmoción reciente entre sus directivos.
2. *Observe el entorno.* Preste atención a señales, carteles, cuadros, fotos, atuendos, longitud del pelo, grado de apertura entre oficinas, mobiliario y disposición de éste.
3. *Tome notas de las personas con las que se encontró.* ¿Con quiénes se encontró? ¿Cómo esperaban que se dirigiera a ellos?
4. *¿Cómo caracterizaría el estilo de las personas con las que se reunió?* ¿Son formales? ¿Casuales? ¿Serios? ¿Joviales? ¿Abiertos? ¿Reticentes en cuanto a dar información?
5. *Busque un manual de recursos humanos.* ¿Hay reglas y normas formales puestas por escrito? Si las hay, ¿qué tan detalladas son? ¿Qué abarcan?

6. *Haga preguntas sobre las personas con las que se entrevistó.* La información más válida y confiable viene de hacer las mismas preguntas a muchas personas (para ver cuánto concuerdan las repuestas). Entre las preguntas que le darán noticias sobre los procesos y las prácticas de la organización se encuentran las siguientes: ¿Cuáles son los antecedentes de los fundadores? ¿Cuáles son los antecedentes de los directores actuales? ¿Cuáles son las especialidades funcionales de los gerentes? ¿Ascendieron desde dentro o fueron contratados afuera? ¿Cómo integra la organización a los empleados nuevos? ¿Hay un programa de orientación formal? ¿Hay programas formales de capacitación de los empleados y, si los hay, cómo están estructurados? ¿Cómo define su jefe el éxito en el trabajo? ¿Qué entiende usted por justicia en la repartición de las recompensas? ¿Detecta personas en la organización que se encuentren en el “carril de alta velocidad”? ¿Qué cree que las haya puesto ahí? ¿Detecta a alguien que al parecer sea considerado anómalo? ¿Cómo responde la organización a esta persona? ¿Puede referir una decisión que haya sido bien recibida? ¿Puede referir una decisión que haya salido mal y cuáles fueron las consecuencias para quien la tomó? ¿Puede describir una crisis o acontecimiento crucial que haya ocurrido recientemente en la organización? ¿Cómo respondió la organización?

### Practique la habilidad

Después de dedicar los primeros tres años luego de su titulación a trabajar como diseñador gráfico independiente, piensa en solicitar un trabajo como ejecutivo de cuenta en una empresa de diseño. A usted le parece que la amplitud de las tareas y el potencial de capacitación técnica exceden con mucho lo que podría hacer por su cuenta. Quiere extender sus habilidades y enfrentar nuevos retos. Ahora bien, quiere estar seguro de que concuerda con una organización en la que va a pasar más de ocho horas diarias todos los días hábiles. ¿Cuál es la mejor manera para encontrar un lugar en el que esté contento y en el que se aprecien su estilo y su personalidad?

### Actividades de refuerzo

1. Si toma más de una materia, evalúe la cultura de otras clases en las que esté inscrito. ¿En qué difieren estas culturas?

2. Compare las atmósferas o los sentimientos que le despiertan varias organizaciones. Dado el número y la variedad que encontrará, quizá lo más fácil sea que reduzca este ejercicio a restaurantes, tiendas o bancos. De acuerdo con la atmós-

fera que observe, ¿qué cultura organizacional cree que tengan estas organizaciones? Si puede, entreviste a tres empleados de cada una y pídale descripciones de su cultura.

## 16 MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

### Interpretación de la autoevaluación

Complete la autoevaluación (#47) sobre cómo responde a los cambios turbulentos. Cuanto más alta sea su calificación, más cómodo se siente con los cambios. Desde luego, no todas las personas manejan los cambios bien. Tome su calificación para entender qué cambios intimidan a las personas.

### Conceptos y conductas de la habilidad

Los gerentes cumplen una función importante en el cambio organizacional y muchas veces fungen como agentes del cambio. Sin embargo, los gerentes se pueden topar con la resistencia de los empleados a los cambios. A fin de cuentas, un cambio representa ambigüedad e incertidumbre o amenaza el estado de las cosas. ¿Cómo se puede manejar eficazmente esta resistencia al cambio?

Para manejar mejor la resistencia al cambio, siga las siguientes recomendaciones.<sup>16</sup>

1. *Evalúe el clima para un cambio.* Un factor importante de que unos cambios salgan adelante y otros fallen estriba en la preparación. Evaluar el clima para un cambio requiere plantear varias preguntas. Cuantas más respuestas afirmativas reciba para las preguntas que siguen, más probable es que fructifiquen los esfuerzos de cambio.

¿El impulsor del cambio está lo suficientemente arriba para tener el poder de enfrentar las resistencias? ¿La dirección apoya el cambio y está comprometida con él? ¿Hay una sensación intensa de urgencia entre los directivos sobre la necesidad del cambio y el resto de la organización comparte esta sensación? ¿Los gerentes tienen una visión clara de las diferencias del futuro en relación con el presente? ¿Hay medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y hay sistemas de remuneración diseñados específicamente para reforzarlas? ¿El esfuerzo de cambio es congruente con otros cambios que se estén produciendo dentro de la organización? ¿Los encargados de

las funciones están dispuestos a sacrificar sus intereses personales por el bien de la organización en conjunto? ¿La administración se enorgullece de vigilar estrechamente los cambios y los actos de la competencia? ¿Se premia a gerentes y empleados por correr riesgos, ser innovadores y buscar soluciones nuevas y mejores? ¿Es flexible la estructura de la organización? ¿La comunicación fluye arriba y abajo en la organización? ¿Ha implantado la organización cambios mayores en el pasado reciente? ¿Los empleados están satisfechos y confían en la gerencia? ¿Hay mucha interacción y cooperación entre las unidades de trabajo de la organización? ¿Las decisiones se toman rápidamente y toman en cuenta una amplia variedad de sugerencias?

2. *Escoja un método apropiado para manejar la resistencia al cambio.* Se han propuesto seis tácticas para enfrentar la resistencia al cambio. Cada una está destinada a ser apropiada para diferentes condiciones de resistencia. Son *educación y comunicación* (se utiliza cuando la resistencia viene de que la información es insuficiente o falta), *participación* (cuando la resistencia se debe a que las personas no tienen toda la información que necesitan o cuando tienen el poder de resistirse), *facilitación y apoyo* (cuando los que tienen el poder lo perderán con el cambio), *manipulación y cooptación* (cuando las otras tácticas no funcionan o son demasiado caras) y *coerción* (cuando es esencial la velocidad y los agentes de cambio tienen un poder considerable). Que uno o más de estos métodos sea eficaz depende del origen de la resistencia al cambio.
3. *En la época en que se realiza el cambio, y una vez que concluye, comuníquese con los empleados en cuanto a qué apoyo puede darles.* Sus empleados tienen que saber que usted está ahí para respaldarlos durante el cambio. Prepárese para darles la ayuda que sea necesaria para que materialicen el cambio.

## Practique la habilidad

Usted es supervisora de enfermeras en el hospital de la localidad, donde trabajan enfermeras de piso y de urgencias. Estos equipos de enfermeras trabajan casi exclusivamente con personas que hacen el mismo trabajo. En sus lecturas profesionales, se encontró los conceptos de capacitación transversal de los equipos de enfermeras y de darles responsabilidades más variadas, lo que se ha demostrado que mejora la atención a los pacientes al tiempo que reduce los costos. Usted llama a su oficina a los líderes de los dos equipos, Sue y Scott, para explicarles que quiere que sus grupos adopten este sistema. Para su sorpresa, se oponen. Sue dice que ella y las otras enfermeras de la sala de urgencias se sienten necesarias ahí, donde cumplen la función más vital de todo el hospital. Trabajan más horas cuando se necesita, hacen cualquier tarea que les encomienden y muchas veces trabajan en circunstancias difíciles y tensas. Piensan que las enfermeras de piso tienen un trabajo relativamente sencillo para lo que ganan. Scott, jefe del equipo de enfermeras de

piso, le dice que en su grupo piensan que las enfermeras de urgencias no tienen la capacitación y la experiencia adicional que ellas aportan al hospital. Las enfermeras de piso afirman que tienen las mayores responsabilidades y hacen el trabajo más agotador. Como tienen un contacto constante con pacientes y familiares, creen que no deben ser alejadas de sus deberes vitales en los pisos para ayudar a las enfermeras de urgencias a terminar sus tareas.

## Actividades de refuerzo

1. Piense en los cambios (grandes y pequeños) que haya enfrentado el año pasado. Quizá se relacionaron con otras personas o bien fueron personales. ¿Se resistió a cambiar? ¿Los otros se resistieron? ¿Cómo superó su resistencia o la resistencia de los demás al cambio?
2. Entreviste a gerentes de tres organizaciones acerca de los cambios que han implementado. ¿Cuál fue su experiencia en la realización del cambio? ¿Cómo manejaron la resistencia?

## Notas

1. Basado en A. Belohlav, *The Art of Disciplining Your Employees*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1985; R.H. Lussier, "A Discipline Model for Increasing Performance", en *Supervisory Management*, agosto de 1990, pp. 6-7, y J.J. Martocchio y T.A. Judge, "When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions", en *Journal of Management*, vol. 21, núm. 5, 1995, pp. 251-78.
2. Basado en A. Bednar y W.H. Levie, "Attitude-Change Principles", en C. Fleming y W.H. Levie, *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, Upper Saddle River, NJ, Educational Technology Publications, 2a. ed., 1993, y S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2a. ed., 1996, p. 110-16.
3. Basado en V.P. Richmond, J.C. McCroskey y S.K. Payne, *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2a. ed., 1991, p. 117-38 y L.A. King, "Ambivalence over Emotional Expression and Reading Emotions in Situations and Faces", en *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1998, pp. 753-62.
4. Basado en J. Calano y J. Salzman, "Ten Ways to Fire Up Your Creativity", en *Working Woman*, julio de 1989, p. 94; J.V. Anderson, "Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking", en *Business Horizons*, enero-febrero de 1993, pp. 42-46; M. Loeb, "Ten Commandments for Managing Creative People", en *Fortune*, 16 de enero de 1995, pp. 135-36, y M. Henricks, "Good Thinking", en *Entrepreneur*, mayo de 1996, pp. 70-73.
5. Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, pp. 54-57.
6. Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, pp. 200-207.
7. Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, pp. 36-39.
8. Basado en V.H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making", en *Organizational Dynamics*, primavera de 1973, pp. 66-80. Con autorización.
9. Basado en F. Bartolomé, "Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-42, y J.K. Butler, Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory", en *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-63.
10. Basado en H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1983, y S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, pp. 131-34.
11. Basado en J.A. Wall, Jr., y M.W. Blum, "Negotiations", en *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 278-82, y J.S. Pouliot, "Eight Steps to Success in Negotiating", en *Nation's Business*, abril de 1999, pp. 40-42.
12. Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, pp. 93-95.
13. Basado en J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (comps.), *Improving Life at Work*, Santa Mónica, CA, Goodyear, 1977, pp. 132-33.
14. Basado en W.C. Donaghy, *The Interview: Skills and Applications*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1984, pp. 245-80; J.M.

- Jenks y B.L.P. Zevnik, "ABCs of Job Interviewing", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1989, pp. 38-42, y E.D. Pulakos y N. Schmitt, "Experience-Based and Situational Interview Questions: Studies of Validity", en *Personnel Psychology*, verano de 1995, pp. 289-308.
15. Basado en A.L. Wilkins, "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", en *Organizational Dynamics*, otoño de 1983, pp. 24-38; H.M. Trice y J.M. Beyer, *The Culture of Work Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1993, pp. 358-62; H. Lancaster, "To Avoid a Job Failure, Learn the Culture of a Company First", en *The Wall Street Journal*, 14 de julio de 1998, p. B1, y D.M. Cable, L. Aiman-Smith, P.W. Mulvey y J.R. Edwards, "The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 2000, pp. 1076-85.
16. Basado en J.P. Kotter y L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-14, y T.A. Stewart, "Rate Your Readiness to Change", en *Fortune*, 7 de febrero de 1994, pp. 106-10.

## CAPÍTULO 1

2 Cortesía de Michael Bowser  
4 David Young-Wolff/PhotoEdit  
9 © Michael Okoniewski/The Image Works  
15 Cortesía de Xerox  
19 Carbon Five Inc  
20 Richard B. Levin/© Frances M. Roberts

## CAPÍTULO 2

36 AP/Wide World Photos  
38 Steve Kagan Photography  
43 Nicolette Patrick Bernhardt  
49 David R. Frazier Photolibrary, Inc.  
52 © Bob Daemmrich/The Image Works

## CAPÍTULO 3

62 Microsoft Corporation/Reimpreso con autorización de Microsoft Corporation.  
68 AP/Wide World Photos  
72 AP/Wide World Photos  
73 AP/Wide World Photos  
75 Home Depot Inc.  
81 Donna Terek Photography  
83 Kent Porte/Santa Rosa Press Democrat

## CAPÍTULO 4

92 AP/Wide World Photos  
95 Mark Richards  
98 Mark Richards  
101 © Mark Ludak/The Image Works  
105 Pool Photo/Victoria Arocho/Getty Images, Inc.  
111 © Esbin-Anderson/The Image Works  
111 David Young-Wolff/PhotoEdit

## CAPÍTULO 5

122 Asquinifoto.com  
127 Amy Etra/PhotoEdit  
129 Gilles Mingasson/Liaison/ Getty Images  
131 Steve Pyke Studio  
134 Mark Richards/PhotoEdit  
136 AP/Wide World Photos  
139 © Michael S. Yamashita/CORBIS  
142 Mark Richards/PhotoEdit

## CAPÍTULO 6

154 Insight Development Group/Photo by D.M. Photographics.  
162 Michael Newman/PhotoEdit  
164 Uzi Keren/Newsmakers/Getty Images  
168 David McNew/Getty Images  
173 AP/Wide World Photos  
175 Laura Pedrick  
178 SuperStock, Inc.

## CAPÍTULO 7

188 Paulo Fridman  
195 Mr. Jussi Rautavirta  
199 AP/Wide World Photos  
203 Chip Simmons/TimePix  
205 Lambert/Getty Images, Inc.  
207 © Syracuse Newspapers/C.W. McKeen/The Image Works

## CAPÍTULO 8

218 © Ed Kashi/CORBIS  
225 © Greg Girard/Contact Press Images  
229 New York Times Pictures  
234 Paul Rodriguez/Latin Focus Photo Agency Paul Rodriguez-Latin Focus.com  
236 Mark Richards  
240 Frances M.Roberts/Richard B. Levin © Frances M. Roberts. Todos los derechos reservados.

## CAPÍTULO 9

256 Wes-Tex Printing  
265 Cortesía de Spartech Corporation  
268 Amanda Friedman  
270 Honeywell  
271 AP/Wide World Photos

## CAPÍTULO 10

282 David Young-Wolff/PhotoEdit  
291 Cortesía de Urbanlegends.com  
297 Chris Buck Inc.  
299 SuperStock, Inc.

## CAPÍTULO 11

312 Mario Tama/Getty Images  
315 Alan Dejecacion/Newsmakers/ Getty Images  
316 AP/Wide World Photos  
319 Rose Hartman/Globe Photos, Inc.  
323 Keith D. McGrew/US Army/ Getty Images  
324 Dan Krauss Photography  
327 NASA/Johnson Space Center

## CAPÍTULO 12

334 © Rommel Pecson/The Image Works  
338 Eze Castle Software  
340 AP/Wide World Photos  
345 AP/Wide World Photos  
351 NovaStock Image State/International Stock Photography Ltd.  
353 AP/Wide World Photos  
356 © Michael S. Yamashita/CORBIS

## CAPÍTULO 13

364 Alex Wong/Newsmakers/Getty Images  
366 Amilcar Getty Images/Photo by Amilcar/Liaison  
370 Makoto Ishida  
374 Guntmar Fritz/Masterfile Corporation  
375 AFP Photo Paul J. Richards/CORBIS © AFP/CORBIS  
379 Richard B. Levine/Frances M. Roberts/ © Richard B. Levine  
384 Don Hogan Charles/The New York Times

## CAPÍTULO 14

394 Jeff Christensen/Newsmaker/Getty Images  
399 Bruce Ayres/Getty Images Inc.  
401 Los Angeles Times, Glenn Koenig  
405 Publicado con autorización de Globe Newspaper Company, Inc.

407 © Tim Shaffer  
409 REUTERS/CORBIS © Reuters NewMedia Inc./CORBIS  
413 Cortesía de American Arbitration Association

## CAPÍTULO 15

424 © Francis Dean/The Image Works  
428 Cortesía de ADP  
429 Misha Gravenor Photography  
434 Amy Etra/PhotoEdit  
437 Chris Carroll Photography  
442 © Mitch Wojnarowicz/The Image Works  
445 © David Lassman/Syracuse Newspapers/ The Image Works

## CAPÍTULO 16

454 Net Optics, Inc.  
456 Cortesía de IBM  
458 AP/Wide World Photos  
461 Dan Lim Masterfile Corp © Dan Lim/Masterfile  
469 Kristine Larsen  
475 ITT Industries  
477 Cortesía de Siemens

## CAPÍTULO 17

488 Marta Nascimento/REA/Corbis SABA  
491 Southwest Airlines  
496 Cortesía de Buckman Laboratories  
500 © Lands' End, Inc. Utilizada con permiso.  
506 © Amelia Kunhardt/The Image Works  
510 Jessica Brandi Lifland

## CAPÍTULO 18

522 AP/Wide World Photos  
527 Mark Richards  
536 Jimmy Williams Productions  
540 Olive Garden/Getty Images, Inc.  
543 Tom's of Maine, Inc.

## CAPÍTULO 19

554 Kistone Photography  
558 www.corbis.com/Paul A. Souders  
562 Frank Veronsky  
569 Fred R. Conrad/The New York Times  
573 John Manning, VP of WOW  
574 Scott Nelson/Getty Images  
581 © Norbert von der Groeben/The Image Works  
585 Gary Tramonita/New York Times Pictures

## APÉNDICE A

600 Propiedad de los archivos de AT&T. Reimpreso con permiso de AT&T.  
601 Marcia Roltner/Ann Maslow Kaplan  
602 Joe McNally Photography

## A

Aairela, E., 109n63  
 Abelson, R., 504r  
 Abosch, K. S., 199n43  
 Ackerman, E., 210na  
 Ackerman, P. L., 103rn40, 167n46  
 Adair, W. L., 412n40  
 Adams, E. E., Jr., 196n26, 259n8  
 Adams, G. A., 491n13  
 Adams, J. S., 171, 171n54  
 Adams, S., 193f, 244f, 298f, 432f, 560f  
 Aditya, R. N., 313n3, 321n24, 323n26, 327n45, 329nc, 343n32  
 Adler, N. J., 71n16, 143n46, 177n73, 272f, 304n37, 412n40, 528n13  
 Adom, A., 102n35  
 Aggarwal, R., 307na  
 Agor, W. H., 136n33, 137nn36–37  
 Ahearne, M., 237n46  
 Aiken, M., 442n24  
 Aiman-Smith, L., 632n15  
 Ajzen, I., 75n35  
 Alavi, M., 195n20  
 Alderfer, C., 161, 161n14, 162n16, 181  
 Alderman, L., 205n68  
 Allen, M., 87  
 Allen, P., 233r  
 Allen, R. D., 582n65  
 Alliger, G. M., 315n11, 353n70  
 Allport, G., 94, 94n2, 96n8  
 Almor, T., 443n26  
 Altman, I., 224n8  
 Alutto, J. A., 578nn48–49  
 Alvarez, E. B., 272n64, 273n67  
 Amabile, T. M., 133nn23&25, 134f, 134n28

Ambrose, M. L., 154n3, 171n56  
 Amburgey, T. L., 440n21  
 Amour, S., 293n18  
 Anders, G., 293n20  
 Anderson, E., 542n52  
 Anderson, J. C., 167n47  
 Anderson, J. V., 618n4  
 Anderson, R. E., 435n7  
 Andersson, L. M., 231nn25–26  
 Andre, R., 278  
 Andrews, F., 406n26  
 Andrews, T., 277, 278  
 Angle, H., 72n25  
 Anhalt, R. L., 128n8  
 Ansberry, C., 59, 473n60  
 Anthony, C. W., 585n72  
 Anthony, W. A., 585n72  
 Anthony, W. P., 380nn36&38, 381nn39–41, 476n71  
 Antonioni, D., 501n53  
 Aranya, N., 443n26  
 Arensburg, C., 219n2  
 Argyris, C., 573n31  
 Armenakis, A. A., 247n74  
 Armour, S., 67r, 337n19, 478r, 478nn84–85  
 Arndt, M., 198n40, 530n24  
 Arnold, H. J., 165n33, 173n67  
 Arthur, J. B., 200n47, 508n73  
 Arthur, M. B., 341n27  
 Arthur, W., Jr., 493n23  
 Arvey, R. D., 85nr, 94n4  
 Arvonen, J., 318n19  
 Asch, S. E., 128n9, 230, 230f, 230n23, 231  
 Ash, M. K., 341, 345, 531  
 Ash, R. A., 348n58  
 Asher, J. J., 492n21  
 Ashford, S. J., 305n39  
 Ashforth, B. E., 105n48, 110nn71&73, 112nn84–87&90, 381n42, 532n33

Ashkanasy, N. M., 68n13, 105n46, 106n53, 343n34, 525n5, 532n33, 540n48  
 Ashkenas, R., 439n17  
 Ashmos, D. P., 194n17, 542n54  
 Athey, T. R., 506n58  
 Atkinson, J. W., 162n18  
 Atwater, L. E., 501n52, 501n53  
 Augier, M., 135n32  
 Auster, B. B., 508n72  
 Austrom, D. R., 39n17  
 Avolio, B. J., 343nn36–37, 344n39, 350n66, 351n67  
 Awamleh, R., 341n26  
 Axtell, R. E., 302n34, 303f  
 Ayman, R., 322n25

## B

Babbage, C., 594n3  
 Bacharach, S. B., 372n15, 375n23, 524n3  
 Bachman, J. G., 386n62  
 Bachrach, D. G., 25n34, 83n65, 98n15  
 Back, K., 470n48  
 Backoff, R. W., 344nn42–43  
 Badin, I. J., 157n7  
 Bailey, D. E., 263n25, 477n79  
 Baird, L., 575n35  
 Bakker, A. B., 491n9  
 Bakker, P., 491n9  
 Baldwin, T. T., 39nn16–17  
 Balestreri-Spero, J. C., 491n8  
 Ball-Rokeach, S. J., 64n3  
 Balu, R., 200n46  
 Banaji, M., 109n64, 110n68  
 Bandura, A., 46n36, 167nn43&45, 289n8, 513n91  
 Banks, W. C., 228n17  
 Bannister, B. D., 323n27

Barad, J., 353i  
 Barbarian, J., 494n34  
 Barbuto, J. E., 589  
 Bardack, N. R., 493rn23  
 Bargh, J. A., 75n35  
 Barker, J. R., 260n14  
 Barker, R. A., 329na  
 Barley, S. R., 611n7  
 Barling, J., 355n78  
 Barnard, C. I., 595, 598n13  
 Barnes-Farrell, J. L., 482n85  
 Barnett, R. C., 20n23  
 Barnett, W. P., 236n44  
 Baron, H., 509nn76–77  
 Bar-On, R., 111n81  
 Baron, R. A., 2n1, 225n11, 374n22, 380n37, 384nn53&55, 403n17, 470n52  
 Barrett, K. M., 323n30  
 Barrick, M. R., 98nn13–14, 263n26, 265nn31–34, 315n10  
 Barringer, M. W., 204n65  
 Barry, D., 334n1  
 Bartolome, F., 624n9  
 Bass, B. M., 342n28, 343nn34–38, 344f, 344n39, 355n76, 366n5  
 Bateman, T. S., 83n65  
 Bates, J., 437n14  
 Bator, C., 110n72  
 Bauer, T. N., 325n37  
 Baum, J. R., 345n44  
 Baumrind, D., 612n10  
 Baynton, D., 494nn29&31&33  
 Bazerman, M. H., 135n30, 149, 372n16, 410n35  
 Beach, L. R., 135n31  
 Beard, D. W., 443n26  
 Beauchamp, T. L., 612n10  
 Becker, B., 489n2  
 Becker, F., 469n44  
 Becker, H. S., 524n4

- Becker, W. S., 178n80  
 Beckhard, R., 531n27  
 Beckman, C., 105n47  
 Bedeian, A. G., 40n24,  
 113nn93-94,  
 172n59, 247n74  
 Bednar, A., 616n2  
 Beehr, T. A., 582n59,  
 583n67  
 Beekun, R. I., 267n41  
 Beers, T. M., 476n67  
 Behling, O., 98n13,  
 136nn33-34  
 Bell, A. G., 134  
 Bell, D., 16n17  
 Bell, W. D., 200n48  
 Belohlav, A., 615n1  
 Belohlav, J. A., 40n20  
 Bem, D. J., 76n37, 243n67  
 Bencivenga, D., 469n43,  
 470n51  
 Bendick, M., Jr., 78n42  
 Benet, V., 102n35  
 Bennett, R. J., 113n91,  
 231n25, 232f  
 Benson, C., 398, 493n23  
 Ben-Ze'ev, A.,  
 107nn58-59,  
 113n93  
 Berg, E., 175i  
 Berger, C. J., 509n74  
 Bergmann, T. J., 403n17  
 Bergstram, A., 424, 425  
 Berkowitz, L., 76n37,  
 126n3, 171n54,  
 239n52  
 Berlo, D. K., 285n4  
 Bernardin, H., 499n45,  
 506nn59-60  
 Bernhardt, P., 43i  
 Bernstein, A., 494n32  
 Bernstein, P., 476n71  
 Beroff, D. N., 129n13  
 Bethune, G., 36  
 Bettencourt, L. A.,  
 540n48  
 Bettenhausen, K., 267n44  
 Bettman, J., 112n83  
 Beyer, J. M., 127n7,  
 532n31, 632n15  
 Bezos, J., 556, 571  
 Bhagat, R. S., 583n66  
 Bianco, A., 92n1  
 Biberman, G., 377n32  
 Bickham, T., 78n43  
 Bieser, M., 243n66  
 Bigley, G., 168n48,  
 172n58  
 Bing, M. N., 172n59  
 bin Laden, O., 250  
 Bird, A., 236n44  
 Bischoff, S. J., 127n6  
 Bishop, J. W., 267n40  
 Bitner, M. J., 83n70,  
 540n48  
 Black, J. S., 195n20  
 Black, R. H., 240n55,  
 241rn57  
 Blackburn, R. S., 608n4  
 Blahna, M. J., 17n19  
 Blair, V., 268n49  
 Blake, R. R., 317nn16-17,  
 569n19  
 Blake, S., 256, 257, 317,  
 406n24  
 Blanchard, K., 194n17,  
 320, 323,  
 323n32, 324  
 Blankstein, K. R., 110n72  
 Blass, T., 610n6  
 Blau, G. J.,  
 72nn20-22&24,  
 99n17, 229n20  
 Blau, P. M., 441n23,  
 499n46  
 Blickle, G., 370n12  
 Bliese, P. D., 581n54,  
 581n56  
 Blood, M. R., 306n41  
 Bluedorn, A. C., 441n23,  
 443n25  
 Blum, M. W., 411n36,  
 413n46, 626n11  
 Blumberg, A., 567n12  
 Blumberg, M.,  
 175n71, 176f  
 Boal, K. B., 72nn21-22&24,  
 165n30  
 Boas, M., 110n70  
 Bobko, P., 41n29,  
 167n44, 204n61  
 Bodensteiner, W. D.,  
 443n26  
 Boehle, S., 33, 461n13  
 Boje, D. M., 536n40  
 Bolch, M., 17n19, 38n2  
 Bolino, M. C., 376n28,  
 382n50  
 Bolman, L., 389  
 Bomers, G. B. J., 403f  
 Bommer, W. H., 354n74,  
 500n48  
 Bond, C. F., Jr., 10bn11,  
 239n50  
 Bond, M. H., 102n35  
 Bond, R., 231n24  
 Boneva, B., 463n24  
 Bono, J. E., 80bn53,  
 98n13, 344n39  
 Booms, B. H., 83n70,  
 540n48  
 Boon, S. D., 336n2  
 Bordia, P., 292n17  
 Borg, I., 162n16  
 Borgida, E., 129n13  
 Borman, W. C., 500n48,  
 505n57  
 Boster, F. J., 243n66  
 Boswell, W. R., 577n46  
 Bottger, P., 235n40,  
 467n35  
 Bouchard, T. J., Jr., 85nb,  
 94n4  
 Boudreau, J. W., 509n74,  
 577n46  
 Boulgarides, J. D.,  
 140n43, 141f  
 Boulian, V., 72n27  
 Bourgeois, L. J., III,  
 406n29  
 Bowditch, J. L., 530n23  
 Bowen, D. E., 83n69,  
 105n43, 490n5,  
 532n29, 540n48,  
 541n49  
 Bowerman, B., 536  
 Bowers, C. A., 257n3  
 Bowers, D. G., 386n62  
 Bowser, M., 2  
 Boyatzis, R. E., 164n23,  
 345n45  
 Bozeman, D. P., 375n24,  
 380nn36&38,  
 381nn39-41&49  
 Bracker, J. S., 163n22  
 Braito, R., 160n13  
 Branden, N., 100n24  
 Brandt, E., 544n60  
 Brannen, M. Y., 617n7  
 Brannick, J., 532n29  
 Branson, R., 314, 343,  
 531  
 Brass, D. J., 100n27,  
 372n16, 377rn31  
 Braun, M., 162n16  
 Braye, C. E., 71n16  
 Breagh, J. A., 40n23,  
 147na  
 Brechu, M. B., 259n9,  
 260n15  
 Breckler, S. J., 71n17  
 Brett, J. F., 236n44,  
 501n52  
 Brett, J. M., 412n40  
 Bretz, R. D., Jr., 130n17,  
 501n51  
 Bridges, W., 480na  
 Bridwell, L. G., 157n8  
 Brief, A. P., 83n65,  
 247n74  
 Britt, T. W., 581n54  
 Broadwater, G., 165  
 Brockner, J., 100n24,  
 337n19  
 Brody, J. E., 585n72  
 Brody, L. R., 110n65  
 Brokaw, L., 436n11  
 Brooke, P. P., Jr., 72n19  
 Brooker, K., 312n1  
 Brooks, G., 277  
 Brown, B., 306n41  
 Brown, C. A., 40n19  
 Brown, C. S., 52n45  
 Brown, K. G., 495n38  
 Brunelli, M., 261n17  
 Bruner, J. S., 128n10  
 Bruning, N. S., 579n50  
 Bryan, D. E., 83n69  
 Bryant, J. D., 346  
 Bryman, A., 340n22  
 Buch, K., 196n26  
 Buchanan, D., 289f  
 Buchko, A. A.,  
 197nn30&32  
 Bull, R., 493n25  
 Bullard, J. H., 445n28  
 Bunker, B. B., 338n21  
 Buono, A. F., 530n23  
 Burack, E. H., 543n55  
 Burgum, D., 33  
 Burke, L. A., 136n33  
 Burke, R. J., 507n66  
 Burke, W. W., 566n11  
 Burnham, D. H., 164n23  
 Burns, J. M., 350n65  
 Burns, L. R., 435n7  
 Burns, T., 440n19  
 Burroughs, S. M.,  
 172n59, 267n40  
 Burt, R. S., 336n2  
 Burton, T. M., 294n21  
 Bush, G. H., 353  
 Bush, G. W., 341r  
 Bushe, G. R., 223n7

- Buss, A. H., 96n7  
 Buss, D., 482n85  
 Butler, J. K., Jr.,  
   336n11, 624n9  
 Butterfield, D. A., 353n71  
 Byham, W. C., 347n53  
 Byosiere, P., 577n45,  
   578n48, 586n79  
 Byravan, A., 99n22  
 Byrne, J. A., 73n31,  
   337n19, 539r, 606n1
- C**
- Cable, D. M.,  
   105n44, 490n5,  
   532nn29&33, 632n15  
 Calano, J., 618n4  
 Calder, B. J., 165nn30&35  
 Caldwell, D. F., 236n44,  
   467n35, 525n5  
 Callais, T., 117  
 Callender, J. C., 491n8,  
   493n24  
 Callister, R. R., 395n3,  
   398n8, 406n27  
 Calori, R., 530n23  
 Camerer, C., 336n2  
 Cameron, J., 164n29  
 Caminiti, S., 346nn49–50,  
   347n51, 476n72,  
   477n73  
 Campbell, D. E., 470n49  
 Campbell, R. J., 268n49  
 Campion, J. E., 491n10  
 Campion, M. A., 223n7,  
   225n12,  
   263nn23&25,  
   264nn28–30,  
   473n61, 491n6,  
   491nn10–11  
 Cantrell, R. S., 336n11  
 Capell, K., 210nb  
 Cappelli, P., 20n23  
 Carb, H., 407i  
 Carbonara, P., 492n20  
 Carey, A., 601n16  
 Carey, D., 530n24  
 Carl, D. E., 357nnc–d  
 Carli, L. L., 39n11  
 Carlos, J. P., 194n17  
 Carlson, C., 527n9  
 Carlson, D. S.,  
   380nn36&38,  
   381nn39–41  
 Carlson, R. E., 493rn22  
 Carnegie, D., 601n17
- Carnevale, P. J. D.,  
   401n14  
 Carpenter, J., 307na  
 Carpenter, M. A., 222n5  
 Carroll, G. R., 531n28  
 Carroll, S. J., 190n4,  
   506n61, 509n75  
 Carson, R. C., 95n5  
 Carsten, J. M., 81n59  
 Carter, J., 111  
 Cartwright, D., 317n15  
 Cartwright, S., 530n23,  
   578n49  
 Caruso, D. R., 345n45,  
   349rn60  
 Cascio, W. F., 24n31,  
   38n7, 437n13,  
   498n44  
 Case, J., 307na, 528n17  
 Cass, E. L., 248na  
 Caston, R. J., 160n13  
 Castro, S. L., 324n35  
 Cattell, R. B., 96n9  
 Caudron, S., 180na,  
   193n10, 233r,  
   342n29  
 Caunch, C. L., 71n16  
 Cavanagh, G. F., 143n47,  
   384n59, 385f  
 Cavanagh, M. A., 577n46  
 Cavender, J. W., 80bn54  
 Cawley, B. D., 507n67,  
   514n92  
 Cervone, D., 167n45  
 Chadwick, C., 20n23  
 Chadwick-Jones, J. K.,  
   40n19  
 Chain, S., 110n70  
 Challenger, J., 300i  
 Chambers, J., 212, 448na  
 Champy, J. A., 16n18,  
   457n4  
 Chan, A. W., 38n3,  
   129n13  
 Chance, P., 39n11  
 Chandler, A. D., Jr.,  
   440n21  
 Chang, L., 203n59, 204n62  
 Chao, G. T., 532n33  
 Chappell, T., 543i  
 Chatman, J., 525n5,  
   528n15, 545n62  
 Chattopadhyay, P., 127n7  
 Chelte, A. F., 79n48  
 Chemers, M. M., 321n23,  
   322n25
- Chen, C. Y., 62n1  
 Chen, L., 420  
 Chenaault, K., 314, 366i  
 Cheraskin, L., 338n21  
 Chew, I. K.-H., 467n35  
 Child, J., 338n21, 430n4  
 Chisson, E. J., 242n62  
 Chiu, W. C. K., 38n3,  
   129n13  
 Choi, J. N., 242n59  
 Christian, S., 373n19  
 Christie, R., 99nn22–23  
 Chudoba, K. M., 261n19  
 Churchill, W., 594  
 Cialdini, R. B., 383f  
 Cidambi, R., 72n22  
 Cisco, M., 536i  
 Ciulla, J. B., 350n64  
 Clancy, T., 458  
 Clark, L. A., 107n57  
 Clark, M., 109n64  
 Clark, R. D., III, 243n68  
 Clark, T., 308  
 Clarke, L. D., 178n77  
 Clegg, C. W., 260n13  
 Clegg, S. R., 340n22,  
   442n24  
 Clemons, T. C., 315n7  
 Cleveland, J. N.,  
   374n20  
 Clinton, B., 111, 341,  
   341r, 350  
 Cloud, J., 113r  
 Cochran, P. L., 22n26,  
   495n35, 609n5  
 Coens, T., 515na  
 Coglisier, C. C., 316n13  
 Cohen, A., 406n24,  
   462n17  
 Cohen, M. D., 137n38  
 Cohen, R. L., 172n58  
 Cohen, S. G., 257n3,  
   259n9, 260n14,  
   263n25, 267n42,  
   436n9  
 Cohen, S. L., 47rn39  
 Cohen, W., 508n72  
 Colarelli, S. M., 491n13  
 Colihan, J., 477n78  
 Collamore, T. J.,  
   191n5  
 Collins, D., 195n18  
 Collins, J. M., 113n92,  
   352n68  
 Colquitt, J. A., 172n61  
 Columbus, 269
- Colvin, G., 188n1  
 Combs, S., 113r  
 Comer, D. R., 234n35,  
   260n14  
 Condemi, B., 543n55  
 Conger, J. A.,  
   341nn25–26, 342f,  
   342nn28–29,  
   344n40, 356n79  
 Conley, J., 543n55,  
   544n56  
 Conlin, M., 21n24,  
   200n46, 210nb,  
   250, 461n12,  
   544nn57–58  
 Conlon, D. E., 172n61  
 Conn, A. B., 469n38  
 Consalvi, C., 232n30  
 Constantine, J., 20n23  
 Conte, J. M., 222n5  
 Contractor, N. S.,  
   571n25  
 Converse, S. A., 507n69  
 Conway, J. M., 491n10,  
   491n12  
 Cook, K. W., 99n18,  
   102n33  
 Cooke, R. A., 240n55  
 Coombs, T., 168n48  
 Coons, A. E., 316n13  
 Cooper, C. L., 38n4,  
   47rnn37–38,  
   172n61, 231n25,  
   237n46, 530n23,  
   578n49, 582n61  
 Cooper, D. M., 236n44  
 Cooper, E. A., 171n55  
 Cooper, R. K., 111n81  
 Cooper, W. H., 82n62,  
   245n71  
 Cooperrider, D. L., 570n20  
 Copeland, J., 382n50  
 Cordery, J. L., 260n13  
 Cortada, J. W., 456n2  
 Cortese, A., 439n18  
 Cosier, R. A., 405n19  
 Costa, J. B., 350n64  
 Costa, P. T., Jr., 96n10,  
   102n35  
 Costello, T. W., 49n40  
 Cotton, J. L., 38n4,  
   194nn15–16,  
   195n21,  
   196nn24–25&27–29,  
   200n50, 348n59,  
   474n64

- Courtright, J. A., 440n19  
 Coward, W. M., 41n28  
 Cox, T. H., 406n24  
 Cox, T., Jr., 529n21  
 Coy, P., 210nb  
 Cozzens, M. D., 571n25  
 Craig, S. B., 501n52  
 Crane, C., 277, 278  
 Cranny, C. J., 82n61  
 Crawford, A., 463n24  
 Crawford, K. A., 458n8  
 Critelli, M. J., 32  
 Crites, S. L., Jr., 71n17  
 Cronshaw, S. F., 157n9  
 Cropanzano, R., 78n44, 106n51, 107n61, 114n97, 172n61, 375n24  
 Cross, R. L., 439n17  
 Csikszentmihalyi, M., 168n50  
 Culbert, S. A., 374n21  
 Cullen, J. B., 144rn50, 538n46  
 Cullum, L., 368f  
 Cummings, J., 463n24  
 Cummings, L. L., 78n44, 94n4, 106n51, 110n74, 133n23, 155n4, 160n13, 165n30, 178n80, 223n7, 224n8, 225n11, 235n41, 270n59, 272n64, 295n22, 315n9, 377n32, 440n20, 441n22, 464n26, 470n52, 528n15, 571n22, 611n9  
 Cummings, R. C., 581n54  
 Cummings, T. G., 566n11  
 Cummins, C., 117  
 Cunningham, J. B., 337n15  
 Currall, S. C., 196n22  
 Cushing, S., 282n1  
 Cyert, R. M., 369n10  
 Czaplewski, A., 544n60  
 Czepiel, J., 541n49
- D**  
 Dabbs, G., 191n5  
 Dacin, T., 440n21  
 Daft, D., 212, 295f  
 Daft, R. L., 295n22, 296n23, 425n2  
 Dailey, R. C., 172n62  
 Daley, S., 539n47  
 Dalton, D. R., 24n31, 445n28, 476nn70–71  
 Dalton, G., 462n16  
 Daly, J. A., 298n24, 299nn26–28  
 Daly, J. P., 337n19  
 Damanpour, F., 571nn23–24  
 D'Amico, C., 477n82  
 Darley, J. M., 73nn28–29, 128n11, 263n23, 587na  
 Davenport, T. H., 477n78  
 Davidson, O. B., 130n15  
 Davidson, W. N., 197n35  
 Davies, D. R., 38nn4–5, 39n9, 47rnn37–38  
 Davies, M., 111n81  
 Davis, D. D., 439n17  
 Davis, H. J., 178n79  
 Davis, J. H., 241rn58, 336n7, 337n17  
 Davis, K., 291n13, 291n15  
 Davis, S. M., 436n8  
 Davis, T. R. V., 307nb  
 Davis-Blake, A., 115nb  
 Dawis, R. V., 41n27  
 Dawson, C., 477n76  
 Day, D. L., 572n27  
 Day, D. V., 100nn25&27, 325n38, 329nd, 355n78, 502n54  
 Deacon, S., 575n35  
 Deal, T. E., 389, 528n16  
 Dearborn, D. C., 127, 127n7  
 Deaux, K., 109n64, 129n13  
 DeCenzo, D. A., 204n66, 507n70  
 de Charms, R., 164n28  
 Deci, C. L., 164n29  
 DeCotlis, T. A., 578n48  
 Dector, M., 277, 278  
 De Dreu, C., 242n63, 396n6, 397n7, 406n29  
 Dedrick, E. J., 315n7  
 De Fruyt, F., 103n42  
 Delahoussaye, M., 355n77  
 Delaney, J. T., 489n2  
 Delbecq, A. L., 244n70  
 Delbridge, R., 292n17  
 Dell, M., 345, 345i  
 DeLong, D. W., 575n40  
 Deluga, R. J., 325n37, 342n28  
 DeMarie, S. M., 261n19  
 DeMatteo, J. S., 270n59  
 DeMeuse, K., 259n6  
 DeNisi, A. S., 171n55, 505n56  
 Denton, E. A., 543n55  
 DePaulo, B. M., 107n55  
 DeSanctis, G., 439n18  
 Dess, G. G., 437n13, 443n26  
 Dessler, F., 251  
 Dessler, G., 349n62  
 Detwiler, F. R. J., 99n22  
 Deutsch, C. H., 536n40  
 Deutsch, F. M., 110n67  
 DeVader, C. L., 315n11, 353n70  
 Devine, G., 73n30  
 Dickinson, T. L., 507n69  
 Dickson, M. W., 97n12, 263n23, 538n46  
 Dickson, W. J., 600n15  
 Diener, M., 419  
 Dienesch, R. M., 324n35  
 DiFonzo, N., 292n17  
 Digh, P., 145n53  
 Digman, J. M., 97n12  
 Dill, F., 232n31  
 DiMaggio, P. J., 524n3  
 DiMatteo, M. R., 611n9  
 D'Innocenzio, A., 319n20  
 Dion, K. L., 237n46  
 Dipboye, R. L., 491n11, 491n13, 493rn24  
 Dirks, K. T., 267n45, 337n15  
 DiTomaso, N., 527n10  
 Dixon, G. R., 347n53  
 Dobbins, G. H., 315n7, 382n50  
 Dobbs, K., 495n36  
 Dodge, G. E., 351n67  
 Doherty, S., 113r  
 Donaghy, W. C., 630n14  
 Donnelly, J. H., Jr., 238n47  
 Donovan, J. J., 98nn13–14  
 Dorfman, P. W., 357nc  
 Dorsey, D., 16n16  
 Dortch, C. T., 489n3  
 Dossett, D. L., 40n23  
 Doucet, A. R., 378n34  
 Doucouliagos, C., 195n20  
 Dougherty, T. W., 491n8, 493rn26  
 Downs, S., 47rn39  
 Drake, K., 207i  
 Drasgow, R., 198n38  
 Dreher, G. F., 348n58  
 Drexler, A. B., 263n22, 436n9  
 Drickhamer, D., 192n8  
 Drory, A., 375nn24–25&27, 381n44  
 Drucker, P., 29na, 190n3  
 Duarte, D., 261n19  
 Duchon, D., 194n17, 325n37, 542n54  
 Duffy, M. K., 266n39  
 Dugan, S., 102n38  
 Dukerich, J. M., 353n72  
 Dulek, R. E., 303n36  
 Dumaine, B., 573n32, 574n34  
 Dumas, T. L., 511n85  
 Duncan, D., 200n47  
 Duncan, K. D., 180nc  
 Dunham, R. B., 72n25, 341b, 467n31  
 Dunnette, M. D., 41nn26–27, 43n32, 80n56, 85na, 229n18, 235n41, 315n8, 395n5, 402f, 472n56, 566n10, 577n45  
 Dunning, D., 126n4  
 Durham, C. C., 85nb  
 Duval, R., 414  
 Dworkin, J. B., 508n73  
 Dwyer, D. J., 579n50  
 Dyer, G., 188n1, 568n16  
 Dyer, L., 173n67
- E**  
 Eagly, A. H., 39n11, 349rn60  
 Earles, J. A., 41n28, 492n17  
 Earley, P. C., 166n37, 167n41, 235n39, 236n43, 239n52, 513n91  
 Eastman, K. K., 376n28  
 Ebert, R. J., 493rn24

- Eby, L. T., 270n59  
 Eckel, N. L., 136nn33–34  
 Eden, D., 130nn15–16, 267n43, 325n39, 583n66  
 Edens, E., 257n3  
 Eder, R. W., 384n53  
 Edison, T., 133  
 Edwards, J. E., 567n13  
 Edwards, J. R., 632n15  
 Egan, M. L., 78n42  
 Ehrhart, M., 538n46, 540n48  
 Ehrlich, S. B., 353n69, 353n72  
 Eikman, Paul, 108f  
 Einstein, A., 133  
 Eisenberg, D., 17n19  
 Eisenhardt, K. M., 406n24, 406n29, 441n22  
 Eisner, M., 329, 418  
 Ekman, P., 107n60  
 Ekvall, G., 318n19  
 Elacqua, T. C., 491n13  
 Ellin, A., 589  
 Elliot, A. J., 73n30  
 Elliott, L., 454n1  
 Ellison, L., 93  
 Elman, N. S., 348n57, 349n61  
 Emerson, R. E., 369n8  
 Emery, F. E., 443n25  
 Emmons, S., 111n79  
 Empson, L., 575n37  
 Endler, N. S., 95n6  
 Enis, B., 542n52  
 Entman, R. M., 340n23  
 ENZ, C. A., 532n31  
 Epley, N., 126n4  
 Erez, A., 25n33, 83n66  
 Erez, M., 167nn40–41  
 Ettling, J. T., 327n44  
 Evans, C. R., 237n46  
 Evans, M. G., 467n33, 509n74  
 Evans, T., 204  
 Ewing, J., 575n36
- F**  
 Fabrigar, L. R., 71n17  
 Facticeau, J. D., 501n52  
 Faden, R. R., 612n10  
 Fagans, M. R., 566n11  
 Fahey, L., 575n40  
 Fahr, J., 83n67  
 Fairhurst, G. T., 340n23, 341n24, 440n19  
 Falbe, C. M., 370n12, 386n61  
 Fandt, P. M., 377n32, 378n35, 380n36, 384n54  
 Fang, Y., 467n34  
 Faragalli, K., 469i  
 Farias, G., 566n10  
 Farr, J. L., 270n56  
 Farrell, C., 199n41, 378nn33&35  
 Farrell, D., 82n62, 375nn24–25  
 Farris, G., 72n23  
 Fast, J., 288n6  
 Fayad, V., 475i  
 Fayol, H., 4n4, 597n9  
 Federico, J. M., 39n17  
 Federico, P., 39n17  
 Fein, M., 201n51, 468n40  
 Feldman, D. C., 106n53, 533n37  
 Feldt, G., 562i  
 Felsenthal, E., 406n28  
 Feltz, D. L., 268n49  
 Ference, R., 242n62  
 Ferguson, J., 543n55, 544n60  
 Fernandez, C. F., 323n33, 324n34  
 Ferrell, O. C., 18n21, 540n48, 541n50, 542n53  
 Ferrin, D. L., 337n15  
 Ferris, G. R., 39n10, 40n24, 195n20, 324n35, 370n12, 374n22, 377n32, 378nn34–35, 380nn36&38, 384nn53–57, 466n30, 467nn31–33  
 Ferris, W. P., 482  
 Festinger, L., 74, 74n32, 75, 470n48  
 Fiedler, F., 320, 320n21, 321, 321f, 321n23, 322, 322nn25&31, 323, 323nn29–30, 330, 343, 355n75, 602n23  
 Fiedler, K., 112n83  
 Field, H. S., 40n22  
 Field, R. H. G., 327n44  
 Fielden, J. S., 303n36  
 Fielding, G. J., 445n28  
 Filipczak, B., 66n9, 207n73, 496n40, 532n34  
 Fine, G. A., 292n16  
 Fineman, S., 105n47, 112n82, 117  
 Fink, C. F., 234n34, 235n40, 395n3  
 Fishel, B., 76n39  
 Fisher, C. D., 82n61, 105n46  
 Fisher, H., 349n60  
 Fisher, S., 511n87  
 Fishman, C., 193n14, 436n12, 518  
 Fiske, S. T., 75n35, 129n13, 611n9  
 Fitzgerald, F. S., 128  
 Fitzgerald, L. F., 373n18  
 Fitzgerald, M. P., 466n30  
 Fitzgibbons, W. J., 40n18  
 Flaherty, J., 19n22, 193n14  
 Flanagan, M. F., 476n71  
 Fleenor, J., 105n43, 491n13  
 Fleishman, E. A., 42n31, 239n51  
 Fleming, C., 616n2  
 Flett, G. L., 110n72  
 Flint, J., 492n18  
 Fodor, E. M., 342n28  
 Fogle, E. E., 102n35  
 Follett, M. P., 595, 598n12  
 Fondas, N., 347nn52&54  
 Fonstad, J., 462n16  
 Forbes, E. J., 584n71  
 Forbes, M. S., Jr., 53n48  
 Ford, B., 168i  
 Ford, C. H., 191n6  
 Ford, H., 425, 458  
 Ford, H. II, 535  
 Ford, J. K., 40n18, 322n31, 468n37, 469n38, 511n87  
 Ford, R. C., 191n5, 194n17, 541n50  
 Ford, W. C., Jr., 364  
 Forgas, J., 112n83  
 Forgeard, N., 359  
 FormyDuval, D. L., 102n35  
 Forrester, R., 263n22, 436n9  
 Forster, E. M., 62  
 Foss, D. J., 73nn28–29, 128n11, 263n23, 587na  
 Foti, R. J., 315n7, 315n11  
 Fottler, M. D., 194n17  
 Foust, D., 3n2  
 Fox, J., 522n1  
 Fox, M. L., 579n50  
 Francese, P., 17n19  
 Franke, R. H., 601n16  
 Fraser, J. A., 204n65  
 Frayne, C. A., 54nn51–52  
 Frederick, E., 167n44  
 Frederick, W. C., 64nn6–7, 65f, 65n8  
 Frederiksen, L. W., 52n45  
 Freedman, S. M., 583n67  
 Freeman, R. B., 82n63  
 French, J. R. P., Jr., 367n6  
 Freudenheim, M., 586n77  
 Frew, D. R., 579n50  
 Fried, Y., 466n30, 467nn31–34  
 Friedkin, N. E., 377n31  
 Friedlander, F., 224n8  
 Friedman, A., 172n58  
 Friedman, M., 101nn31–32, 102nn34&39  
 Friedman, S. D., 511n84  
 Frijda, M. H., 106nn50&52, 110n78  
 Frink, D. D., 167n46, 380n38  
 Frohman, M., 346n48  
 Frost, P. J., 342n31, 356n80, 525n6  
 Fry, L. W., 526n7  
 Fryer, B., 575nn38–39  
 Fu, P. P., 370n12  
 Fulk, J., 439n18  
 Funkhouser, G., 522  
 Furo, C. A., 197n30, 198nn36&39  
 Fusilier, M. R., 581n54  
 Futrell, D., 259n6, 266n38
- G**  
 Gaertner, S., 39n14, 40n21, 81n58, 172n58  
 Gaines, J., 526n7  
 Galang, M. C., 380n38  
 Galbraith, J., 239n53  
 Gallo, D. D., 323n27

- Gallupe, R. B., 245n71  
Galunic, D. C., 441n22  
Ganster, D. C., 446n30, 532n29, 579n50  
Ganzel, R., 201n56  
Garcia, A., 199  
Garcia, J. E., 8n9, 136, 323, 323n29  
Gardner, D. G., 464n26  
Gardner, P. D., 532n33  
Gardner, W. L., 341n26, 381n49, 382n52, 383f  
Gardyn, R., 79nn51–52  
Garrison, K. R., 39n17, 40n19  
Garvey, C., 191n5  
Gates, B., 92, 93, 350, 351, 506, 506n64, 531  
Gatewood, R. D., 40n22  
Gaugler, B. B., 493nn22–23  
Geber, B., 271n60  
Geddes, D., 106n53  
Geher, G., 111n81  
Geier, J. G., 314n5  
Geis, F. L., 99nn22–23  
Gellatly, I. R., 167n47  
Geller, E. S., 167n40  
George, E., 127n7  
George, J. M., 82n62, 106n49, 112nn88–89, 267n44, 345n45, 405i  
George, N., 424n1  
George, W. R., 542n52  
Gerhart, B., 202n58, 489nn2–3  
Geringer, J. M., 54n51  
Gerloff, E. A., 443n26  
Gersick, C. J. G., 222n5  
Gerstner, C. R., 325n38  
Gerstner, L., 433  
Geyelin, M., 406n28  
Ghiselli, E. E., 162n15, 492n16  
Ghorpade, J. V., 489n4, 501n52  
Giacalone, R. A., 377n32, 381n49, 382n50, 383f, 499n45  
Giacobbe-Miller, J. K., 178n76  
Gibney, F., Jr., 458n8  
Gibson, C. B., 222n5, 269n52  
Gibson, F. W., 323n30  
Gibson, J. L., 238n47  
Gilbert, P., 175i  
Gilmore, D. C., 384nn55–56  
Gimein, M., 183, 537n43  
Ginnett, R. C., 222n4  
Gioia, D. A., 499n45  
Gist, M. E., 167n44  
Gitlow, H. S., 456n2  
Giuliani, R., 314, 334, 335, 345, 346  
Gladstein, D. L., 263n23  
Glasi, F., 403f  
Glater, J. D., 477n80  
Glenn, E. S., 412n44  
Glick, W. H., 127n7, 442n24, 466n30  
Gnazzo, P., 450  
Godkin, L., 71n16  
Goh, S. C., 378n34  
Gold, J., 433, 433f  
Goldberg, C., 105n45  
Goldberg, J., 154  
Golden, L., 476n70  
Goldsmith, M., 531n27  
Goldstein, H. W., 105n43, 446n30, 532n29  
Goldwyn, S., 394  
Goleman, D., 111n81, 345n45  
Golembewski, R. T., 567n12  
Gollwitzer, M., 75n35  
Gomez, C., 325n38  
Gomez-Mejia, L. R., 200nn47&49  
Gonzalez, D., 142  
Goode, E., 385r  
Gooding, R. Z., 195n20, 441n23  
Goodman, D. F., 491n10  
Goodman, P. S., 171n55, 172n58, 173n64, 223n7, 229n19, 586n78  
Goodnight, J., 517  
Goodwin, V. L., 166n38, 167n42, 343n34  
Gooler, L. E., 406n24  
Gordon, A. H., 109n64  
Gordon, G. G., 527n10  
Gordon, J., 575n41  
Gordon, M. E., 40n18, 47n39  
Gordon, W. J. J., 134n27  
Goslin, D. A., 144rn49  
Gottfredson, G. D., 103n42  
Grabowski, M., 442n24  
Grady, J. F., Jr., 259n8  
Graeff, C. L., 324n34  
Graen, G. B., 324n35, 324n36, 349n62  
Graf, I. K., 370n12  
Graham, E., 79n48  
Graham, J., 413n45  
Granovetter, M., 336n6  
Grant, L., 79n49  
Graves, M., 344n40  
Gray, D., 117  
Gray, H., 420  
Green, S. G., 325n37  
Greenberg, J., 171n57, 172nn58&60–61, 173n64, 231n25, 233n32, 474n65  
Greene, C. N., 80rn54  
Greenfield, J., 212  
Greengard, S., 585n74  
Greenhaus, J. H., 157n7, 511n84  
Greenhouse, S., 206n71  
Greenstein, F. I., 111n81  
Greenwald, J., 504r  
Greer, C. R., 582n65  
Greer, F., 464, 468  
Gregersen, H. B., 195n20  
Grensing-Pophal, L., 529n21  
Griffeth, R. W., 39n14, 40n21, 81n58, 172n58  
Griffin, R. W., 113n92, 133n26, 468n37, 469n38, 474n64, 474n65  
Griffith, J., 83n69  
Groebel, J., 336n2  
Grojean, M. W., 538n46  
Gross, S. E., 200n47  
Grossman, M., 110n65  
Grossman, R. J., 530n23  
Grove, A., 448nb  
Grover, M. B., 39n16, 511n83  
Grover, R. A., 532n31  
Gruenberg, M. M., 180nc  
Gruner, S. L., 307nb  
Guernsey, L., 461n14  
Guetzkow, H., 230n23  
Guion, R. M., 80n56, 97n12  
Gunnerson, J., 154  
Gupta, N., 180nd, 201n51, 386n64, 466n30  
Gustafson, D. H., 244n70  
Gustafson, D. J., 476n71  
Guzzo, R. A., 235n41, 245n71, 263n23, 268n49, 270n56, 611n9  
Gwinner, K. P., 540n48
- ## H
- Hachiya, D., 81n59  
Hackett, E. J., 259n8  
Hackett, R. D., 38n5, 80n56, 346n48  
Hackman, J. R., 205n67, 222n4, 223n7, 224n10, 229n18, 232n29, 239n52, 263n23, 465, 465nn28–29, 467f, 468rn39, 468n36, 473n62, 474f, 474nn64&66, 533n36, 582n62, 603n25, 629n13  
Hage, D., 208n74  
Hage, J., 442n24  
Haire, M., 162n15  
Hakel, M. D., 493rn24  
Hakim, D., 364n1, 365n2  
Hale, J. L., 243n66  
Hall, D. T., 20n23, 72n20, 157n6, 348n59, 496n41  
Hall, E. T., 303n36  
Hall, J. A., 110nn65–66, 175n71, 406n22  
Hall, M. R., 303n36  
Hall, R. H., 561n3  
Hall, V. C., 164n29  
Hambrick, D. C., 532n31  
Hamilton, I., 424, 425  
Hamm, S., 527n9  
Hammer, M., 439n18, 457, 457n4  
Hammer, T. H., 196n22, 508f, 508n71  
Hammond, J. S., 139n41  
Hammonds, K. H., 558n2  
Handelsman, 13f  
Haney, C., 228n17  
Hanges, P. J., 97n12, 357nc

- Hanson, C. G., 200n48  
Hanson, T. J., 491n8  
Haque, A., 102n35  
Hardy, C., 340n22, 378n34, 442n24  
Hardy, Q., 359  
Hare, A. P., 234n34, 235n40  
Harkins, S. G., 167n40, 235n38  
Harlos, K. P., 300n31  
Harpaz, I., 178n78  
Harpell, P., 431r  
Harriman, B., 285n5  
Harrington-Mackin, D., 269n53  
Harris, C., 482  
Harris, I. C., 441n22  
Harris, J., 532n29  
Harris, M., 277  
Harris, P. R., 234n33, 412n43, 446n29  
Harris, R., 87  
Harris, S. G., 582n65  
Harrison, B., 444rn27  
Harrison, D. A., 24n28, 405n19, 611n9  
Harrison, E. F., 132n20  
Harrison, J. K., 506n61  
Harrison, J. R., 531n28  
Hartel, C. E. J., 105n46, 106n53, 343n34  
Hartke, D. D., 322n25  
Hartline, M. D., 18n21, 540n48, 541n50, 542n53  
Hartman, C., 79n48  
Harvey, B. H., 53n47  
Harvey, O. J., 232n30  
Hater, J. J., 343n38  
Hattwick, R. E., 67n11  
Haviland, J. M., 106n50, 110n65  
Haviland-Jones, J. M., 112n83  
Hayahsi, A. M., 122n1  
Headlam, B., 218n1  
Heath, C., 8n9  
Heaton, C. P., 541n50  
Hebb, D. O., 114n98  
Hecht, M. L., 299n25  
Heckert, Richard, 541  
Hedge, J. W., 505n57  
Heilman, M. E., 129n13  
Helgeson, V., 463n24  
Heller, F., 195n19  
Hellweg, S. A., 305n40  
Hemingway, E., 128–129, 276  
Henderson, A. M., 598n10  
Henderson, N. B., 510n79  
Hendrickson, A. R., 261n19  
Heneman, H. G., III, 173n66  
Henkoff, R., 497n43  
Henricks, M., 431r, 618n4  
Henry, D., 210nb  
Henry, T., 199n42  
Herbert, T. T., 178n79  
Hermans, H. J. M., 163n20  
Herold, D. M., 115na  
Herrnstein, R. J., 492n17  
Hersey, P., 320, 323, 323n32, 324  
Herzberg, F., 159, 159f, 159n12, 160, 160f, 161, 181, 182, 464, 602n2  
Hess, K., 268n47, 269n51  
Hesselbein, F., 531n27  
Hickman, J., 510n80  
Hicks, S., 589  
Higgins, C. A., 572nn27–28  
Higgins, L. H., 127n6  
Higgs, A. C., 223n7  
Higgs, C. A., 263n23  
Hill, A., 373  
Hill, E. J., 477n78  
Hill, G. W., 240n54, 241bn57  
Hill, J. S., 303n36  
Hill, R. E., 406n25  
Hill, T. E., 305n39  
Hiller, N. J., 100n25  
Hilton, J. L., 128n11  
Hinde, R. A., 336n2  
Hirsch, P., 497n43  
Hirschhorn, L., 292f  
Hitt, M. A., 582n65  
Hlaveccek, A. C., 52n45  
Hochschild, A. R., 106n54, 110n67  
Hodgetts, R. M., 7f, 7n7, 377rn29, 596n6  
Hodgson, G., 584n70  
Hodson, R., 78n44  
Hoffman, L. R., 411n37  
Hoffman, L. W., 110n69  
Hoffman, R. L., 406n23  
Hofmeister, S., 394n1  
Hofstede, G., 68, 68nn13–14, 69, 70, 178nn74–75, 526n7  
Hogan, J., 82n61, 114n95  
Hogan, R., 82n61, 114n95  
Holcombe, K. M., 540n48  
Holland, J., 103, 103nn41–42, 116  
Holland, P., 575n35  
Hollander, E. P., 350n64  
Hollenbeck, J. R., 167n42  
Hollingshead, A. B., 245n71  
Holmes, J. G., 336nn2&5  
Holmes, O. W., 594  
Holstein, W. J., 554n1  
Hom, P. W., 39n14, 40n21, 81n58  
Hom, W., 72nn25–26, 81n58  
Hosmer, L. T., 337n17  
Hotz, R. L., 94n3  
Hou, W. Chow, 145n52  
Hough, L. M., 41n27, 43n32, 103rn40, 229n18, 235n41, 315n8, 395n5, 402f, 472n56, 566n10, 577n45  
Hougland, J. G., Jr., 603n26  
House, R. J., 69n15, 70f, 115na, 160n13, 174n70, 313, 313n3, 314, 321n24, 323n26, 325, 325n40, 327nn44–45, 329nc, 341n27, 342n28, 343n32, 357nmb–c, 377n32  
Houston, J. M., 323n27  
Houston, W., 40  
Howard, A., 357nb, 439n17, 505n57  
Howard, C., 469n43  
Howard, J. L., 380n38  
Howell, J. M., 342n31, 350n66, 356n80, 572nn27–28  
Howell-Jones, J., 530rn22  
Hsu, A., 437, 438  
Hu, L., 247n76  
Hubbard, E., 36  
Huber, G., 127n7, 442n24  
Huczynski, A., 289f  
Hudy, M. J., 79n47  
Huffcutt, A. I., 491n10, 491n12  
Hughes-James, M. W., 348n59  
Hulin, C. L., 72nn25–26, 81n59, 167n41  
Humphrey, R. H., 105n48, 110nn71&73, 112nn84–87&90  
Hundley, D., 231  
Hunsaker, P. L., 616n2, 619n5, 620n6, 622n7, 625n10, 628n12  
Hunt, C. S., 107n56  
Hunt, J. G., 317n18, 343n32, 357nb  
Hunter, J. E., 38n7, 40n18, 41n28, 157n6, 190nn4–6, 491n10, 492n19  
Hunter, R. F., 41n28  
Huonker, J. W., 194n17  
Hurson, K., 346n48  
Hurtz, G. M., 98nn13–14  
Huselid, M. A., 489n2  
Hutheesing, N., 287r  
Huws, U., 477n81  
Hwang, S. L., 397r  
Hyatt, D. E., 223n7, 263nn24–25, 266n39, 267n40  
Hyde, J. S., 39n11  
Hymowitz, C., 270n56  
Hymphreys, L. G., 103n40  
Hynes-Grace, B., 512n89  
Hyten, C., 259n9
- I**  
Iacocca, L., 343  
Iaffaldano, M. T., 80rn53  
Icenogle, M. L., 130n17  
Imberman, W., 200n50  
Impoco, J., 208n74  
Ip, G. W. M., 102n35  
Isen, A. M., 112n83, 401n14  
Isenberg, D. J., 243n66  
Ivancevich, J. M., 167n39, 238n47, 506n60, 582n65, 583n67  
Izard, C. E., 107n60
- J**  
Jablin, F. M., 395n4  
Jackson, C. N., 581n54  
Jackson, D. N., 98n13  
Jackson, D. W., Jr., 18nn20–21, 83n69  
Jackson, P. R., 260n13

- Jackson, S. E., 235n41, 236n44, 272n64, 273n67, 489n2, 585n73, 611n9
- Jackson, T., 145n51
- Jaffe, D., 228n17
- Jago, A., 327, 327nn43–44, 328
- Jako, R. A., 128n8, 491n10
- James, L. R., 96n7, 445n28
- James, N., 110n67
- Janis, I. L., 101n29, 242nn59–61&65, 405n21
- Jans, N. A., 72n20
- Jansen, P. G. W., 493n23
- Jarvik, R., 334
- Jauch, L. R., 382n50, 529n21
- Javidan, M., 69n15, 70f, 357nnc–d
- Jehn, K. A., 239n52, 268n50, 397n7, 405n19, 525n5
- Jelf, G. S., 200n47
- Jenkins, G. D., Jr., 180nd, 201n51, 386n64, 466n30
- Jenkins, M., 515na
- Jenks, J. M., 630n14
- Jensen, M. C., 220n3
- Jepperson, R. L., 524n3
- Jermier, J. M., 354f, 354n74, 526n7
- Jex, S. M., 581n56
- Ji, D., 437, 438
- Jick, T., 439n17
- Jobs, S., 200, 314, 315i, 341
- Johns, G., 126n4, 466f, 467n34
- Johnson, A. L., 223n7
- Johnson, B. T., 349rn60
- Johnson, D. E., 25n33, 83n66, 323n32
- Johnson, H., 566n10
- Johnson, J. L., 500n48
- Johnson, L., 111
- Johnson, R., 80n55
- Johnson, S. T., 267n46
- Johnson, W. A., 40n18
- Johnson-George, C., 336n8
- Joiner, E., 433f
- Joinson, C., 257n2, 260n11
- Jones, A. P., 445n28
- Jones, C., 334n1
- Jones, D., 154nn1–2, 504r
- Jones, E., 125n2
- Jones, J. E., 359
- Jones, J. R., 446n30, 532n29
- Jones, J. W., 582nn59–60
- Jones, R. G., 270n56
- Jones, S. R. G., 601n16
- Jordan, M., 369
- Joyce, W. F., 441n23
- Judd, C. M., 129n12
- Judge, P. C., 558n2
- Judge, T. A., 80rn53, 85nb, 98n13, 105n44, 344n39, 490n5, 532n29, 615n1
- Judy, R. W., 477n82
- Julin, J. A., 236n44
- Jung, A., 312, 313, 343
- K**
- Kabanoff, B., 323n28
- Kacmar, K. M., 39n10, 40n24, 374n22, 375n24, 378n34, 380nn36–38, 381nn39–41&49, 384n57
- Kaeter, M., 273n68, 436n10
- Kaghan, W. N., 611n7
- Kahai, S., 351n67
- Kahn, J., 213
- Kahn, R., 317n15, 561n4, 577n45, 578n48, 586n79
- Kahn, W. A., 450
- Kahneman, K., 139n41
- Kahwajy, J. L., 406n29
- Kalleberg, A. L., 39n9
- Kamoche, K., 536n42
- Kamprad, I., 531
- Kandola, R. S., 492n21
- Kane, M. P., 307na
- Kanfer, R., 167n46
- Kanigel, R., 596n8
- Kanter, R. M., 365n3, 386n60, 571n22
- Kantrowitz, B., 39n13
- Kanungo, R. N., 341nn25–26, 342f, 342nn28–29, 344n40, 350n64, 356n79, 509n75
- Karau, S. J., 235n37
- Karlgard, R., 457nn5–6
- Karmazin, M., 394
- Karren, R. J., 166n38
- Kassalow, E. M., 196n22
- Katerberg, R., 72nn25–26
- Kathawala, Y., 67n11
- Katz, D., 317n15, 561n4
- Katz, N., 275
- Katz, R., 5, 5n6
- Katzell, R. A., 611n9
- Katzenbach, J. R., 258n5, 261n19, 265n36, 268n47
- Kaufman, S., 198n39
- Kaul, J., 601n16
- Kay, I., 212
- Keeney, R. L., 139n41
- Keeping, L. M., 507n67, 514n92
- Keeton, T., 117
- Keirlin, R. A., 532
- Keleman, K. S., 8n9
- Kelery, J. E., 384n57
- Kelleher, H., 341, 531
- Keller, R. T., 39n17, 40n19, 72n19, 99n19
- Kelley, H. H., 125n2
- Kelloway, E. K., 355n78
- Kelly, K., 258n4
- Kemp, N. J., 260n13
- Kennedy, 111
- Kennedy, A. A., 528n16
- Kennedy, J. K., 323n27
- Kennedy, J. F., 341, 350
- Kenny, D. A., 315n7
- Keon, T. L., 445n28
- Kernaghan, J. A., 240n55
- Kerr, S., 354f, 354n74, 439n17
- Kerst, M. E., 374n20
- Kess, T., 165n31
- Kets de Vries, M. F. R., 109n63
- Keyes, R., 232n28
- Keyton, J., 237n45
- Khatri, N., 136n33
- Khoong, C. M., 16n18
- Khosia, L., 414f
- Kiechel, W., III, 406n29
- Kiely, J., 584n70
- Kiely, M., 289f
- Kiesler, C. A., 76n38, 230nn21–22
- Kiesler, S. B., 230nn21–22, 463n24
- Kifner, J., 612n11
- Kihm, J. A., 102n35
- Kilduff, M., 100n27
- Kim, D. H., 573n30
- Kim, M. U., 242n59
- Kim, S., 205n68
- Kinder, L., 287r
- King, L. A., 617n3
- King, M. L., Jr., 319, 340, 340i, 341, 350
- King, S., 40, 458
- Kinlaw, D. C., 226n13, 258n5, 271n61
- Kipnis, D., 164n26, 370n12, 371f, 371n13
- Kirchmeyer, C., 406n24
- Kirk, D. J., 172n62
- Kirkman, B. L., 264n28, 269n52
- Kirkpatrick, S. A., 315n6, 342n28, 345n44
- Kirn, S. P., 23n27
- Kirn, W., 458n7
- Kirsner, S., 261n18
- Kirson, D., 107n60
- Kiser, K., 261n20, 262n21
- Klein, G., 135n29
- Klein, H. J., 167n42, 176n72, 532n33
- Klein, K. J., 469n38
- Kleyn, J. D., 196n23
- Klimoski, R., 270n56
- Kluckhohn, F., 102n37
- Kluger, A. N., 85nb
- Knight, K., 435n7
- Knights, D., 563n6
- Knopoff, K., 105n47
- Kofman, F., 573n33
- Kogan, N., 101n30, 243n67
- Kohlberg, L., 144rn49
- Kolarik, W. J., 16n17
- Kolb, D. A., 164n23, 496n40
- Komaki, J. L., 168n48
- Konovsky, M. A., 83n67, 98n15, 172n62
- Konrad, A. M., 235n41
- Koogler, T., 397r
- Koonce, R., 511n88
- Koretz, G., 39n10, 201n53, 463n23

- Korgaard, M. A., 323n27  
Korman, A. K., 157n7  
Kornblum, J., 296  
Kossek, E. E., 16n15, 348n59, 406n24, 511n87  
Kotter, J., 313, 313n2, 314, 377n30, 562n5  
Kotter, J. P., 633n16  
Kouzes, J. M., 337n18  
Kovach, K. A., 158n11, 158f  
Kowalski, R. M., 381nn47–49, 382n51  
Kram, K. E., 348n59  
Kramer, R. M., 338n21, 372n15, 375n23  
Krantz, J., 224n9  
Kranz, G., 327i  
Kraus, K., 478r  
Kraus, S. J., 75nn35–36  
Kraut, R., 463n24  
Kravitz, D. A., 235n36  
Kreitner, R., 49n41, 51n43  
Krell, E., 530n23  
Krell, T. C., 376f  
Krepella, J., 581i  
Kring, A. M., 109n64  
Kristof, A. L., 105n43, 381n49, 384nn55&58, 532n29  
Kristof-Brown, A. L., 490n5  
Kroeck, K. G., 344n39  
Krone, B., 271n62  
Kruml, S. M., 106n53  
Kulik, C. T., 154n3, 171n56  
Kumar, K., 236n43  
Kumar, R., 401nn12–13  
Kunst, P., 196n22  
Kurke, L. B., 586n78  
Kurland, N. B., 290n10, 477n79  
Kush, K. S., 476n70
- L**  
Labich, K., 38n6, 529n22  
LaFrance, M., 109n64, 110n68  
LaGanga, M. L., 301n32  
Lagatree, K. M., 471nn53&55  
Lancaster, H., 497n43, 632n15  
Landau, J. C., 52n45  
Landrum, G. N., 97n11  
Landy, F. J., 39n8, 178n80  
Lane, H. W., 259n9, 260n15  
Langford, P. H., 8n8  
Langley, A., 131n19  
Lardner, J., 458n8  
Larson, L. L., 317n18, 343n32  
Latham, G. P., 54n52, 166n38, 167n40, 289n9, 501n50  
Lavelle, L., 200n45, 212  
Law, K. S., 204n61  
Lawler, E. E., III, 9n10, 80rn54, 157n6, 158rn10, 173n67, 196n26, 203n59, 204n61, 204n62, 205n67, 445n28, 490n5  
Lawler, E. J., 372n15, 375n23  
Lawler, J. J., 198n38  
Lawrence, B., 236n44, 464, 465  
Lawrence, P. R., 436n8, 443n25, 464n27, 569n18  
Lawrence-Ell, G., 584n69  
Lawson, T., 126n3  
Leana, C. R., 195n20, 242n65, 327n44  
Leary, M. R., 381nn47–49, 382n51  
Leavitt, H. J., 25n35, 248na  
Ledford, G. E., Jr., 105n43, 202n58, 203n59, 204nn61–62, 259n9, 260n14, 267n42, 490n5, 532n29  
Lee, C., 167n44, 204n61  
Lee, J., 410n34  
Lee, K-H., 554, 555  
Lee, R., 39n9, 381n42, 532n33  
Lee, T., 113r  
Leigh, J. P., 39n15  
Leigh, P., 544n60  
Lein, D., 324i  
Lengel, R. H., 295f, 295n22, 296n23  
Lengnick-Hall, C. A., 168n49, 176n72, 540n48  
Lengnick-Hall, M. L., 195n20, 289n9, 315n66, 342n28, 345n44  
Leo, J., 301n33  
Leonard, B., 193n12, 585n75  
LePine, J. A., 25n33, 83n66  
Levering, R., 512f, 522n1  
Levie, W. H., 616n2  
Levin, G., 210, 251  
Levin, J., 240n54  
Levitt, A., 458i  
Levy, D., 206n69  
Levy, P. E., 507n67, 514n92  
Levy, R. I., 111n80  
Lewicki, R. J., 338n21, 372n16, 408f, 410n33  
Lewin, K., 564, 564f, 564n8, 587, 588  
Lewis, D. E., 462n20  
Lewis, J. D., 336n4  
Lewis, K. M., 112n88  
Lewis, M., 106n50, 110n65, 112n83  
Libby, R., 241bn58  
Liden, R. C., 324nn35–36, 325n37, 370n12  
Lieberman, R., 231  
Lieberman, S., 227n14  
Liemandt, Joe, 87, 88  
Lim, P. J., 213  
Lim, V. K. G., 460n9  
Lindell, M., 318n19  
Lindholm, C. E., 138n40  
Lindsay, C., 529n21  
Ling, G., 468  
Linnehan, F., 235n41  
Lipnack, J., 439n18  
Lirgg, C. D., 268n49  
Liro, J. R., 476n71  
Liska, L. Z., 326n41  
Litterer, J. A., 408f  
Littman, M., 192n9  
Liverpool, P. R., 196n26  
Loafman, B., 52n45  
Lobel, S. A., 16n15, 348n59, 406n24, 511n87  
Locher, A. H., 500n49  
Locke, E. A., 80n56, 82n61, 85na, 85nb, 166, 166nn36&38, 167nn39–40&44&46, 168n49, 176n72, 180nc, 192n7, 195n20, 289n9, 315n66, 342n28, 345n44  
Loeb, M., 618n4  
Lofhjelm, S. M., 78n42  
Lofthouse, R., 355n77  
Loher, B. T., 466n30  
Lohr, S., 433n6, 470nn46–47&50–51, 472n59  
London, M., 493rn24, 501n52  
Long, E. D., 382n50  
Long, W. S., 315n7  
Longnecker, C. O., 499n45  
Longworth, R. C., 212  
Loo, G. L., 460n9  
Loomis, C. J., 405n20  
Lord, R. G., 315n11, 329nd, 353nn69–70  
Lorge, S., 24n31  
Lorsch, J. W., 223n7, 224n8, 263n23, 378n34, 443n25, 474n66, 569n18, 608n4  
Loscocco, K. A., 39n9  
Louis, M. R., 439n17, 525n6  
Love, C., 113r  
Lowe, K. B., 344n39  
Lowe, M. D., 167n40  
Lowy, A., 575n36  
Lubatkin, M., 530n23  
Lubinski, D., 41n27  
Lublin, J. S., 506n62, 532n32  
Lubman, S., 412n42  
Lucas, H. C., Jr., 438n16  
Lucas, J. R., 344n40  
Luce, M., 112n83  
Ludwig, T. D., 167n40  
Lundberg, C. C., 482, 525n6  
Lundquist, G. W., 39n17  
Lussier, R. H., 615n1  
Lussier, R. N., 182  
Luthans, F., 7, 7n7, 49n41, 51n43, 52nn44–45, 165n31, 167n44, 192n7, 193n11, 377rn29, 611n8  
Lutz, B., 122, 123, 549

Lykken, D., 85n**b**, 94n**4**  
Lyons, D., 437n**13**

## **M**

Macan, T. H., 584n**68**  
Macan, T. M., 493rn**24**  
MacGregor, J., 337n**15**  
Machan, T., 144n**48**  
Machiavelli, N., 99  
MacKenzie, S. B., 25n**34**,  
83n**65**, 98n**15**,  
237n**46**, 354n**74**,  
500n**48**  
MacLaughlin, F. S.,  
191n**5**  
MacMillan, I., 576n**43**  
MacMillan, P., 257n**3**  
Macy, G. J., 39n**17**  
Maddux, J. E., 268n**49**  
Magnan, M., 200n**48**  
Magnusson, D., 95n**6**  
Mahar, L., 321n**23**  
Maher, K. J., 353n**69**  
Maier, N. R. F., 240n**54**,  
242n**65**, 406n**23**  
Mainemelis, C., 168n**50**  
Mainous, A. G., III,  
82n**62**  
Major, D. A., 532n**33**  
Malatesta, C. Z., 306n**41**  
Maldegen, R., 493n**23**  
Mandela, N., 314  
Mangalindan, M., 397r  
Manix, S., 476, 477  
Mankoff, S., 202r  
Mann, L., 101n**29**  
Mann, S., 106n**54**  
Mannari, H., 39n**17**  
Manning, J., 573i  
Manning, M. R., 277,  
581nn**53–54**  
Mannix, E. A., 397n**7**,  
405n**19**  
Manz, C. C., 349nn**62–63**  
Maples, M. F., 220n**3**  
March, J. G., 132n**22**,  
137n**38**, 292n**17**,  
369n**10**  
Marcus, P. M., 386n**62**  
Margerison, C.,  
265n**35**, 266f  
Margulies, N., 568n**17**  
Markham, I. S., 54n**51**  
Markham, S. E., 54n**51**  
Markman, G. D., 2n**1**  
Markoff, J., 463n**22**  
Marks, M. L., 259n**8**

Marsh, R., 39n**17**  
Marshall, J., 582n**61**  
Martin, B., 235n**36**  
Martin, C., 337n**19**  
Martin, J., 105n**47**, 525n**6**  
Martinez, M. N., 585n**75**  
Martinez, P., 173i  
Martinko, M., 165n**31**,  
381n**49**, 382n**52**,  
383f  
Martins, L. L., 236n**44**  
Martinsons, M. G., 141n**44**  
Martocchio, J. J., 24n**28**,  
167n**46**, 198n**38**,  
615n**1**  
Marx, G., 117, 364  
Maslow, A., 156, 156f,  
156n**5**, 157,  
161, 162, 178, 178i,  
179, 181, 543,  
601n**19**  
Maslyn, J. M., 325n**38**  
Mason, P. A., 532n**31**  
Masson, T., 92  
Mathieu, J. E., 223n**7**  
Matias, A., 384i  
Matlack, C., 488n**1**  
Matteson, M. T., 582n**65**,  
583n**67**  
Matthews, G., 38nn**4–5**,  
39n**9**, 47rnn**37–38**  
Matthews, V., 537n**43**  
Mattson, M., 263n**26**  
Maurer, S. D., 491n**10**  
Mausner, B., 159n**12**,  
602n**24**  
Maxham, J. G., 540n**48**  
May, K. E., 235n**41**  
Mayer, J. D., 111n**81**,  
345n**45**, 349rn**60**  
Mayer, R. C., 336n**7**,  
337n**17**  
Maynard, R., 260n**16**  
Mayo, E., 600n**15**  
Mayo, M., 272n**65**  
Mays, J., 480n**b**  
Mazerolle, M. D., 96n**7**  
Maznevski, M. L., 261n**19**  
McAllister, D. J., 336n**2**  
McAndrew, F. T.,  
493rn**23**  
McCabe, D., 563n**6**  
McCall, B., 85n**b**  
McCann, D.,  
265n**35**, 266f  
McCarthy, M. J., 461n**13**  
McCartney, S., 36n**1**

McCauley, C. D., 348n**59**  
McClellan, E. L., 39n**15**  
McClelland, C. L.,  
473n**61**  
McClelland, D., 162,  
162nn**18–19**, 163,  
163n**22**,  
164nn**23&27**, 179,  
181, 464, 602n**22**  
McClurg, L. N., 267n**46**  
McCormick, D. W.,  
544n**60**  
McCrae, R. R., 96n**7**,  
96n**10**, 97n**12**,  
102n**35**  
McCroskey, J. C., 298n**24**,  
299n**27**, 617n**3**  
McCullough, M. R.,  
39n**12**  
McDaniel, M. A., 40n**18**,  
491n**10**  
McDaniel, R. R., Jr.,  
194n**17**  
McDermott, M., 105, 105i  
McDonald, J., 197n**30**  
McDonald, M., 319n**20**  
McDonough, J. J.,  
374n**21**  
McElroy, J. C., 353n**69**,  
470n**49**  
McEvoy, G. M., 17n**19**,  
24n**31**, 38n**7**  
McFarland, L.,  
509nn**76–77**  
McFarlin, D. B., 172n**62**  
McGee, G. W., 80rn**54**  
McGehee, W., 43n**33**  
McGrath, J. E., 245n**71**,  
272n**66**, 295n**22**  
McGrath, R. G., 430n**4**  
McGregor, D., 157,  
157n**9**, 336n**12**,  
601n**20**  
McGuire, J. B., 476n**71**  
McGuire, T., 398  
McIntyre, J. M., 164n**23**  
McIntyre, R. M., 506n**58**  
McKay, B., 454n**1**  
McKee, A., 345n**45**  
McKee, D. O., 540n**48**  
McKenna, J. F., 171n**55**  
McKersie, R. B., 408n**31**  
McLaughlin, K., 348n**56**,  
437n**13**  
McLaughlin, S., 338i  
McLeod, P. L., 406n**24**  
McMahan, G. C., 474n**65**

McMahon, J. T., 167n**39**  
McNatt, D. B., 130n**15**  
McShane, S. L., 80n**56**,  
157n**9**, 467n**33**  
McSweeney, B., 68n**13**  
Medsker, G. J., 223n**7**,  
263nn**23&25**,  
264nn**28–29**  
Meglino, B. M., 64nn**3–4**  
Mehra, A., 100n**27**  
Mehrabian, A., 163n**20**,  
288n**7**  
Meindl, J. R., 272n**65**,  
353n**69**, 353n**72**  
Mencken, H. L., 606  
Mendenhall, M. E., 376f  
Mendonca, M., 350n**64**,  
509n**75**  
Mento, A. J., 166n**38**,  
167n**46**  
Merante, R. J., 52n**45**  
Meredith, R., 549  
Mero, N. P., 172n**58**  
Mervielde, I., 103n**42**  
Mesch, D. J., 476nn**70–71**  
Mesquita, B., 110n**78**  
Messikomer, E. E.,  
542n**51**  
Meuse, K. P., 266n**38**  
Meuter, M. L., 540n**48**  
Meyer, C., 206n**69**  
Meyer, G. W., 196n**26**,  
469n**38**  
Meyer, H. H., 506n**63**  
Meyer, J. J., 204n**65**  
Meyer, J. P., 167n**47**  
Meyer, L. L., 411n**38**  
Meyerson, D., 525n**6**  
Michaelson, L., 58,  
236n**43**, 240n**55**,  
241bn**57**  
Mickel, A. E., 180n**b**  
Miles, R. E., 437n**13**,  
441n**22**  
Milford, M., 469n**43**  
Milgram, S., 610n**6**  
Milkovich, G. T.,  
130n**17**, 204n**65**,  
501n**51**  
Miller, A. G., 126n**3**  
Miller, B. C., 477n**78**  
Miller, C. C., 442n**24**  
Miller, D. J., 178n**76**,  
441n**22**, 530rn**21**  
Miller, F., 36  
Miller, K. L., 195n**20**  
Miller, M. D., 299n**28**

- Miller, M. K., 136n33  
 Miller, T. R., 196n26, 259n8  
 Milliken, F. J., 236n44  
 Milliman, J., 507n67, 514n92, 543n55, 544n59, 545n61  
 Millman, J., 544n60  
 Miner, J. B., 163n22, 164n25, 165n32, 466n30  
 Mintzberg, H., 4, 5, 5n5, 6f, 7f, 369n9, 374n22, 433n5, 625n10  
 Miron, D., 164n27  
 Mirvis, P. H., 259n8, 544n60  
 Mischel, W., 95n6, 315n10  
 Mitchell, T. R., 155n4, 167n44, 167n46, 173n66, 176n72, 180nr, 284n3, 325n40  
 Mitra, A., 180nd, 201n51  
 Mitroff, I. A., 543n55  
 Moberg, D. J., 143n47, 384n59, 385f  
 Modic, S. J., 290n12  
 Moede, W., 235n36  
 Moeller, N. L., 466n30  
 Mohr, L. A., 83n70, 540n48  
 Mohrman, A. M., Jr., 257n3, 436n9, 507n67, 514n92  
 Mohrman, S. A., 196n26, 204n61, 257n3, 436n9  
 Monczka, R. E., 290n12  
 Money, W. H., 323n27  
 Monge, P. R., 195n20, 571n25  
 Monipullil, M., 67n11  
 Montagiani, A., 382n50  
 Montagno, R. V., 467n35  
 Moon, H., 139n42  
 Moore, D. P., 130n17  
 Moore, J., 433f  
 Moore, L. F., 525n6  
 Moore, P. L., 529n18  
 Moorhead, G., 242nm59&62  
 Moorman, R. H., 83n67, 172n63  
 Moran, R. T., 87, 234n33, 412n43, 446n29  
 Moregeson, F. P., 491n6, 491n11  
 Morgan, R. B., 350n64  
 Morita, A., 268i  
 Mornell, P., 300n31  
 Morris, C. G., 133n24, 239n52  
 Morris, D., 510  
 Morris, J. A., 106n53  
 Morris, M. W., 127n5  
 Morris, S., 510  
 Morrow, P. C., 470n49  
 Morse, D., 451  
 Morse, M., 324i  
 Mosakowski, E., 236n43  
 Mosard, G., 271  
 Moskowitz, M., 512f, 522n1  
 Motowidlo, S. J., 500n48, 581n53  
 Mount, M. K., 98nm13–14, 265nm31–34, 315n10  
 Mouton, J. S., 317, 317nm16–17, 569n19  
 Mowday, R. T., 72nm26–27, 172n58, 464n25, 527n12  
 Moxley, R. S., 348n59  
 Mozart, W., 133  
 Muchinsky, P. M., 39n17, 40n19, 80rn53, 174n69  
 Mudd, T., 79n49  
 Mueller, S. L., 178n77  
 Mueller, W. S., 260n13  
 Muir, N. K., 405n19, 443n26  
 Mullen, B., 237n46, 247n76  
 Mulvey, P. W., 632n15  
 Mumby, D. K., 105n47  
 Mumford, T. V., 263n26  
 Munick, M. L., 102n35  
 Munk, N., 206n69  
 Munson, B., 433f  
 Munson, J. M., 64n6  
 Münsterberg, H., 599n14  
 Munter, M., 302n35  
 Muoio, A., 496n39  
 Murdoch, R., 345  
 Murnighan, J. K., 246f, 372n16  
 Murphy, A., 204  
 Murphy, K. R., 40n25, 106n49, 128n8  
 Murphy, L. R., 581n55  
 Murphy, S. E., 42n30, 164n24, 323n30, 345n45, 355n76  
 Murray, B., 202n58  
 Murray, C., 492n17  
 Murray, M., 331, 347n55, 420  
 Muse, L. A., 582n65  
 Musselwhite, E., 346n48  
**N**  
 Nader, R., 319  
 Nagar, D., 224n8  
 Nam, S., 127n6  
 Nanus, B., 336n13, 344nm40–41  
 Nasser, J., 364, 365  
 Nathan, B. R., 105n43, 490n5, 507n67, 514n92, 532n29  
 Naumann, E., 18nm20–21, 83n69  
 Neal, R. L., Jr., 66n10  
 Neale, M. A., 239n52, 372n15, 375n23, 410n35  
 Near, J., 83n65  
 Neck, C. P., 242nm59&62, 544n59  
 Neider, L. L., 316n13  
 Neill, J., 150  
 Neilsen, E. H., 569n18  
 Nelson, B., 193n10  
 Nelson, D. L., 580n51  
 Nelton, S., 114n96, 511n87  
 Neto, F., 102n35  
 Neubert, M. J., 265nm31–34  
 Neuman, G. A., 263n25, 265n31  
 Newman, J. E., 582n59, 583n67  
 Newstrom, J. W., 290n12  
 Ng, H. A., 136n33  
 Ng, K. Y., 172n61  
 Nguyen, K., 36  
 Nicholls, C. E., 259n9, 260n15  
 Nichol森, G., 492n15  
 Nicholson, N., 40n19, 56, 290n10, 329nb, 566n10  
 Niehoff, B. P., 532n31  
 Nietzsche, F., 218  
 Nieva, V. F., 239n51  
 Nin, A., 122  
 Nisbett, R. E., 76n38  
 Nixdorf, J., 191n5  
 Nixon, R., 111  
 Nobel, R., 572r  
 Noe, R. A., 295f, 466n30  
 Noon, M., 292n17  
 Nord, W. R., 340n22, 442n24  
 Nordstrom, 536  
 Northcraft, G. B., 239n52, 401n11  
 Nougaim, K. E., 157n6  
 Nussbaum, B., 469n43  
 Nutt, P. C., 344nm42–43  
 Nyhan, P., 17n19  
 Nystrom, P. C., 317n18  
**O**  
 Ocasio, W., 564n7  
 O'Connor, C., 107n60  
 O'Connor, E. J., 175n71  
 Odbert, H. S., 96n8  
 O'Donnell, T., 380  
 Ogden, D., 530n24  
 Ogier, T., 483  
 Ogilvie, D. T., 127n7  
 Oglesby, C., 511n81  
 Okurmura, T., 412n40  
 Oldham, G. R., 465, 465n28, 467f, 470n49, 473n62, 474n64, 582n62, 603n25, 607n3  
 O'Leary-Kelly, A., 113n92, 167n46, 231nm25&27, 532n33  
 Oliver, R. L., 542n52  
 Ollila, J., 522  
 Olsen, J. P., 137n38  
 Olson, C. A., 509n74  
 Ondrack, D. A., 467n33, 509n74  
 Ones, D. S., 492n19, 608n4  
 O'Reilly, C. A., III, 154n3, 167n47, 235n41, 236n44, 467n35, 525n5, 528n15  
 Organ, D. W., 25n33, 83nm65–68, 98n15  
 Ornstein, S., 172n60  
 Osborn, A. F., 244n69  
 Osborn, R. N., 317n18  
 Osborne, R., 450  
 Ostroff, C., 80n55, 611n9

- Ostroff, F., 436n9  
 Otero, A., 429i  
 Owen, R. A., 594n4
- P**  
 Packard, J. S., 581n53  
 Padgett, M. Y., 39n16  
 Paese, P. W., 243n66  
 Pagan-Leedy, R., 510i  
 Pagan-Leedy, V., 510i  
 Page, R., 509nn76–77  
 Paine, J. B., 25n34, 83n65, 98n15  
 Palmer, D. K., 491n10  
 Palmeri, C., 316n12  
 Pappas, B., 482n85  
 Papper, E. M., 263n25, 264nn28–29  
 Parasuraman, S., 578nn48–49  
 Park, B., 129n12  
 Park, W., 242n59  
 Parker, D. F., 173n67, 578n48  
 Parker, J. D. A., 111n81  
 Parsons, C. K., 532n33  
 Parsons, R., 316, 316i  
 Parsons, T., 598n10  
 Pascale, R., 532n30  
 Pasmore, W. A., 538n46, 565n9, 566n11  
 Pastor, J. C., 272n65  
 Patterson, B., 226, 227, 228  
 Patterson, N. L., 294, 295, 296  
 Patton, G. K., 80rn53  
 Paul, P., 66n9, 544n57  
 Paulus, P. B., 224n8, 244n70  
 Pavlov, I., 44, 44n34, 46  
 Payne, J. W., 112n83  
 Payne, R., 578n49  
 Payne, S. K., 617n3  
 Pearce, J. L., 372n14  
 Pearlson, K., 477n78  
 Pearlstein, S., 79n48  
 Pearson, C. M., 231nn25–26  
 Pekala, R. J., 584n71  
 Pelled, L. H., 290n10, 406n24  
 Pelz, D. C., 406n26  
 Peng, K., 127n5  
 Peng, T. K., 71n16  
 Pennings, J. M., 440n20  
 Penttila, C., 66n9  
 Penzias, A., 206n71
- Peplan, L. A., 108f  
 Perot, R., 524  
 Perrewe, P. L., 381n43  
 Perrick, S., 196n23  
 Perrin, C., 212, 346n48  
 Perrow, C., 370n11, 442n24  
 Perry, J., 72n25, 325n37  
 Persc, J., 581i  
 Pescovitz, D., 437n13  
 Peters, L. H., 175n71, 322n25, 505n56  
 Peters, T., 497n42  
 Petersen, J. C., 375nn24–25, 378nn33&35  
 Peterson, C., 268n49  
 Peterson, J. L., 437i  
 Peterson, M. F., 68n13, 71n16, 228n16, 357nb, 525n5, 540n48  
 Peterson, R., 403f  
 Petty, M. M., 80rn54  
 Petty, R. E., 71n17  
 Peyronnin, K., 236n44  
 Pfeffer, J., 29na, 115nb, 236n44, 353n73, 365n4, 373n17, 375n26, 386n63, 468n37, 469n45, 563n6  
 Pfeiffer, J. W., 359  
 Phillipchuk, J., 160n13  
 Phillips, J. M., 147na  
 Phillips, J. S., 583n67  
 Phillips, K. W., 511n85  
 Phillips, S. L., 305n40  
 Picasso, P., 133  
 Pierce, B. D., 56, 198nn36&39  
 Pierce, J. L., 72n25, 197n30, 467n31  
 Pierce, W. D., 164n29  
 Pinder, C. G., 300n31  
 Pinkley, R. L., 401n11  
 Pirozzolo, F. J., 42n30, 164n24, 323n30, 345n45, 355n76  
 Pliner, 110n72  
 Plotkin, J., 433f  
 Plutchik, R., 107n60  
 Podolske, A., 204n61  
 Podsakoff, P. M., 25n34, 83n65, 83n67, 98n15, 237n46, 354n74, 500n48
- Pohley, K., 493n22  
 Pohlmann, J. T., 322n25  
 Poister, T. H., 191n5  
 Pondy, L. R., 401n10  
 Poole, M., 196n22, 395n4  
 Pooley, E., 334n1  
 Popp, G. E., 178n79  
 Popp, P. O., 40n20  
 Porath, C. L., 231nn25–26  
 Porras, J. I., 472n56, 566n10  
 Port, O., 572r  
 Porter, C. O. L. H., 172n61  
 Porter, L. W., 72nn26–27, 95n5, 97n12, 109n64, 154n3, 157n7, 162n15, 168n48, 172n58, 173n67, 291n14, 372n14, 395n4, 445n28, 527n12, 607n3  
 Posner, B. Z., 64n6, 67n12, 337n18, 545n62  
 Posthuma, R. A., 491n6, 491n11  
 Potosky, D., 41n29  
 Pouliot, J. S., 626n11  
 Pounds, W., 132n21  
 Powell, G. N., 129n13, 353n71  
 Powell, W. W., 524n3  
 Prager, J. H., 492n14  
 Pratkanis, A. R., 242nn63–64  
 Pratt, M. G., 537n44  
 Prefontaine, S., 536  
 Premack, S., 166n38, 167n42  
 Prest, W., 166n37  
 Preston, L. E., 64n6, 65f  
 Price, J. L., 72n19  
 Priem, R. L., 405n19, 437n13  
 Prieto, J., 220n56  
 Pringle, C. D., 175n71, 176f  
 Probst, T. M., 198n38  
 Proper, E., 472nn57–58  
 Pruitt, J., 66n9  
 Puffer, S. M., 82n61  
 Pugh, D. S., 441n23  
 Pugh, S. D., 18n21, 541n49  
 Pugliese, D., 127n7  
 Pulakos, E. D., 630n14  
 Pusic, E., 195n19
- Putnam, L. L., 105n47, 395n4
- Q**  
 Quarrey, M., 197n33  
 Quenk, N. L., 96n10  
 Quinn, R. E., 587na  
 Quinn, R. P., 39n12  
 Quinn, R. T., 23n27  
 Quinones, M. A., 40n18, 322n31, 493n22
- R**  
 Rabinowitz, S., 72n20  
 Rados, D. L., 135n29  
 Rafaeli, A., 110nn68&74–76, 537n44  
 Ragavan, C., 529n18  
 Ragins, B. R., 348n59  
 Rahim, M. A., 386n62, 401n12  
 Raiffa, H., 139n41  
 Raines, C., 66n9  
 Ralston, D. A., 476n71  
 Ramamoorthy, N., 509n75  
 Ramanaiah, N. V., 99n22  
 Ramstad, E., 88  
 Randolph, W. A., 194n17  
 Ransdell, E., 536n39  
 Rasheed, A. M. A., 437n13  
 Rauschenberger, J., 157n6  
 Rautavirta, J., 195i  
 Raven, B., 367n6  
 Ravlin, E. C., 64nn3–4, 223n7, 229n19  
 Raymark, P. H., 97n12  
 Raynor, J. O., 162n18  
 Read, W., 130n17, 501n51  
 Reagan, R., 111, 341r  
 Reardon, K. K., 542n52  
 Redman, T., 38n3, 129n13  
 Redstone, S., 394  
 Ree, M. J., 41n28, 492n17  
 Regan, D., 278  
 Reichers, A. E., 79n47  
 Reif, W. E., 290n12  
 Reilly, R. R., 306n41  
 Reingold, J., 348n57  
 Reinharth, L., 173n66  
 Reitz, B., 297i  
 Rempel, J. K., 336n5  
 Renard, M. K., 506n61

- Renn, R. W., 130n17  
Rentsch, J. R., 80n56, 466n30  
Reuning, S., 450, 451  
Rhode, J. G., 9n10  
Rhodes, K., 533n35  
Rhodes, S. R., 24n28, 38nn4–5  
Rice, B., 601n16  
Rice, R. E., 295n22  
Rice, R. W., 323n27  
Rich, G. A., 500n48  
Rich, M., 225n11, 470n51  
Richard, F. D., 10rn11  
Richard, O. C., 15n12, 16n15  
Richardson, A. J., 524n3  
Richardson, R. J., 342n30  
Richmond, V. P., 617n3  
Rickards, T., 244n69  
Rieck, A., 239n51  
Riggio, R. E., 42n30, 164n24, 323n30, 345n45, 355n76  
Ringelmann, M., 234, 235  
Riordan, C. A., 381n49  
Ritti, R., 522  
Robbins, S. P., 204n66, 398n8, 400bn9, 403f, 404f, 444rn27, 507n70, 616n2, 619n5, 620n6, 622n7, 625n10, 628n12  
Robert, C., 198n38  
Roberts, B. W., 114n95, 575nn37–38&40  
Roberts, K. H., 395n4, 442n24  
Roberts, P., 439n17  
Roberts, R. D., 111n81  
Robertson, I. T., 38n4, 47rn39, 47rnn37–38, 172n61, 492n21  
Robertson, P. J., 472n56, 566n10  
Robie, C., 102n35  
Robins, K., 39n13  
Robinson, S. L., 113n91, 231nn25&27, 232f  
Rodgers, R., 190nn4–6  
Roehling, M. V., 577n46  
Roethlisberger, F. J., 600n15  
Rogers, D. L., 191n6  
Rogers, G., 82n62  
Rogers, J. F., 53n47  
Rogers, L. E., 440n19  
Rogers, W., 2  
Rokeach, M., 63n2, 64, 64nn3&5, 65f, 84, 86  
Romm, T., 375nn24&27, 381n44  
Romney, G., 282  
Ronen, S., 171n55  
Roosevelt, F., 111, 343, 350  
Rosen, B., 264n28, 325n38  
Rosen, C. M., 197n33  
Rosenblatt, R., 73n31  
Rosenfeld, P., 377n32, 381n49, 382n50, 383f, 499n45, 567n13  
Rosenkrantz, S. A., 7f, 7n7, 377rn29  
Rosenman, R. H., 101nn31–32, 102nn34&39  
Rosenqvist, G., 318n19  
Rosenthal, D. B., 493n23  
Rosenthal, R., 611n9  
Rosenzweig, M. R., 95n5, 97n12, 109n64, 154n3, 157n7, 607n3  
Rosnow, R. L., 292nn16–17  
Ross, J., 353n73  
Ross, L., 126n3  
Ross, S., 475  
Rossett, A., 78n43  
Rost, J. C., 350n64  
Roth, D., 530rn22  
Roth, L., 101n29  
Roth, P. L., 41n29, 98n13, 491n12  
Rothbard, N. P., 511n85  
Rothman, J., 420  
Rothstein, M., 98n13  
Rotter, J. B., 98n16, 336n3  
Rounds, J., 103n42  
Rousseau, D. M., 73nn28–29, 227n15, 231n25, 336n2, 387, 467n31  
Rowan, R., 291n15  
Rowe, A. J., 140n43, 141f  
Rowland, M., 204nn63–64  
Royal, W., 260n10  
Roznowski, M., 81n59  
Rubin, D., 110n77  
Rubin, I. M., 164n23  
Rubis, L., 476nn67&69  
Rubython, T., 150  
Rucci, A. J., 23n27  
Ruddy, T. M., 223n7, 263nn24–25, 267n40  
Ruderman, M. N., 348n59  
Rudolf, C. J., 175n71  
Ruefli, T. W., 441n22  
Ruiz-Quintanilla, S. A., 357nc  
Rumsey, N., 493rn23  
Rusbult, C. E., 82n62  
Russ, G. S., 377n32, 378n35, 380n36, 384n54  
Russell, D. W., 72n19  
Rutenberg, J., 251  
Ruth, B., 572  
Ryan, A. M., 80n55, 509nn76–77  
Ryan, K., 83n66, 98n15  
Rynes, S., 489n3  
**S**  
Saari, L. M., 166n38  
Saarijanvi, S., 109n63  
Saavedra, R., 239n52  
Sackett, P. R., 41n28, 492n19  
Sackmann, S. A., 526n7  
Saha, S., 346n48  
Saiz, J. L., 102n35  
Saks, A. M., 532n33  
Salancik, G. R., 165nn31&34, 173n64, 468n37  
Salas, E., 235n41, 245n71, 247n76, 257n3, 270n56, 507n69  
Salgado, J. F., 102n36  
Sall, J., 517  
Salminen, J. K., 109n63  
Salovey, P., 345n45, 349rn60  
Salzman, J., 618n4  
Sanders, R., 131n18  
Sashkin, M., 195n18, 344n40, 345n44, 356n79  
Sauley, K. S., 172n59  
Saunders, C. S., 477n78  
Savage, T., 62  
Sawyer, J. E., 133n26  
Sayles, L. R., 219n2  
Schacht-Cole, B., 167n47  
Schacter, D. L., 611n9  
Schachter, S., 470n48  
Schacter, D. L., 75n35  
Schalk, R., 227n15  
Schau, C., 570n20  
Schaubroeck, J., 446n30, 532n29  
Schein, E. H., 323n28, 524n4, 531nn26–27, 533n36, 534f, 534n38, 568nn14–15  
Schellhardt, T. D., 269nn54–55, 270n57, 507n65  
Schendell, L., 191, 192  
Schepman, S., 168n48  
Scherer, G., 83i  
Schindler, P. L., 336n9  
Schippmann, J. S., 98n13  
Schleicher, D. J., 100n25  
Schlenker, B. R., 381n49, 383f  
Schlesinger, L. A., 562n5, 633n16  
Schlotsky, T., 420  
Schmid, J., 24n29  
Schmidt, F. L., 38n7, 40n18, 41n28, 371n13, 491n10, 492n19, 608n4  
Schmidt, K. D., 412n41  
Schmidt, P. J., 277  
Schmidt, S. M., 370n12  
Schmidt, W. H., 67n12, 283n2  
Schminke, M., 223n7, 229n19  
Schmit, M. J., 80n55, 97n12, 102n35  
Schmitt, N., 157n6, 500n48, 630n14  
Schneider, B., 83n69, 105n43, 315n9, 446n30, 491n13, 532n29, 540n48, 541n49  
Schneider, C. P., 162n16  
Schneider, S. C., 528n14  
Schoenherr, R. A., 441n23  
Scholl, R. W., 171n55  
Schon, D. A., 573n31

- Schoorman, F. D., 336n7, 337n17  
Schrempf, J., 337  
Schriesheim, C. A., 316n13, 322n25, 323n27, 324n35  
Schuler, H., 270n56, 582n58  
Schuler, R. S., 246nn72&74, 305n38, 489n2, 577nn45&47  
Schultz, J. A., 53n47  
Schuster, J. P., 307na  
Schuster, J. R., 199n43  
Schutzman, C., 476, 477  
Schwab, D. P., 160n13, 173n66, 607n2  
Schwartz, A. E., 240n54  
Schwartz, J., 107n60  
Schwartz, R. D., 232n31  
Schwartz, T., 111n81  
Schweiger, D. M., 195n20  
Schwenk, C. R., 405n19  
Sciarrino, J. A., 492n21  
Scott, C. A., 76n38  
Scott, J., 337n19  
Scott, K. D., 39n15, 80n56, 267n40, 268n47  
Scott, W. E., 165n30  
Scott, W. G., 171n57, 284n3  
Sears, D. O., 108f  
Seers, A., 223n6  
Seglin, J. L., 79n48  
Seltzer, J., 343n35  
Selye, H., 580n52  
Selznick, P., 524n2  
Semin, G. R., 127n5  
Semler, R., 188, 189  
Sendry, J., 376f  
Senge, P. M., 573nn29&33, 574f  
Seo, M. G., 112n84  
Seppard, B. H., 372n16  
Sessa, V. I., 236n44  
Sevon, G., 292n17  
Shakespeare, W., 226  
Shamir, B., 341n27, 353n69  
Shane, S. A., 115na, 576n43  
Shani, A. B., 130n16, 565n9  
Shapiro, D. L., 269n52, 338n21  
Shapiro, H. J., 174n70  
Sharpe, R., 349rn60  
Shaver, P., 107n60  
Shaw, J. D., 201n51, 235nn40&42, 247n75, 266n39  
Shaw, K. N., 166n38  
Shaw, M. E., 226n13, 234n34  
Shea, G. P., 235n41, 268n49  
Shellenbarger, S., 21n25, 39n13, 77n41, 477nn74&77&80  
Shenkar, O., 443n26  
Shepard, B. H., 338n21  
Shepard, J. M., 603n26  
Shepperd, J. A., 235n37  
Sheridan, J. E., 545n63  
Sheridan, J. H., 572n26  
Shiflett, S., 320n22  
Shirouzu, N., 364n1  
Shonk, J. H., 259n7  
Shore, L. M., 325n37  
Shullman, S. L., 373n18  
Shyi, Y., 71n16  
Sibillin, A., 150  
Siebel, T., 315, 316  
Siegel, P. A., 337n19  
Siekman, P., 456n3, 458n8  
Silver, W. S., 167n46  
Silverman, R. E., 294n21  
Silverstein, S., 373n19  
Simkins, B. J., 307na  
Simon, H. A., 127n7, 131n19, 135n32, 136n35  
Simon, S. J., 54n50, 127  
Simons, J., 462n17  
Simpson, R. L., 285n5  
Sims, H. P., Jr., 349nn62-63, 468rn40, 499n45  
Sims, T., 213  
Singh, A., 471n54  
Sintay, G. S., 263n26  
Sitkin, S. B., 8n9, 336n2  
Sivasubramaniam, N., 344n39  
Skilling, J., 539r  
Skinner, B. F., 46, 46n35, 56, 602n21  
Slobogin, K., 577n44  
Slocum, J. W., Jr., 526n7, 603n26  
Sloma, R. L., 569n19  
Sloman, N., 433f  
Smith, A., 594n2  
Smith, C. A., 83n65, 260n14  
Smith, D. B., 97n12, 105n43, 261n19, 446n30, 469n38, 491n13, 532n29, 538n46  
Smith, D. E., 506n58  
Smith, D. K., 258n5, 268n47  
Smith, F. J., 81m57, 531  
Smith, G., 584n71  
Smith, J. A., 315n11, 343  
Smith, J. M., 163n20  
Smith, L. M., 260n13, 575n35  
Smith, M., 270n56  
Smith, N. R., 163n22  
Smith, P. B., 102n38, 231n24  
Smith, P. C., 82n61  
Smither, J. W., 285n5  
Snape, E., 38n3, 129n13  
Snaveley, W. B., 314n4  
Snell, R., 573n29  
Snizek, W., 445n28  
Snow, C. C., 437n13, 441n22  
Snyder, M., 100nn25-26, 382n50  
Snyder, N. H., 344n40  
Snyder, N. T., 261n19  
Snyderman, B., 159n12, 602n24  
Soeters, J., 196n22  
Solomon, M. R., 541n49  
Sommerfeld, F., 406n29  
Song, M., 554n1  
Sonnenfeld, J. A., 601n16  
Sorensen, J. B., 527n10  
Sorenson, G., 298n24  
Soriano, L. J., 403n17  
Sorra, J. S., 469n38  
Spangler, R., 196n26  
Spangler, W. D., 163n21, 175n71, 343n34  
Sparrowe, R. T., 324n35  
Spears, B., 369  
Spector, E., 78n46, 102n33  
Spector, P. E., 81n59, 82n64, 99nn17-18&20  
Spence, J. T., 73nn28-29, 128n11, 263n23, 587na  
Spencer, D. G., 81n60  
Spendolini, M. J., 445n28  
Spitzberg, B. H., 299n25  
Spokane, A. R., 103n42  
Spreitzer, G. M., 259n9, 267n42  
Sprewell, L., 113r  
Springston, J., 237n45  
Spychalski, A. C., 493n22  
Stack, J., 76n40  
Stafford, L., 299n26  
Stahl, M. J., 162n18  
Staines, G. L., 39n12  
Stajkovic, A. D., 49n41, 51n43, 52nn44-45, 167n44, 192n7, 193n11, 611n8  
Stalker, G. M., 440n19  
Stamps, D., 54n50, 198n37  
Stamps, J., 439n18  
Stankov, L., 111n81  
Stanton, J. M., 482n85  
Stark, E. M., 266n39  
Starke, M., 147na  
Starr, R. A., 340n23, 341n24  
Staw, B. M., 78n44, 94n4, 106n51, 110n74, 126n4, 133n23, 139n42, 155n4, 165nn30&34-35, 173n64, 178n80, 223n7, 224n8, 225n11, 235n41, 270n59, 272n64, 295n22, 315n9, 353n73, 377n32, 440n20, 441n22, 464n26, 470n52, 528n15, 571n22, 607n3, 611n9  
Steckler, N., 347nn52&54  
Steel, R., 80n56, 166n38, 466n30  
Steele, F., 469n44  
Steers, R. M., 24n28, 72nn26-27, 81n60, 127n6, 168n48, 172n58, 464n25, 527n12  
Steffy, B. D., 582nn59-60  
Stein, E. W., 295n22

- Steiner, I. D., 238n48  
Steinhauer, J., 334n1  
Stepanek, M., 245n71  
Stern, R. N., 196n22  
Sternberg, R. J., 403n17  
Stevens, C. K., 381n49, 384nn55&58  
Stevens, M. J., 225n12, 264n30  
Stevens, M., 537f  
Stevenson, K. A., 412n44  
Stevenson, W. B., 372n14  
Stewart, G. L., 263n26, 265nn31–34  
Stewart, J., 192  
Stewart, T. A., 633n16  
Stewart, W. H., Jr., 101n29  
Stilwell, D., 324n36, 325n37  
Stogdill, R. M., 272n65, 316n13  
Stokes-Zoota, J. J., 10rn11  
Stone, E. F., 82n61, 466n30  
Stone, J., 32  
Stone, N. J., 491n12  
Stone, V. K., 272n64, 273n67  
St-Onge, S., 200n48  
Stoop, B. A. M., 493n23  
Stott, R. G., 196n26  
Straus, S. G., 295n22  
Strauss, A. L., 613  
Strauss, G., 195n19  
Strauss, J. P., 98n14  
Streep, M., 40  
Streib, G., 191n5  
Strodtbeck, F. L., 102n37  
Stroh, L. K., 476n70  
Stroznick, P., 257n2  
Stuhlmacher, A. F., 411n38, 412n39  
Sturman, M. C., 24n31  
Sullivan, S. E., 496n41, 583n66  
Sulzer-Azarof, B., 52n45  
Summers, R. J., 157n9  
Summers, T. P., 171n55  
Sundstrom, E., 224n8, 266n38, 270n59  
Sung, J., 469n42  
Sunstrom, E., 259n6  
Surprenant, C. F., 541n49  
Suttle, J. L., 157n6, 205n67, 465n29, 468rn39, 474f, 533n36, 629n13  
Sutton, C., 580n51  
Sutton, H., 291n14  
Sutton, R. I., 110n74, 126n4  
Swaffin-Smith, C., 370n12, 371n13  
Swap, W., 336n8  
Sweeney, P. D., 172n62  
Sweilam, O., 250, 401i  
Swezey, R. W., 507n69  
Swierz, P. M., 130n17  
Swisher, K., 397r  
Switzer, F. S., III, 98n13  
Symons, C., 247n76  
Szilagyi, A. D., 468rn40  
Szymanski, K., 235n38
- T**  
Taber, T. D., 325n37  
Taggar, S., 346n48  
Tagiuri, R., 128n10  
Tait, M., 39n16  
Tamminen, T., 109n63  
Tan, C. S. F., 336n10  
Tan, H. H., 336n10  
Tang, S., 164n29  
Tanikawa, M., 191n6, 510n78  
Tannen, D., 299, 299nn29–30  
Tannenbaum, A. S., 386n62  
Tannenbaum, S. I., 507n69  
Tapscott, D., 575n36  
Taubman, P., 85nb  
Tausky, C., 79n48  
Taylor, A., 343n33, 359  
Taylor, F. W., 595n5, 596n7  
Taylor, G. S., 80n56  
Taylor, M., 315, 316  
Taylor, M. S., 506n61  
Taylor, P., 522n1  
Taylor, R. N., 101n28  
Taylor, S. E., 76n38, 105n43, 108f, 491n13  
Teachout, M. S., 40n18, 41n28, 322n31, 492n17  
Tedeschi, J. T., 164n26  
Teel, K. S., 500n49  
Tellegen, A., 85nb, 94n4, 107n57  
Teo, T. S. H., 460n9  
Tepper, B. J., 322n25  
Tesluk, P. E., 223n7  
Tetenbaum, H., 469n42  
Tetenbaum, T., 469n42  
Tetrault, L. A., 322n25  
Tetrick, L. E., 467n34  
Tett, R. P., 98n13  
Thatcher, M., 314  
Thayer, S. K., 342n30  
Thibaut, M., 213  
Thierry, H., 173n67  
Thomas, C. C., 336n9, 401n15, 402n16, 403n18, 410n32  
Thomas, C., 373  
Thomas, D. A., 348n59  
Thomas, E. J., 234n34, 235n40  
Thomas, J. G., 468n37, 469n38  
Thomas, K., 158rn10, 169, 169nn51–52, 170, 170n53, 283n2, 395n5, 402f, 414n47  
Thomas, M. D., 567n13  
Thomas, R. J., 611n7  
Thompson, C. A., 512f  
Thompson, D. E., 406n24  
Thompson, J. D., 442n24  
Thompson, J. G., 137n39  
Thompson, L., 242n65, 263n25, 265n37  
Thompson, W. H., 44n34  
Thoresen, C. J., 80rn53  
Thornton, G. C., 493n23  
Tichy, N. M., 88  
Ticoll, D., 575n36  
Tiegs, R. B., 467n34  
Timmerman, T. A., 526n8  
Titus, L. J., 239n50  
Todor, W. D., 24n31, 445n28  
Toner, J., 131i  
Tornow, W. W., 83n69, 501n52  
Tosi, H. L., Jr., 190n4, 603n26  
Towers, 212  
Townsend, A. M., 261n19, 268n47  
Tracey, T. J., 103n42  
Tracy, K. B., 506n61  
Traynor, S., 420  
Trevino, L. K., 22n26, 295n22, 296n23, 495n35, 538n46, 609n5  
Trevor, C. O., 24n31  
Trice, H. M., 532n31, 632n15  
Trickett, D., 543n55  
Trist, E., 443n25  
Trompenaars, F., 102n38  
Trotman, K. T., 241rn58  
Trump, D., 100, 101i, 471  
Tsai, W-C., 18n21, 541n49  
Tubbs, M. E., 166n38, 167n42, 243n66  
Tuchman, J., 309  
Tuckman, B. W., 220n3  
Tully, S., 586n76  
Turban, D. B., 445n28, 491n8  
Turner, A. N., 464n27  
Turner, M. E., 242nn63–64, 464, 465  
Turner, T., 341  
Turnley, W. H., 382n50  
Tuttle, J. M., 38n4  
Tversky, A., 139n41  
Tybout, A. M., 76n38  
Tyler, T., 337n19, 338n21  
Tymon, W. G., Jr., 169n52  
Tyson, M., 113r
- U**  
Uhl-Bien, M., 324n35, 325n38, 349n62  
Ulrich, D., 439n17  
Unckless, A. L., 100n25  
Urresta, L., 510n80  
Urwick, L., 430n3  
Useem, J., 352n68
- V**  
Vaill, P. B., 587nb  
Valasquez, M., 143n47, 384n59, 385f  
Valle, M., 380n37, 381n43  
Vance, C. A., 99n18, 102n33  
VandenHeuvel, A., 39n15  
van der Zee, K. I., 491n9  
Van de Ven, A. H., 244n70, 441n23, 571n22

- Van de Vliert, E., 242n63, 396n6, 406n29
- Van Dyne, L., 239n52
- Van Erde, W., 173n67
- Van Fleet, D. D., 315n8
- Van Maanen, J., 533n36, 534f, 534n38
- Van Sell, M., 247n74
- Van Velsor, E., 348n59
- Van Vianen, A. E. M., 397n7
- Vecchio, R. P., 172n58, 323n33, 324n34
- Veiga, J., 530n23
- Venkataraman, S., 576n43
- Verespej, M. A., 20n23, 202n57, 259n7, 508n72
- Verney, T. P., 246n72–73
- Very, P., 530n23
- Vicere, A. A., 355n78
- Victor, B., 144n50, 538n46
- Victorov, V. I., 178n76
- Vigoda, E., 381n44–46
- Viljamaa, J., 195i
- Villanova, P., 499n45
- Vinchor, A. J., 98n13
- Viswesvaran, C., 492n19, 608n4
- Vleeming, R. G., 99n21
- Vogel, C., 83i
- Volkema, R., 66n10, 403n17
- von Hippel, W., 128n11
- Vowinkel, T., 231
- Vredenburg, D. J., 246n72
- Vroom, V., 173, 173nn65&68, 327, 327nn42–43, 328, 623n8
- W**
- Wachner, L., 319, 319i
- Wageman, R., 263n27
- Wagner, J. A., III, 195n20, 441n23
- Wagner, W. G., 236n44
- Wagner-Marsh, F., 543n55, 544n56
- Wagoner, R., 549
- Wahba, M. A., 157n8, 173n66, 174n70
- Waldman, D. A., 175n71, 342n28, 501n53
- Waldo, D., 424
- Walker, A. G., 285n5
- Wall, J. A., Jr., 395n3, 398n8, 406n27, 408n30, 411n36, 413n46, 626n11
- Wall, J. L., 382n50, 529n21
- Wall, L., 67n11
- Wall, T. D., 260n13
- Wallace, J., 568n17
- Wallace, R. J., Jr., 612n10
- Wallach, M. A., 101n30, 243n67
- Waller, M. J., 127n7, 222n5
- Waller, N. G., 102n35
- Wallis, D., 180nc
- Walsh, J., 127n7, 305n39
- Walsh, M. W., 206n69
- Walster, E., 171n57
- Walster, G. W., 171n57
- Walters, A. E., 411n38, 412n39
- Walters, L., 612n10
- Walton, R. E., 408n31
- Walton, S., 537
- Wambaugh, J., 227
- Wanek, J. E., 492n19
- Wang, C. B., 92, 93
- Wang, Y., 442n24
- Wanous, J., 79n47, 162n17, 241n58, 468n40, 532n33
- Ward, E. A., 367n7
- Warner, M., 316n12
- Warrick, D. D., 565n9
- Watkins, S., 375i
- Watkins, T., 117
- Watson, C. J., 39n17, 411n37
- Watson, D., 107n57
- Watson, W. E., 236n43, 240n55, 241n57
- Wayne, S. J., 324nn35–36, 325n37, 370n12
- Weaver, G. R., 22n26, 495n35, 609n5
- Webb, V., 429i
- Webber, A. M., 573n29
- Weber, J., 64nn6–7, 65f, 65n8
- Weber, M., 598n10
- Weber, T., 355n78
- Webster, E. C., 129n14, 493rn24
- Webster, J., 295n22
- Weick, K. E., 587na
- Weigert, A., 336n4
- Weill, S., 200
- Weinbel, J., 18
- Weiner, B., 158rn10
- Weiner, S. P., 477n78
- Weingart, L. R., 268n48
- Weinstein, E., 462n18
- Weiss, H. M., 43n32, 78n44, 106n51, 107n61, 114n97
- Weisul, K., 461n13
- Welbourne, T. M., 200nn47&49
- Welch, J., 212, 330, 331, 438
- Weldon, E., 268n48
- Welles, E. O., 189n2
- Wellins, R. S., 347n53
- Wells, S. J., 477n79, 478n83, 495n37
- Werner, J. M., 54n50
- Werner, S., 172n58
- Wesson, M. J., 172n61
- Westman, M., 583n66
- Wetlaufer, S., 406n29
- Wexley, K. N., 501n50
- Whetzel, D. L., 491n10
- White, J. B., 364n1
- White, R., 56
- Whitney, D., 570n20
- Whitney, K., 235n41
- Whittaker, J., 160n13
- Whittington, J. L., 343n34
- Wholey, D. R., 435n7
- Wicker, A. W., 75nn33–34
- Wiener, L., 202n57
- Wiener, Y., 527n11
- Wiersema, M. F., 236n44
- Wigdor, L. A., 160n13
- Wiggins, J. A., 232n31
- Wilbur, E. R., 39n9
- Wildavsky, A., 143n45
- Wilderom, C. M., 68n13, 525n5, 532n33, 540n48
- Wiley, J. W., 83n69, 497f
- Wilkins, A. L., 632n15
- Wilkinson, I., 370n12, 371n13
- Williams, C. R., 167n42
- Williams, J. E., 102n35
- Williams, K. D., 235n37
- Williams, K. Y., 235n41
- Williams, M., 267n45, 406n22
- Williams, R., 582n57
- Willings, D., 53n46
- Willow, L., 420
- Wilpert, B., 195n19
- Wilsker, C., 478r
- Wilson, J. A., 348n57, 349n61
- Wilson, P. A., 386n62
- Wimbush, J. C., 144rn50
- Wingert, P., 39n13
- Wingrove, C., 501n52
- Winter, D. G., 163n22, 164n24, 602n22
- Wiseman, R. M., 200n47
- Withey, M. J., 82n62
- Witmeyer, D., 412n44
- Witt, L. A., 380n37
- Woehr, D. J., 491n10, 493n23, 506n58
- Wofford, J. C., 166n38, 167n42, 326n41, 343n34
- Wojnaroski, P., 166n37
- Wolf, S., 532n33
- Wolfson, S., 109
- Wong, C. S. K., 38nn4–5, 39n9, 47rnn37–38
- Wong, E., 294n21
- Wood, P., 16, 17
- Wood, R. E., 167n46
- Wood, W., 110n65
- Wooden, M., 39n15
- Woodman, R. W., 133n26, 538n46
- Woodruff, S., 223n6
- Woodruffe, C., 493n22
- Woods, T., 40
- Woodward, J., 442n24
- Woodworth, R. D., 108f, 108n62
- Woodyard, C., 256n1
- Worley, C. G., 566n11
- Worrell, D. L., 197n35
- Woycke, J., 342n28
- Wrege, C. D., 596n6
- Wren, D. A., 594n1, 598n11, 601n18
- Wright, H., 433f
- Wright, J., 79n48, 263n25, 265n31

Wright, P., 32  
Wright, R., 468  
Wright, W., 94n4  
Wysocki, B., Jr., 199n44

## X

Xie, J. L., 467n34  
Xin, K. R., 406n24

## Y

Yammarino, F. J.,  
324n35, 342n28,  
343n34  
Yan, A., 439n17  
Yang, H.-C., 244n70  
Yasai-Ardekani, M.,  
443n25  
Yates, B., 364n1  
Yeats, D. E., 259n9  
Yen, H., 316n14  
Yetton, P., 235n40, 327,  
327n42  
Yoo-Lim, L., 491n7  
Yost, P. R., 268n49  
Youden, P., 454n1  
Young, K. M., 197n30  
Youtz, M. A., 241rn58  
Yu, J., 102n35  
Yukl, G. A., 166n38,  
315n8, 370n12,  
386n61  
Yung, C. J., 531

## Z

Zaccaro, S. J., 268n49,  
315n7, 466n30  
Zachary, L. J., 347n55  
Zahn-Wacher, C., 611n9  
Zahn-Wazler, C., 75n35  
Zajonc, R. B., 238n49  
Zakzanis, K., 611n9  
Zalesny, M. D., 468n37,  
469n38  
Zalkind, S. S., 49n40  
Zammuto, R. F., 526n7  
Zand, D. E., 337n16  
Zander, A., 317n15  
Zanna, M., 76n38, 336n5  
Zazanis, M., 268n49  
Zeitz, G., 39n10  
Zellner, W., 201n52, 539r  
Zemke, R., 66n9, 260n12,  
570nn20-21  
Zenger, J. H., 346n48  
Zerbe, W. J., 105n46,  
106n53, 343n34

Zevnik, B. L. P., 630n14  
Zhou, J., 82n62, 380n38  
Zhou, X., 324n35  
Zielinski, D., 575n38,  
576n42  
Zigon, J., 507n68  
Zimbardo, P., 228,  
228n17  
Zimmer, F. G., 248na  
Zimmer, I., 241rn58  
Zimmerman, E., 202r  
Zingheim, P. K., 199n43  
Zore, E., 359  
Zucker, L. G., 524n3  
Zuckerman, L., 36n1  
Zwany, A., 162n17  
Zweigenhaft, R. L.,  
470n49

## Índice de organizaciones

### A

ABC, 250, 251,  
Accenture, 493  
Adelphia  
Communications,  
338  
Adobe Systems, 470  
Aetna Life, 260, 488  
AFLAC, 512f  
AFL-CIO, 86  
Airbus Industries,  
262r, 359  
Alcoa, 19, 428, 449, 469,  
501, 537  
Allstate Insurance, 307  
Amana Refrigeration,  
271, 272  
Amazon.com, 20, 48r,  
210, 459, 460, 556  
American Airlines, 198,  
282, 309  
American Express, 18, 83,  
314, 366i, 477, 510  
American International  
Group, 148  
American Management  
Association,  
200, 461i  
American Safety  
Razor, 201  
American Standard, 175i  
American Steel &  
Wire, 202

American University,  
66n10  
Amoco Canada, 307  
Amoco Corp., 472  
Amway, 158r  
Anheuser-Busch, 407  
AOL, 250, 251, 265, 449  
AOL Time Warner, 210,  
316, 316i  
Apex Digital, 437  
Apex Precision  
Technologies, 473  
Apple Computer, 96-97,  
148, 200, 314, 315i,  
341, 439, 441, 470  
Applebee's, 192  
ARL (Association  
for Research  
Libraries), 538  
Arthur Andersen, 72i,  
350  
Asia Department  
Store, 357  
Aston Martin, 364  
Atlantic Mutual  
Insurance, 589  
AT&T, 97, 206, 213, 269,  
379i, 437, 438, 439,  
477, 501, 530, 546  
Autodesk, 324i  
Automatic Data  
Processing, Inc.  
(ADP), 428i  
Avaya, 478r  
Avianca, 282  
Avon, 312, 313, 343, 570

### B

Banc One, 473, 474  
Bath Iron Works, 506i  
The Bay, 357  
Bell Atlantic, 270, 476  
Ben & Jerry's Homemade,  
542, 543  
Bic Corporation, 193  
Bloomingdale's, 312  
BMW, 14, 261, 492  
Bob's, 483  
Boeing, 20, 49i, 224, 233r,  
262, 262r, 271, 282,  
359, 437, 439, 486,  
493, 529, 538  
Bonne Bell, 58, 59  
Borders, 210  
Boston Red Sox, 173i  
Braun, 554

Bristol-Myers  
Squibb, 398  
British Leyland (BL), 150  
British Petroleum, 472  
British Telecom, 575  
Buckman  
Laboratories, 496i  
Burger King, 14

### C

Calvin Klein, 319  
Carbon Five, 19i  
Cardinal Health, 148  
Carrier Corp., 450  
Case Corp., 458, 459  
Caterpillar, 19, 441  
CBS Corp., 394  
Cendant, 287r  
Cerner Corp., 294,  
295, 296  
Cessna, 426  
Chadwick's, 168i  
Challenger, Gray &  
Christmas, 300i  
Champion Spark  
Plug, 201  
Charles Schwab, 87, 585  
Charmin, 428  
Chevrolet, 537  
ChevronTexaco, 575  
Chiat/Day, 469  
Childress Buick, 193  
Chrysler Corp., (véase  
también Daimler  
Chrysler) 122, 123,  
337, 343, 530, 549  
Cigna Corp., 201  
Cincinnati Milacron, 201  
Cisco Systems, 48r, 210,  
212, 437, 448, 459,  
495, 496, 575  
Citigroup, 97, 200  
City of Palo Alto Police  
Department, 228  
Cleveland Clinic, 570  
CNBC, 48r  
Coca-Cola, 212, 213,  
439, 454  
Columbia Tristar, 268i  
Commerce Bank, 573i  
Compaq, 353, 530  
Computer Associates, 92  
Conagra, 148  
Conference Board,  
79, 193  
Congress, 73i

- Conoco, 504r  
 Continental Airlines, 36, 37, 297i  
 Control Data, 198  
 Coors Brewing, 260  
 Cornell, 385r  
 Corning, 571, 573  
 Custom Research, Inc., 260
- D**  
 Daimler-Benz, 337, 530  
 DaimlerChrysler, 18, 122, 205, 261, 315, 337, 437  
 Dell Computer, 213, 345, 345i, 410  
 Deloitte Consulting, 585i  
 Delphi Automotive System, 16, 148  
 Delta Air Lines, 210  
 Deutsche Bank, 537  
 Diedre Moire Corp., 450, 451  
 Digital Computer, 417  
 Digital Fountain, 581i  
 Disney, 110, 117, 250, 251, 329, 407, 418, 491, 524, 528, 529, 540  
 Dodge, 122, 123  
 Domain Home Fashions, 405i  
 Domino's, 20  
 Dow, 224  
 Dukane Corp., 32  
 Du Pont & Co., 437i, 469, 501, 510, 541, 571, 585  
 Dynergy, 338
- E**  
 Eastern Airlines, 20  
 Eastman Kodak, 198, 213, 524, 529  
 Eaton Corp, 260  
 eBay, 459, 460  
 Educational Testing Services, 205  
 Edward Jones, 348  
 Electrical Industries, 226, 228  
 Electronic Arts, 573  
 Electronic Data Systems (EDS), 524, 546
- Elizabeth City State University, 2  
 Embassy Suites, 207  
 EMC, 154  
 Emerson Electric, 270  
 Emery Air Freight, 51, 52  
 Enron, Inc., 72i, 213, 338, 350, 375i, 539r, 556f, 557  
 Enterprise Rent-a-Car, 359  
 Ericsson, 522, 537, 555, 560  
 Ernst & Young, 512f  
 eToys, 210  
 Europa Hotel, 131i  
 ExxonMobil, 14, 437  
 Eze Castle Software, 338i
- F**  
 Fairmount Hotel, 194f  
 Fastenal Co., 532  
 FCC, 251  
 Federal Aviation Administration, 78  
 FedEx, 51, 83, 87, 97, 250, 343, 401i, 439, 531, 540, 573  
 Firestone, 364  
 Ford Motor Co, 14, 19, 36, 87, 122, 198, 261, 262, 269, 271, 276, 293, 364, 425, 426, 442, 455, 458, 493, 504r, 535, 558i, 560, 575  
 Fortune, 148, 323  
 Fox Television, 20  
 Frito-Lay Corporation, 202, 203i  
 Fujitsu, 555
- G**  
 Gallup, 154  
 Garuda Airlines, 283  
 Gateway, 353, 555  
 Genentech, 512f  
 General Dynamics, 443  
 General Electric, 20, 97, 193, 198, 212, 329, 330, 331, 407, 438, 439, 504r, 516, 524, 571, 573  
 General Foods, 257  
 General Mills, 524  
 General Motors, 122, 142, 198, 260, 261, 270, 293, 343, 405, 469, 530r, 541, 546, 549
- George Mason University, 158f  
 Gillette, 213, 524  
 Goldman Sachs, 29  
 Graybar Electric, 197  
 Greater Omaha Packing Company, 469  
 Great Plains Software, 33  
 greedyassociates.com, 462  
 Greyhound, 417  
 GTE, 570  
 Gulfstream, 233r
- H**  
 Habitat for Humanity, 75i  
 Habitat International, 510  
 Hallmark Cards, Inc., 270  
 Hamilton High School, 165  
 Harley-Davidson, 261, 546  
 Harpell Inc, 431r  
 Hartford Insurance, 511  
 The Hartford Financial Services Group, 475  
 Harvard, 46, 504, 524  
 Harvard Business School, 313  
 Herman Miller Inc., 407  
 Hershey Foods, 148  
 Hewlett-Packard, 198, 260, 262, 407, 437, 438, 469, 477, 530, 542, 543, 572  
 Hitachi, 438, 555  
 Home Depot, 75i  
 Honda, 14, 97, 261  
 Honeywell, 260, 270i, 501  
 Hooker Chemical, 201  
 Hyundai, 531
- I**  
 IBM, 198, 201, 206, 213, 260, 261, 407, 433, 441, 456, 456i, 469, 477, 493, 510, 512f, 527, 528, 537, 546, 575  
 IDS Financial Services, 203  
 IKEA, 531  
 ImClone Systems, 338  
 Indiana University, 277
- Industrial Light & Magic, 260  
 Ingram Micro, 148  
 Inland Steel, 198  
 insidetheweb.com, 462  
 Intel, 353, 429i, 575  
 Internal Revenue Service, 105, 482  
 International Communication Association, 299n27  
 International Institute for Management Development (IMD), 424  
 International Telework Association & Council, 478r  
 Israeli Defense Forces, 130  
 ITT Industries, Inc., 475i
- J**  
 J. M. Smuckers, 512f  
 Jack Gold's Men's Store, 433f  
 Jaguar, 364  
 JC Penney, 431r, 530r  
 J.D. Power and Associates, 36  
 Jeep, 464, 468  
 JLG Industries, 202  
 John Deere, 201, 258  
 Johnson & Johnson, 29, 510, 512f, 538, 540, 575, 586  
 J.P. Morgan, 541
- K**  
 Kaiser Permanente, 434i  
 Kazakhstan Airlines, 283  
 Kennedy Airport, 282  
 Kidder Peabody & Co., 331  
 KLM, 282  
 Kmart, 417  
 Knight-Ridder Information, 538  
 Krispy Kreme, 536, 536i
- L**  
 Land Rover, 364  
 Lands' End, 87, 500i  
 LanTrax, 478r  
 Learning Co., 353i

Levi Strauss, 148, 294, 439, 458, 501  
 The Limited, 533  
 Lincoln Electric, 3, 29, 473, 516  
 Little League, 387  
 L.L. Bean, 18, 437, 540, 585  
 Lockheed Martin, 443  
 Lucent Technologies, 20, 111, 213, 488, 512f

**M**  
 M&M/Mars, 260  
 March of Dimes, 524  
 Marines, 532  
 Marks & Spencer, 441, 471  
 Marriott, 76, 510, 512f  
 Martha Stewart, 338  
 Mary Kay Cosmetics, 341, 531  
 Matsushita, 370, 370i, 555  
 Mattel, 148, 353i  
 Maytag, 148  
 McDonald's, 14, 38i, 110, 117, 208, 213, 224, 276, 427, 458, 483, 524  
 Mead Paper, 201  
 Medan Airport, 283  
 Mentor Graphics, 512f  
 Mercedes, 14, 233r  
 Merck & Co., 206, 512f  
 Merrill Lynch, 18, 86, 439, 471, 477, 478  
 MGM, 437  
 Microsoft, 33, 41, 62, 92, 97, 182, 183, 206, 233r, 350, 351, 428, 470, 491, 504r, 506, 518, 527, 530r, 531  
 Miller Brewing Co., 494  
 MIT, 4, 524  
 Mitsubishi, 529  
 Monsanto, 210  
 Montgomery Ward, 20, 417  
 Mormon Tabernacle Choir, 315  
 Morrison Knudsen, 417

Motorola, 87, 198, 269, 353, 437, 438, 522, 530r  
 Moulinex, 488, 489  
 MTW Corp., 189

**N**  
 NASA, 242  
 Nasdaq, 48r  
 National Institute of Learning, 494  
 National Rifle Association (NRA), 340  
 National Steel Corp., 437  
 NBA, 139, 139i, 271i  
 NCR, 530  
 NEC Corp., 439  
 Neiman Marcus, 312  
 Nestles S.A., 449  
 Net Optics Inc., 454  
 Newark Airport, 250  
 Newell Rubbermaid, 571  
 News Corporation, 345  
 Nichols Foods Ltd., 192  
 Nike, 418, 437, 536, 585  
 Nissan, 261  
 Nokia, 14, 522, 523  
 Nordstrom, 527, 527i, 536, 540  
 Northeastern University, 278  
 Northern Telecom Ltd., 469  
 Northrop Grumman, 443  
 Northwestern Mutual, 359  
 Notre Dame, 220  
 Novell, 537  
 Nutrimental Foods, 570

**O**  
 OCLC, 538  
 Office Depot, 83, 83i  
 O'Hare Airport, 456  
 Ohio State University, 316, 317, 318, 325, 330, 343  
 Olive Garden, 540, 540i  
 Oneida, 445i  
 TheOnion.com, 460  
 Optics 1 Inc., 307  
 Oracle, 48r, 92, 93, 210  
 Organization of Economic Cooperation and Development, 494  
 Oticon A/S, 438, 439

Otis Elevator, 450  
 Outward Bound, 356i  
 Oxford University, 315

**P**  
 Pacific Gas & Electric Co., 78  
 Pampers, 428  
 Pan Am, 282  
 Partco, 150  
 Pegasus Aviation, 572r  
 Pella Corp., 456  
 Penn State University, 277  
 PepsiCo, 204, 260  
 Perot Systems, 524  
 Pets.com, 48r  
 Pfizer, 210, 510, 512f, 571  
 Pizza Hut, 201  
 Planned Parenthood, 433, 562i  
 Polaroid, 198, 213  
 Portland Furniture Mart, 399  
 Pratt & Whitney, 450  
 Pret A Manger, 240i  
 PricewaterhouseCoopers, 206, 537  
 Principal Financial Group, 81i  
 Pringles, 428  
 Procter & Gamble, 198, 213, 370, 428, 439, 491, 532  
 Prudential, 512f  
 Publix Supermarkets, 197  
 Putnam Investments, 478

**Q**  
 Qantas Airways, 18  
 Queens College, 92

**R**  
 Ralston Purina, 449  
 Reebok, 437  
 Reynolds Metals, 449  
 Rhino Foods, 307  
 Rite Aid, 338  
 RJR Nabisco, 571  
 Rolex, 233r  
 Rover Group, 150  
 Royal Bank of Canada, 575  
 Royal Dutch/Shell, 262, 407

**S**  
 S. C. Johnson, 512f  
 Samsung, 554, 555  
 S&P, 330  
 SAS Institute, 3, 29, 517, 518  
 Saturn Corp., 270, 427, 437  
 Sears, 20, 23, 81, 431, 488, 530r  
 SEB, 488  
 SEI Investments, 469, 469i  
 Semco, 188  
 Sharp Electronics, 438  
 Shea & Gould, 406  
 Shell International, 305i, 541  
 Siebel Systems, 202r, 315  
 Siemens, 495, 575  
 Smith and Wesson, 494  
 Smith Corona, 20, 417  
 Sony, 97, 438, 524  
 Southwest Airlines, 3, 29, 83, 341, 491, 491i, 531, 540, 541, 542, 543, 544  
 Spartech Polycom Washington, 265i  
 Speedo, 319  
 Springfield Remanufacturing, 76, 307  
 Sprint, 307, 501  
 Stanford University, 228, 229i, 463  
 Starbucks, 3, 29, 117, 210, 532, 533  
 Stearns, 278  
 Stratus Technologies, 512f  
 Sun Microsystems, 469, 504r  
 Survey Research Center, 317  
 Svenska Handelsbanken, 424

**T**  
 T.A. Stearns, 277  
 Taco Bell, 142, 142i, 208  
 Ted's Malibu Surf Shop, 315  
 Texaco, (véase también Chevron-Texaco) 529, 546  
 Texas Instruments, 198, 346

ThinkLink, 420  
3Com, 469, 585  
3M Co., 97, 439, 441,  
571, 571i  
Thunderbird Country  
Club, 227  
Tide, 428  
Timberland, 29  
Time Warner, (veáse  
también  
AOLTimeWarner)  
250, 251, 449  
Titan International, 315  
Tom's of Maine, 542,  
543, 543i  
Toshiba, 555  
Toyota, 261, 492, 532  
Trane, 175i  
Transocean Sedco  
Forex, 117  
Trigon Blue Cross Blue  
Shield, 271  
Trilogy Software, 87, 88  
truckinlife.com, 462  
TRW, 198, 205  
20th Century Fox, 437  
Tyco International, 338

**U**  
Underground Service  
Alert, 482  
Unipart, 150  
United Airlines, 197  
United Parcel Service,  
256, 501  
United Technologies  
Corp. (UTC), 450  
Universal Studios, 471  
University of  
Alabama, 420  
University of Maine, 277  
University of  
Massachusetts, 277  
University of  
Michigan, 317  
University of  
Oklahoma, 58  
University of  
Pennsylvania, 313  
U.S. Air Force, 111  
U.S. Army, 249, 573,  
574, 574i  
U.S. Department of  
Defense, 2

U.S. Equal Employment  
Opportunity  
Commission, 589  
U.S. Federal Bureau of  
Investigation, 529  
U.S. Post Office,  
456, 546

**V**  
VeriFone, 262  
Verizon, 205, 476  
Versus Technology, 482  
Viacom, 394  
Vinson & Elkins, 350  
Virgin Group, 314, 343,  
471, 531  
Volkswagen, 575  
Volvo, 257, 364

**W**  
Wal-Mart, 110, 201,  
210, 293, 294,  
439, 459, 530r,  
537, 573  
Warnaco, 319, 319i

Warner Brothers, 437  
Weather Channel, 460  
Western Electric, 80r  
Western Union,  
417, 510i  
Wes-Tex Printing,  
256, 257  
Wetherill Associates,  
542, 544  
Wharton School, 313  
Whirlpool, 575  
Whole Food Markets,  
3, 436  
W.L. Gore & Associates,  
29, 197, 257, 501  
Woolworth, 20  
WorldCom, 338, 488

**X**  
Xerox, 15i, 198, 260,  
437, 439, 461,  
512f, 529, 586

**Y**  
Yahoo!, 295, 397r

**A**

Acción: *investigación del Proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos*, 565-566

Aceptación social, normas de, 229-230

Actitud, encuestas de: *Acto de suscitar respuestas de los empleados mediante cuestionarios sobre la opinión que tienen de su trabajo, equipos, supervisores y la organización*, 76-77

Actitudes: *Enunciados o juicios de valor sobre objetos, personas o acontecimientos*, 71-72, 84  
coherencia, 73  
conducta y, 75-76  
disonancia cognoscitiva, 73-75  
diversidad laboral y, 77-78  
tipos de, 72-73

Acuerdo: *Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo*, 403

Adecuación: *Disposición de una parte en un conflicto a poner los intereses de su oponente antes que los suyos*, 402

Administración, 28  
administradores, 4  
asignación de recursos, 5-6  
capacidades, 5-7  
científica, 595-597  
eficacia o éxito, 7-8  
funciones, 4-5  
función de difundidor, 5-6  
función de emprendedor, 5-6  
función de enlace, 5-6  
función de figura de autoridad, 5-6  
función de liderazgo, 5-6  
función de monitor, 5-6  
función de negociación, 5-6  
función de vocero, 5-6  
funciones de información, 5-6  
funciones de relaciones interpersonales, 5-6

funciones de toma de decisiones, 5-6  
prefectos, 5-6

Administración de la calidad: *Consecución constante de la satisfacción de los clientes mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización*, 16, 271-272

total de la calidad, 16. Véase también Administración de la calidad

Administración personal: *Técnicas de aprendizaje que permiten a los individuos gobernar su propia conducta para que se requiera menos control externo*, 54

Administración por objetivos (APO): *Programa que abarca metas fijadas en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances*, 189-191

ejercicio de la, 191  
teoría de la fijación de metas y, 191

Administradores: *Individuos que consiguen metas mediante otras personas*, 4

Administrativa, teoría, 597

Adquisición: *cultura como barrera para*, 529-530

Afectivo: *componente de las actitudes parte emocional o sentimental de una actitud*, 71

Afecto: *Gama extensa de sentimientos que experimenta la gente*, 106

Agrado: *Dimensión de la personalidad que describe a quien tiene buen natural, coopera y es confiable*, 97

ALA, 307

Alexitimia, 109

Ambigüedad, tolerancia a la, 140

Análisis de puestos: *Elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otros y defini-*

*ción de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente*, 489-490

Analítico, estilo de toma de decisiones, 140

Anécdotas y cultura de la organización, 535-536

Antecedentes, para la toma de decisiones, 142-143

Antigüedad, 40

Antropología: *Estudio de las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades*, 12

Apariencia, normas de, 229

Apertura a la experiencia: *Dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona en términos de imaginación, capacidad artística, sensibilidad e intelectualismo*, 97

APO, 189-191

Apresiasión, investigación de: *Investigación para determinar las cualidades y fortalezas especiales de una organización, las cuales pueden aprovecharse para mejorar el desempeño*, 570

Aprendizaje: *Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia*, 43-55

cultura de la organización, 535-38

educación y, 56

Aprendizaje de un nudo: *Los errores se corrigen con las rutinas del pasado y las políticas actuales*, 573

Aprendizaje social, teoría del: *Las personas aprenden por observación y experiencia directa*, 46-47

Árbitro: *Tercero en una negociación que tiene la autoridad para dictar un acuerdo*, 413-414

Asertividad, 69-70

Asistencia, premios de, 53  
 Atención, procesos de, 46  
 Atribución, teoría de la: *Cuando los individuos observan una conducta, tratan de determinar si su causa es interna o externa*, 125-127  
 Atribución, teoría del liderazgo: *Noción de que el liderazgo no es más que una atribución que la gente hace sobre otras personas*, 353-354  
 Atributos de la tarea requerida, teoría de, 464-465  
 Ausentismo: *Acto de no presentarse a trabajar*, 24, 27, 36  
 Autoestima: *Medida en que el individuo se gusta o se desagrada*, 100  
 Autoevaluaciones, 501  
 Autonomía: *Grado en que el puesto proporciona libertad sustancial y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y determine los procedimientos para desempeñarlo*, 465  
 Autoridad: *Derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten*, 429  
 Autorrealización: *Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser*, 156  
 Autosuficiente, tendencia: *Tendencia de los individuos a atribuir su éxito a factores internos al tiempo que echan la culpa de los fracasos a factores externos*, 126

## B

Bien pagado, 53  
 Bienestar, programas de: *Programas respaldados por la organización que se centran en la condición mental y física de los empleados*, 585  
 Biográficas, características: *Características personales, como edad, género y estado civil, que son objetivas y se consiguen fácilmente de los registros de las personas*, 37-40, 54  
 Boomers, cohorte de los, 66

Burocracia: *Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos*, 434, 444, 598

## C

Cadena de mando: *Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién le rinde cuentas a quién*, 429  
 Calidad de vida: *Atributo de la cultura nacional que destaca las relaciones y el interés por los demás*, 68-69  
 Calificación gráfica, escalas: *Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala creciente*, 503  
 Cambio: *Hacer las cosas de otra manera*, 554-555, 558, 586  
 administración del cambio organizacional, 564-570  
 administración del conocimiento, 575-576  
 amenazas a la asignación establecida de recursos, 562  
 amenazas a la experiencia, 561-562  
 amenazas a las relaciones establecidas de poder, 562  
 capacitación en sensibilidad, 567  
 coerción, 563  
 cómo superar la resistencia, 562-563  
 comunicación, 562  
 consultoría de procesos, 567-568  
 cultura organizacional y, 529, 546  
 dependencia cultural, 576  
 desarrollo dentro de los grupos, 569-570  
 desarrollo organizacional, 566-570  
 educación, 562

enfoque de cambio limitado, 561  
 estimulación, 20  
 facilitación y apoyo, 562  
 factores económicos en la resistencia al, 560  
 formación de equipos, 568-569  
 fuerzas del, 556-557  
 hábitos, 559-560  
 inercia de los grupos, 561  
 inercia estructural, 561  
 innovación, 571-772  
 investigación de apreciación, 570  
 investigación de la acción, 565-566  
 manejo del cambio planeado, 557-558  
 manipulación y cooptación, 563  
 miedo a lo desconocido, 560  
 modelo de tres etapas de Lewin, 564-565  
 naturaleza episódica, 587  
 negociación, 562-563  
 organizaciones de aprendizaje, 573-574  
 participación, 562  
 planeado, 557-558  
 política del cambio, 562, 563-564  
 procesamiento selectivo de la información, 560  
 resistencia al cambio, 558-564  
 resistencia de los individuos a los cambios, 559-560  
 resistencia organizacional, 561-562  
 retroalimentación de encuestas, 567  
 seguridad, 560  
 Cambio, agentes de: *Personas que funcionan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio*, 558  
 Cambio planeado: *Actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta*, 557-558  
 Campeones de ideas: *Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa y entusiasta, consiguen apoyo, superan resistencias y*

- se aseguran de que se ponga en práctica, 572*
- Canal, riqueza del: *cantidad de información que puede transmitirse en un episodio de comunicación, 294-295*
- Cantidad de vida: *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que los valores de la sociedad se caracterizan por la asertividad y el materialismo, 68*
- Capacidad: *Habilidad de un individuo para ejecutar las diversas tareas de un puesto, 40-43, 54-55*  
 grupos y, 225-26  
 miembros de equipos y, 264-265  
 motivación y, 175-176
- Capacidades  
 cambio de actitudes, 616-617  
 capacitación, 494-495  
 confianza, fomento, 623-625  
 cultura de la organización, interpretación de la, 631-633  
 delegar la autoridad de, 627-629  
 disciplina eficaz, 614-616  
 diseño de puestos que motivan, 629-630  
 emociones, interpretación de las, 617-618  
 equipos, formación de, eficaces, 620-621  
 escuchar de, 621-622  
 estilo de liderazgo, elección de un, 622-623  
 grupo, 225-226  
 metas, fijación de, 619-620  
 negociar, 626-627  
 políticamente adpto, cómo convertirse en, 625-626  
 resistencia al cambio, manejo de la, 633-634  
 selección, entrevistas de, 630-631  
 solución creativa de problemas, 618-619
- Capacidades, de pago según las: *Niveles de pago basados en las capacidades que poseen los empleados y cuántos puestos pueden ocupar, 202-203*
- Capacidades, variedad de: *Grado en que el puesto requiere la realización de varias actividades, 465*
- Capacitación en el puesto, 495
- Capacitación formal, 495-496
- Capacitación fuera del puesto, 495
- Capacitación laboral. Véase Capacitación y desarrollo, programas de
- Capacitación y desarrollo, programas de, 53-54, 56, 493, 513  
 capacitación formal, 495, 496  
 capacitación individualizada, 496  
 capacitación informal, 495  
 culturas sensibles a los clientes, 541  
 diversidad, 511-512  
 en el puesto, 495  
 equipos, 270  
 ética, 495  
 evaluadores del desempeño, 506  
 fuera del puesto, 495  
 habilidades básicas de lectura, 494  
 habilidades de solución de problemas, 495  
 habilidades interpersonales, 494-495  
 habilidades técnicas, 494  
 liderazgo, 329, 355-356  
 métodos, 495-496  
 tipos, 493-495
- Características de las tareas, teorías de las: *Teorías que pretenden identificar las características de las tareas de los puestos y cómo se combinan para dar lugar a diversos puestos, así como sus relaciones con la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados, 464*
- Características del trabajo, modelo de las: *Modelo que identifica cinco características del trabajo y su relación con los resultados personales y laborales, 465-468*
- Cardinal, rasgos de la personalidad, 115
- Carismático, liderazgo: *Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos, 341-343*
- Carismático, poder: *Extensión del poder referente que surge de la personalidad y el estilo de trato del individuo, 369*
- Carrera, desarrollo de, 496-498
- Caso de estudio, 609
- Castigo, 48
- Causalidad, 607
- CCO, 25, 27  
 satisfacción laboral y, 82-83
- Centralización: *Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización, 430-432, 446*
- Ciberocio: *Acto de los empleados que usan el acceso a Internet de su organización durante las horas hábiles de trabajo para navegar en sitios que no guardan relación con su trabajo y a enviar o leer correos electrónicos de carácter personal, 460-461*
- Ciencia política: *Estudio de la conducta de los individuos y grupos en un ambiente político, 12*
- Ciencias de la conducta, teóricos de las, 601-603
- Cinco etapas de los grupos, modelo de las: *Cinco estados por los que pasan los grupos: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración, 220-222*
- Cinco Grandes, modelo de la personalidad de los, 97-98
- Círculo de calidad: *Grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas, 196-197*
- Clásica, era, 595-599
- Clasificación de individuos: *Método de evaluación que clasifica a los empleados del mejor al peor, 503*
- CO. Véase Comportamiento organizacional
- CO en grupos, variables del, 26-27f

- Coaliciones: *Agrupamientos de individuos que se reúnen temporalmente para conseguir cierto objetivo*, 372-373
- Coefficiente de correlación, 607-608
- Coercitivo, poder: *Poder fundado en el miedo*, 367
- Cognoscitiva, disonancia: *Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o conductas*, 73-75
- Cognoscitivo, componente de las actitudes: *Segmento de opinión o creencia de una actitud*, 71
- Cohesión: *Grado en el que los miembros de un grupo se sienten unidos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo*, 237-238
- Cohortes: *Individuos que, como parte de un grupo, poseen un atributo común*, 66-67, 236-237
- Colaboración: *Situación en la que las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todos*, 402
- Colectivismo: *Atributo de la cultura nacional que describe un marco social rígido en el que las personas esperan que los demás miembros de los grupos a los que pertenecen las cuiden y protejan*, 68-70
- Comercio electrónico: *Parte que tiene que ver con las ventas en el negocio electrónico*, 459
- Compañero menos preferido (CMP), cuestionario: *Instrumento con el que se pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones*, 320
- Compañeros, evaluaciones de los, 501
- Comparación en pares: *Método de evaluación que compara a cada empleado con los demás y le asigna una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue*, 504
- Competencia: *Deseo de satisfacer los intereses propios, cualquiera que sean las repercusiones en las otras partes del conflicto*, 56, 402
- Competencias distintivas: *Aquello que la organización hace mejor que sus competidores*, 457
- Comportamiento ciudadano organizacional (CCO): *Conducta discrecional que no es parte de los requisitos formales del puesto de un empleado, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización*, 25, 27
- satisfacción laboral y, 82-83
- Comportamiento organizacional (CO): *Campo de estudio que investiga el impacto que tienen individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de la empresa*, 8, 28
- absolutos en el, 13
- cambio organizacional, 564
- capacitación en sensibilidad, 567
- consultoría de procesos, 567-568
- desarrollo entre grupos, 569-570
- desarrollo organizacional, 566-70
- disciplinas afines, 11-12
- emociones y, 111-113
- estructura de la organización y, 445-446
- formación de equipos, 568-569
- globalización, 14
- indagación de apreciación, 570
- intuición o estudio sistemático, 8-10
- investigación de la acción, 565-566
- mod CO, 51-52
- modelo de tres etapas de Lewin, 564-565
- modelo del, 22-28
- organizaciones electrónicas, 461-463
- percepción, 129-130, 135-143
- personalidad y, 98-102
- retos y oportunidades, 14-22
- retroalimentación de encuestas, 567
- toma de decisiones, 135-143
- valores, 71
- variables de CO en el plano de los grupos, 26-27
- variables de CO en el plano de los sistemas de la organización, 26-27
- variables de CO en el plano individual, 26-27
- Compromiso, aumento del: *Incremento del compromiso con una decisión tomada anteriormente, a pesar de tener información negativa*, 139-140
- Compromiso organizacional: *Grado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y desea seguir perteneciendo a ésta*, 72-73
- Computadora y comunicación, 292-294
- Comunicación: *Transferencia y comprensión de significados*, 282-284, 305-306
- administración de libros abiertos, 307
- ascendente, 286
- barreras a la, eficaz, 296-300
- conflictos sobre los procesos, 398-400
- corrección política, 301-302
- correo electrónico, 292-93, 296
- diferencias sexuales, 299-300
- dirección de la, 285-286
- el silencio como, 300-301
- elección del canal, 294-295
- emociones, 297
- entre culturas, 302-305
- entre personas, 286-289
- escrita, 287-288
- extranets, 293-294
- filtros, 297
- funciones, 284
- intranets, 293
- lateral, 286
- lenguaje, 297-298
- no verbal, 288-289
- oral, 286-287
- organizacional, 290-294
- organizaciones electrónicas, 462
- percepción selectiva, 297
- por computadora, 292-294
- redes formales de grupos pequeños, 290-291f
- resistencia al cambio, 562
- rumores, 290-292

- sobrecarga de información, 297
- videoconferencias, 294
- Comunicación escrita, 287-288
- Comunicación, proceso de: *Pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado*, 284-285
- Conceptual, estilo de toma de decisiones, 140
- Conceptuales, facultades: *Capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas*, 6
- Conciliador: *Tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente*, 414
- Condicionamiento clásico: *Condicionamiento en el que un individuo responde a un estímulo que de ordinario no produciría esa respuesta*, 44-45
- Condicionamiento operante: *Condicionamiento en el que la conducta voluntaria deseada lleva a una recompensa o impide un castigo*, 45-46
- Conducta desviada, en el trabajo: *Actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa*, 231-232
- emociones y, 113
- Conducta individual. Véase Individuo, conducta
- Conducta política: *Actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia, o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la empresa*, 374-375
- administración de las impresiones, 381-384
- ética, 384-386
- factores, 377-380
- organizaciones electrónicas, 462-463
- realidad de la, 375-377
- resistencia al cambio, 562, 563-364
- respuesta, 380-381
- Conductual, componente de las actitudes: *Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien*, 71
- Conductual, era, 599-603
- Conductual, estilo de toma de decisiones, 141
- Conductuales, teorías del liderazgo: *Teorías que postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son*, 315-316, 318-319
- estudios de la Universidad de Michigan, 317
- estudios de la Universidad Estatal de Ohio, 316-317
- estudios escandinavos, 317-318
- rejilla gerencial, 317-318
- Confianza: *Esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista*, 336
- dimensiones, 336
- liderazgo y, 337-338
- tipos, 338-339
- Conflicto de papeles: *Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas de papeles divergentes*, 228
- Conflicto, etapa de: *Segunda etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por los conflictos internos*, 221
- Conflicto percibido: *Conciencia de dos o más partes de que hay condiciones para que surja el conflicto*, 401
- Conflicto sentido: *Participación emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad*, 401
- Conflictos, 394-395, 414-416. Véase también Negociación
- beneficios del cambio, 417
- equipos, 268-269
- falta de, 397
- funcionales y no funcionales, 397, 405-407
- proceso. Véase Conflictos sobre los procesos
- teoría de la interacción
- teoría de las relaciones humanas, 396
- teoría tradicional, 396
- teorías, 396
- tipos, 397
- Conflictos disfuncionales: *Conflictos que estorban el desempeño del grupo*, 397
- Conflictos funcionales: *Conflictos que sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño*, 397, 405-407
- Conflictos, manejo de: *Uso de las técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto*, 404
- equipos, 268-269
- Conflictos, proceso de: *Proceso con cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, conducta y resultados*, 398
- cognición y personalización, 401
- comunicación, 398-399, 400b
- conducta, 403-405
- creación de un conflicto funcional, 406-407
- estructura y, 399-400
- intenciones, 401-403
- oposición potencial o incompatibilidad, 398-400
- resultados, 405-407
- resultados funcionales, 405-407
- resultados no funcionales, 406
- variables personales, 400
- Conflictos sobre los procesos: *Conflictos por la manera en que se hace el trabajo*, 397
- Conformidad: *Ajustar una conducta para que concuerde con las normas del grupo*, 230-231
- Congruencia de actitudes, 73
- Conocimiento, administración del: *Proceso de organizar y distribuir lo que sabe la organización para que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno*, 575-576
- Conocimiento, confianza basada en el: *Confianza que se funda en el pronóstico de la conducta por los antecedentes en la interacción*, 339
- Conocimiento y grupos, 225

- Consejos de trabajadores: *Grupos de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuanto toma decisiones que atañen al personal*, 196
- Consideración: *Grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos*, 316
- Consultor: *Tercero imparcial con destrezas de manejo de conflictos que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis*, 414
- Consultoría de procesos: *Un consultor ofrece al cliente conocimientos sobre lo que pasa en su entorno, dentro de la empresa y entre la empresa y otras entidades; identifica los procesos que hay que mejorar*, 567-568
- Contexto alto, culturas de: *Culturas que dependen en buena medida de claves situacionales no verbales y sutiles para la comunicación*, 304
- Contexto bajo, culturas de: *Culturas que dependen en buena medida de las palabras para transmitir significados en la comunicación*, 304
- Contextualizar: *forma de usar el lenguaje para manejar el significado*, 340-341
- Contingencia, teoría, 13, 603
- Contingencia, teorías del liderazgo, 319-320
- Contingencia, variables de: *Factores situacionales: variables que moderan la relación entre otras dos o más variables y mejoran la correlación*, 13, 607
- Contingente, trabajador, 19-20, 206-207
- Contraste, efectos del: *Evaluación de las características de una persona que resultan afectadas por la comparación con otras recién encontradas y que tienen una calificación mayor o menor en dichas características*, 128
- Contratación de empleados, 147  
entrevistas, 129-130, 490-493  
exámenes, 492-493  
medios de selección, 490-493, 509, 513, 531-532, 541
- Contrato psicológico: *Acuerdo no escrito que asienta lo que la administración espera del empleado y viceversa*, 227
- Control, sede de: *Grado en el que la gente cree que domina su propio destino*, 98-99
- Controlar: *Vigilar las actividades para verificar que se realizan como se había planeado y corregir las desviaciones significativas*, 5
- Corporal, lenguaje, 288
- Corto plazo, orientación al: *Atributo de la cultura nacional que destaca el pasado y el presente, respeto por la tradición y cumplimiento de las obligaciones sociales*, 69
- Creatividad: *Capacidad de concebir ideas nuevas y útiles*, 133-134
- Cuestionario CMP, 320
- Cultura dominante: *Cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización*, 526
- Cultura fuerte: *Cultura en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son muy compartidos*, 527
- Cultura nacional  
administración del cambio, 576  
comparación de culturas organizacionales, 527-528  
comunicación y, 302-305  
diferencias en las negociaciones, 412-414  
emociones, 110-111  
estatus y, 234  
ética y, 145  
evaluaciones del desempeño, 509-510  
liderazgo y, 357  
personalidad y, 102  
teorías de la motivación y, 177-178
- toma de decisiones, 143  
valores en la, 68-71
- Cultura organizacional: *Percepción común de los miembros de la organización; sistema de significados compartidos*, 522-528, 545
- actos de la dirección general, 532  
aprendizaje, 535-538  
barreras a la diversidad, 529  
barreras al cambio, 529, 546  
comienzo de la, 531  
comparación de la formalización, 527  
comparación de las culturas nacionales, 527-528  
creación y sostenimiento, 531-535  
cuentos, 535-536  
culturas dominantes, 526  
culturas fuertes y débiles, 527  
culturas organizacionales éticas, 538-539  
el éxito engendra éxito, 530  
espiritualidad y *Véase* Espiritualidad en el trabajo  
etapa de encuentro en la socialización, 534  
etapa de metamorfosis en la socialización, 534-535  
etapa previa a la llegada en la socialización, 533-534  
formación, 531-535  
funciones, 528-529  
grupos y, 225  
innovación, 571-572  
institucionalización, 524  
lenguaje, 538  
mantener viva la cultura, 531-535  
naturaleza descriptiva, 525  
obstáculos a las adquisiciones y fusiones, 529-530  
proceso de selección, 531-532  
responsabilidades, 529-530  
ritos, 536-537  
sensibilidad a los clientes. *Véase* Sensibles a los clientes, culturas  
símbolos materiales, 537  
socialización, 532-535, 541  
subculturas, 526  
uniforme, 525-527  
valores centrales, 526

**D**

Decisiones: *Elecciones hechas entre dos o más alternativas*, 131  
creatividad en las, 133-134  
desarrollo de alternativas, 132-133, 138  
diferencias culturales, 143  
elegir opciones, 139-140  
emociones y, 112  
estilos de toma de, 140-141  
ética, 143-145  
grupos, *Véase* Toma de decisión en grupo,  
identificación de problemas, 132-133, 137-138  
intuición, 136-137  
organizaciones electrónicas, 461-462  
racionalidad acotada, 135-136  
restricciones organizacionales, 141-143  
toma de decisión individual, 131-134, 146  
toma de decisiones de la organización, 135-143  
toma de decisiones racionales, proceso de, 131-133  
Decisiones en grupo, toma de, 240  
comparación con la toma individual de decisiones, 240-241  
desventajas, 240  
eficacia y eficiencia, 240-241  
organizaciones electrónicas, 461-462  
pensamiento y desplazamiento de grupo, 241-243  
técnicas, 243-245  
Defensivas, conductas: *Conductas de reacción y protección para evitar actos, culpas o cambios*, 381-382  
Demandas: *Carencia de algo que se desea*, 577  
Demografía del grupo: *Grado en el que los miembros de un grupo poseen un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, escolaridad o antigüedad en la organización y su efecto en la rotación*, 236  
Departamentalización: *Base para agrupar los puestos*, 427-429  
Dependencia: *La relación de B con respecto de A, si A posee algo que B quiere*, 366, 369-370

Dependiente, variable: *Respuesta afectada por una variable independiente*, 23, 607  
Derechos éticos, 144  
Desarrollo dentro de los grupos: *Intervención del desarrollo organizacional que busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros*, 569-570  
Desarrollo organizacional: *Conjunto de intervenciones de cambio planeadas, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados*, 566-570  
Descentralización, 430-432, 446  
Descongelamiento: *Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos*, 564  
Descripción del puesto: *Expresión escrita de lo que hace quien ostenta un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace*, 490  
Descuido: *Insatisfacción expresada dejando que las condiciones empeoren*, 82  
Desempeño, etapa de: *El cuarto estado en el desarrollo de grupo, cuando el grupo es completamente funcional*, 221  
Desempeño, evaluaciones del, 130, 498, 513-514  
abolición, 515  
autoevaluaciones, 501  
capacitación de evaluadores, 506  
clasificación individual, 503  
comparaciones en pares, 504  
comparaciones forzadas, 503-504  
conductas, 500, 505  
criterios, 499-500  
culturas sensibles a los clientes, 542  
dimensiones culturales, 509-510  
documentación del desempeño, 505  
ensayos escritos, 502  
equipos, 267, 507

escalas de calificación articuladas en la conducta, 503  
escalas gráficas de calificación, 503  
evaluaciones de 360 grados, 501-502  
evaluaciones de los compañeros, 501  
evaluaciones del subordinado inmediato, 501  
evaluaciones del superior inmediato, 501  
evaluadores, 500-502, 505-506  
grupos, 224, 245-246  
incidentes críticos, 502-503  
métodos, 502-504  
motivaciones y, 499  
normas, 229  
ordenamiento de grupos, 503  
proceso debido, 506  
propósito, 498-499  
rasgos, 500, 505  
resultados individuales de las tareas, 500  
retroalimentación, 506-507  
selectividad, 505-506  
sugerencias para mejorar, 504-506  
toma de decisiones, 142  
Desempeño, expectativas de, 130  
Desempeño, orientación al, 70  
Desempeño y remuneración, relación entre, 173  
Desintegración: *Última etapa en el desarrollo de un grupo temporal, caracterizada por la conclusión de las actividades, más que por la realización de tareas*, 222  
Desplazamiento del grupo: *Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la que tomarían sus miembros de manera individual; puede ser conservador o arriesgado*, 241-243  
Destajo, planes de pago: *Forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada*, 200  
Desviaciones de los empleados: *Actos deliberados que infringen las normas establecidas y que ponen en peligro a la organización y sus miembros*, 113  
Dinero, como motivador, 180

Dirección: *Función administrativa que comprende motivar a los empleados, dirigir a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver los conflictos*, 5

Directivo, estilo de toma de decisiones, 140

Disciplinar a los empleados, 53

Diseño del espacio de trabajo, 469, 479

disposición, 470

feng shui, 454, 471-472

privacidad, 470

productividad y, 472

tamaño, 469-470

Disponibilidad, heurístico de la: *Tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que ya posee*, 139

Distancia, 288

Distancia del poder: *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder no se distribuye equitativamente en instituciones y organizaciones*, 68-70

Disuasión, confianza por: *Confianza basada en el miedo a las represalias si ésta se retira*, 338-339

Disyuntivas éticas: *Situaciones en las que se pide a los individuos que definan la conducta correcta e incorrecta*, 21-22

Diversidad en la fuerza laboral. Véase Fuerza Laboral, diversidad

Diversidad laboral: *Concepto de que las organizaciones se vuelven más heterogéneas en términos de género, raza, grupo étnico e inclusión de grupos diversos*, 14-16

actitudes y, 77-78

capacitación, 510-512

composición de los grupos, 236

comunicación, 299-300

conflictos entre el trabajo y la vida, 510-512

cultura de la organización y, 529

diseño del trabajo, 475

edad, 37-39, 47, 58-59

ejercicio, 30-32

emociones, 109-110

equipos, 265, 272-273

espiritualidad en el trabajo, 544

estado civil, 39-40

estereotipos, 129

estrategia, 29

fuerza del cambio, 556

género, 39, 109-110, 299-300, 349, 411-412

manejo, 14-16, 510-512

motivación, 207

percepción y, 124

toma de decisiones, 406

valores, 66-67

División del trabajo, 425-427, 445

DO, 566-570

Doble nudo, aprendizaje de: *Los errores se corrigen modificando los objetivos, políticas y rutinas normales de la organización*, 573

Dos factores, teoría de los: *Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción*, 159-161

## E

ECAC, 503

Edad, como característica de los empleados, 37-39

Educación y aprendizaje, 56

Eficacia: *Consecución de las metas*, 7-8, 23

Eficacia personal: *Convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea*, 167

Eficiencia: *Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos*, 23

toma de decisiones en grupo, 240-241

Elocuciones: *Insatisfacción expresada en intentos activos y constructivos de mejorar las condiciones*, 82

E-mail (Correo electrónico), 292-293, 296

Emociones: *Sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien*, 105-106, 114

alexitimia, 109

aplicaciones del CO, 111-113

aprendizaje y, 56

autodirección, 111

barreras de la comunicación, 297

conciencia personal, 111

conductas anómalas en el trabajo, 113

conflictos entre personas, 113

dimensiones, 107-109

duración, 109

empatía, 111

frecuencia, 109

género y, 109-110

habilidades sociales, 111

influencias culturales, 110-111

influencias de la organización, 110

intensidad, 108-109

liderazgo, 112

mito de la racionalidad, 105

motivación, 112

motivación personal, 111

restricciones externas, 110-111

sentidas y manifiestas, 106-107

toma de decisiones, 112

variedad, 107-108

Emociones manifiestas: *Emociones que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto*, 106-107

Emociones sentidas: *Emociones reales del individuo*, 106-107

Encuentro, etapa de: *Etapa en el proceso de socialización en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran*, 534

Encuesta de campo, 609-610

Enriquecimiento del trabajo: *Expansión vertical de las tareas*, 473-474

Entonación, 288-289

Entorno: *Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar su desempeño*, 443-444

personalidad y, 95

tensión, 578-579

Entrevistas de empleo, 129-130, 147, 490-493

Equidad, teoría de la: *Las personas comparan los resultados de su*

- trabajo y lo que obtienen por ellos con los demás y responden para eliminar las inequidades*, 170-173, 179
- estado de equidad, 233-234
- pago según las capacidades y, 203
- Equilibrio puntuado, modelo de: *Los grupos temporales pasan por transiciones de inercia y actividad*, 222-223
- Equipo de trabajo: *Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno*, 258
- Equipos de trabajo autodirigidos: *Grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor*, 259-260, 262
- Equipos, estructura por: *Uso de equipos como medio central para coordinar las actividades de trabajo*, 273-274, 436-437, 474-475
- administración de la calidad y, 271-272
- administración del cambio organizacional, 568-569
- asignación de papeles, 265-266
- autodirigidos, 259-260, 262
- capacidades de los miembros, 264-265
- comparación con los grupos, 258-259
- composición, 264-266
- confianza, 267
- conflictos, 268-269
- contexto, 264f, 266-267
- convertir a los individuos en miembros de equipos, 269-271
- diseño del trabajo, 263-264
- diversidad, 265, 272-273
- eficacia, 268
- entrenamiento de miembros de equipos, 270
- equipos deportivos como modelos, 275
- equipos maduros, 273
- evaluaciones del desempeño, 267, 507
- flexibilidad de los miembros, 266
- formación de equipos eficaces, 263-269
- inconvenientes, 262-263
- liderazgo, 267, 346-347
- metas, 268
- multidisciplinarios, 260-261
- ocio social, 269
- personalidades, 265
- popularidad, 257-258
- preferencias de los miembros, 266
- proceso, 264, 268-269
- propósito, 268
- recursos, 267
- remuneración de los miembros, 270-271
- selección de los miembros, 270
- solución de problemas, 259
- tamaño, 265-266
- tipos, 258-259
- Equipos, integración de: *Mucha interacción entre los miembros de los equipos para aumentar su confianza y apertura*, 568-569
- Equipos virtuales: *Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común*, 261-262
- ERC, teoría: *Hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento*, 161-162
- pago según las capacidades y, 203
- programas de participación de los empleados y, 198
- ERV, 64-65
- Error de atribución fundamental: *Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos al hacer juicios sobre la conducta de los demás*, 126
- Escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC): *Escalas que combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos*, 503
- Escandinavia, estudios de liderazgo, 317-318
- Escasez de mano de obra, 17
- Escrupulosidad: *Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado*, 97
- Esfuerzo de los empleados, 130
- Esfuerzo y desempeño, relación entre, 173
- Especialización laboral: *Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo*, 425-427, 445
- Especificación del puesto: *Establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo*, 490
- Espiritualidad. Véase Espiritualidad en el trabajo
- Espiritualidad en el trabajo: *Reconocimiento de que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida con un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad*, 542
- apertura, 544
- características, 543-544
- confianza, 544
- críticas, 544-545
- desarrollo individual, 545-544
- facultar a los empleados, 544
- razones, 542-543
- sentimiento intenso de finalidad, 543
- tolerancia, 544
- Estabilidad emocional: *Dimensión de la personalidad que caracteriza a quien es tranquilo, confiado y seguro (positivo), en lugar de nervioso, depresivo e inseguro (negativo)*, 97
- Estado civil, 39-40
- Estados de ánimo: *Sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales*, 106

- Estatal de Ohio, estudios de liderazgo, 316-317
- Estatus: *Posición definida por la sociedad o rango que los demás dan a los grupos o sus miembros*, 231-232
- cultura y, 234
- equidad, 233-234
- normas y, 232
- símbolos, 233
- Estereotipos: *Juicios basados en la percepción del grupo al que pertenece una persona*, 56, 128-129
- Estímulo condicionado, 44
- Estímulo incondicionado, 44
- Estrategia y estructura organizacional, 440-441
- Estructura de la organización. Véase Organizacional, estructura
- Estructura, fijación de la: *Grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas*, 316
- Estructura matricial: *Estructura que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos*, 435-436
- Estructura simple: *Estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización*, 433-434
- Estructural, teoría, 598
- Ética
- capacitación, 495
- códigos de, 22
- cultura organizacional, 538-539
- de la investigación, 612
- disyuntivas, 21-22, 32, 58, 87, 116-117, 149-150, 212, 250, 308-309, 419, 450, 482, 517
- en la toma de decisiones, 143-145
- justicia en la, 144
- liderazgo moral y, 350-351
- mejoramiento, 21-22
- organizaciones electrónicas, 461
- política y, 384-386
- soplones, 144
- valores y, 67-68
- Evaluación, centros de: *Exámenes de simulación del desempeño para evaluar el potencial administrativo de un candidato*, 493
- Evaluación cognoscitiva, teoría de la: *Asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación*, 164-165
- Evaluaciones de 360 grados, 501-502
- evaluaciones del
- exámenes de empleo escritos, 492
- exámenes de simulación del desempeño, 492-493
- medios de selección, 490-493, 509, 513, 531-532, 541
- muestreo del trabajo, 492
- programas de capacitación y desarrollo. Véase Capacitación y sindicatos, 507-509, 514
- Evaluaciones del desempeño. Véase Desempeño,
- Evasión: *Deseo de alejarse de o eliminar los conflictos*, 402
- Exámenes de empleo, 492-493
- Expectativas, teoría de las: *La fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo*, 173-175, 179
- prestaciones flexibles y, 205
- programas de pago variable y, 201
- Experimento de campo, 611
- Experimento de la cárcel, 228-229
- Experimento de laboratorio, 610-611
- Extensión del trabajo: *Expansión horizontal de las tareas*, 473
- Externos: *Individuos que piensan que lo que les ocurre está controlado por fuerzas exteriores como la suerte o la casualidad*, 98
- Extranet: *Intranet ampliada asequible sólo para un grupo selecto de empleados y foráneos autorizados*, 293-294, 459
- Extroversión: *Dimensión de la personalidad que describe a quien es sociable, gregario y asertivo*, 97
- F**
- Facilitación social, efecto de: *Tendencia a que el desempeño mejore o empeore en respuesta a la presencia de otros*, 238-239
- Factores de higiene: *Factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto, aplican a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas*, 160
- Facultades físicas: *Capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes*, 42
- Facultades intelectuales: *Capacidad de realizar actividades mentales*, 40-41, 579-580
- Facultar a los empleados: *Poner a los empleados a cargo de lo que hacen*, 19
- culturas sensibles a los clientes, 541
- espiritualidad en el trabajo, 544
- Feng shui, 454, 471-472
- Fiedler, modelo de contingencia de: *Teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da control e influencia*, 320
- concordancia de líderes y situaciones, 321-22
- definición de la situación, 320-21
- evaluación, 322-23
- identificar el estilo de liderazgo, 320
- teoría de los recursos cognoscitivos, 323
- Fijación de metas, teoría de la: *Teoría de que las metas espe-*

- cíficas y difíciles, con realimentación, llevan a un mejor desempeño*, 165-167, 179, 191
- Filtrado: *Manipulación de la información por parte del emisor de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor*, 297
- Flujo de experiencia, teoría del, 168-169
- Formación, etapa de: *Primera etapa del desarrollo de los grupos, caracterizada por mucha incertidumbre*, 220
- Formalización: *Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas*, 431-433
- Fuerzas impulsoras: *Fuerzas que alejan la conducta del statu quo*, 564
- Fuerzas restrictivas: *Fuerzas que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio*, 564
- Fusiones, obstáculos, 529-530
- Futuro, orientación al, 69-70
- G**
- Ganancias compartidas: *Plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan el dinero total que se le asigna*, 200
- Gerencia participativa: *Proceso por el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos*, 195, 562
- Globalización, 14
- GLOBE, estudios  
dimensiones culturales, 69-71  
eficacia del liderazgo, 357
- Grupo: *Dos o más individuos, interrelacionados e interdependientes, que se reunieron para conseguir objetivos particulares*, 219-220, 245-247  
capacidades, 225-226  
características de personalidad, 226  
cinco etapas, desarrollo de grupo, modelo de las, 220-222  
clasificación, 219-220  
cohesión, 237-238  
composición, 235-237  
condiciones externas impuestas, 224-225  
conocimientos, 225  
cultura de la organización, 225  
diseño del puesto, 248  
estatus, 231-234  
estrategia de la organización, 224  
estructura, 226-238  
estructuras de autoridad, 224  
etapas de los grupos, 220-223  
evaluaciones del desempeño y remuneración, 224-225  
grupos temporales con plazos, 222-223  
habilidades, 225-226  
liderazgo formal, 226  
medio de trabajo, 225  
modelo del equilibrio puntuado, 222-223  
normas, 229-232  
papeles, 226-229  
poder en el, 372-73  
prisión simulada de Zimbardo, 228-229  
procesos, 238-239  
recursos, 224-226  
regulaciones, 224  
resistencia al cambio, 561  
tamaño, 234-235  
tareas, 239  
tipos, 219-220  
toma de decisiones, véase Decisiones en grupo, toma de
- Grupo de amigos: *Personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes*, 220
- Grupo de trabajo: *Grupo que se relaciona sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad*, 258  
conducta, 223
- Grupo formal: *Grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización*, 220
- Grupo nominal, técnica del: *Método de toma de decisiones en grupo por el cual los miembros se encuentran en persona para reunir sus juicios de manera sistemática pero independiente*, 244-245
- Grupos de interés: *Quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos*, 220
- H**
- Habilidades humanas: *Capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo*, 5
- Halo, efecto del: *Sacar una conclusión general sobre un individuo a partir de una sola característica*, 128
- Hawthorne, estudios, 600-601
- Herencia, 94-95
- Heurístico representativo: *Evaluación de la probabilidad de una ocurrencia trazando analogías y buscando situaciones idénticas donde no las hay*, 139
- Heurísticos: *Atajos en los juicios para la toma de decisiones*, 139
- Hipótesis, en la investigación, 607
- Historia del CO, 594-605
- Hofstede, marco de evaluación cultural de, 68-69
- Hombre social, teoría del, 598-599
- Horario flexible: *Los empleados trabajan durante un periodo fijo todos los días, pero fuera de esas horas pueden formar su jornada laboral a discreción*, 475-476
- Horarios de trabajo, 475, 479  
puesto compartido, 476-477  
telecomutación, 477-478
- Hostigamiento sexual: *Acercamientos no deseados y solicitudes de favores sexuales, así como otras conductas verbales y físicas de naturaleza sexual*, 373-374
- Humana, orientación, 70
- I**
- Identidad de papeles: *Ciertas actitudes y conductas congruentes con un papel*, 227
- Identificación, confianza por: *Confianza basada en la comprensión mutua y el aprecio de los deseos del otro*, 339

- Identificación del problema, en la toma de decisiones  
individuos, 132-133  
organizaciones, 137-138
- Ilegítima, conducta política: *Conducta política extrema que infringe las reglas del juego*, 375
- Imitación, estrategia de: *Estrategia con la que se pretende hacer nuevos productos o entrar en nuevos mercados cuando se ha probado su viabilidad*, 441
- Implícitos, modelos de la cultura organizacional: *Percepciones de la gente acerca de las variables estructurales que se forman al observar el entorno de manera no científica*, 447
- Impresiones, administración de las: *Proceso por el que los individuos tratan de controlar las impresiones que los demás se forman de ellos*, 381
- Incertidumbre, evasión de la: *Atributo cultural nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones de incertidumbre y ambigüedad y trata de suprimirlas*, 69-70
- Incidentes críticos: *Evaluación de las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal*, 502-503
- Independiente, variable: *Causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente*, 25, 607
- Individualismo: *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos que como miembros de un grupo*, 68-70
- Individuo, conducta del aprendizaje y, 43-54, 55-56  
capacidad y, 40-43, 54-55  
características biográficas, 37-40, 54  
conflictos sobre los procesos, 403-405  
estructura de la organización y, 445-446  
evaluaciones del desempeño y, 500, 505
- organizaciones electrónicas y, 460-461  
tensión. Véase Tensión
- Información, poder de la: *Poder que procede del acceso a y del control de la información*, 367-368
- Informal, grupo: *Grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social*, 220
- Innovación, estrategia de: *Estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos*, 441
- Innovación: *Idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio*, 571-572
- estimulación de la, 20
- Institucionalización: *Cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad*, 524
- Instrumentales, valores: *Modos preferidos de comportarse o medios de conseguir los valores terminales de uno*, 64
- Inteligencia emocional: *Conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognitivas y que influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias y presiones de su entorno*, 111, 345-346
- Inteligencias múltiples: *La inteligencia tiene cuatro partes: cognoscitiva, social, emocional y cultural*, 42
- Intenciones: *Decisiones de actuar de determinada manera*, 401-403
- Interaccionista, teoría de los conflictos: *Convicción de que los conflictos no sólo son una fuerza positiva en un grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que éste se desempeñe con eficacia*, 396
- Interactivos, grupos: *Grupos característicos en los que los miembros se tratan en persona*, 243
- Intercambio de líder y miembros (ILM) teoría: *Los líderes crean grupos internos y externos y los subordinados de un grupo interno tienen un mejor desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior*, 324-325
- Internet: *Red mundial de computadoras interconectadas*, 459
- Internos: *Individuos que creen que controlan lo que les sucede*, 98
- Intervalo variable, programas de: *Las recompensas se entregan después de un número variable de respuestas*, 49-51
- Intervalos fijos, programa de: *Recompensas espaciadas a lapsos uniformes*, 49-51
- Intranet: *Red privada de la organización*, 293, 459
- Intuición: *Sentimiento no necesariamente respaldado por la investigación*, 10
- Intuitiva, toma de decisiones: *Proceso inconsciente creado por experiencia destilada*, 136-138
- Investigación del CO, 606-613
- Ira, manejo de la, 113
- ITMB, 96-97
- J**
- Jerarquía de necesidades, teoría de la: *Hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante*, 156-157, 179
- Jerarquía en el grupo: *Método de evaluación que sitúa a los empleados en una clasificación especial, como cuartiles*, 503
- Junta electrónica: *Junta en la que los miembros interactúan a través de computadoras, lo que permite hacer comentarios anónimos y contar votos*, 245, 294
- Justicia de los procedimientos: *Justicia percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones*, 172

Justicia distributiva: *Equidad percibida de la cantidad y la asignación de recompensas entre los individuos*, 172

## L-LL

Largo plazo, orientación al: *Atributo de la cultura nacional que destaca el futuro, el ahorro y la persistencia*, 69

Lealtad: *Insatisfacción que se manifiesta esperando pasivamente a que mejoren las condiciones*, 82

Lectura y escritura, habilidades básicas de, 494

Legítima, conducta política: *Política normal de todos los días*, 375

Legítimo, poder: *Poder que se confiere a una persona como resultado de su posición en la jerarquía formal de la organización*, 367

Lenguaje

comunicación y, 297-298

cultura de la organización y, 538

Lewin, modelo de tres etapas del cambio, 564-565

Ley Wagner, 599-600

Libros abiertos, administración de (ALA), 307

Liderazgo: *Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas*, 312-314, 328, 334-336, 356

cambios de estilo con el tiempo, 319

capacitación, 329, 355-356

carismático, 341-343

comparación del poder, 366

confianza, 336-339

cultura y, 357

culturas sensibles a los clientes, 541-542

definidores del sentido,

340-345

emociones y, 112

en línea, 351-352

equipos, 267, 346-347

estructura de los grupos, 226

estudios de Escandinavia,

317-318

estudios de la Estatal de Ohio,

316-317

estudios de la Universidad de Michigan, 317

experiencia y, 322

Fiedler, modelo de contingencia, 320-323

inteligencia emocional, 345-346

inteligencia y, 579-580

liderazgo visionario, 344-345

mentores, 347-349

modelo de participación del líder, 327-328

moral, 350-351

neutralizadores, 354-355

rejilla gerencial, 317-318

retos del, 352-355

selección, 355

sustitutos, 354-355

temas de contextualización, 340-341

tensión y, 579-580

teoría de la atribución, 353-354

teoría de la trayectoria a la meta, 325-327

teoría de los recursos cognoscitivos, 323

teoría del intercambio de líder y miembros, 324-325

teoría situacional, 323-324

teorías conductuales, 315-319

teorías de contingencia, 319-328

teorías de rasgos, 314-315

transaccional, 343-344

transformacional, 343-344

Liderazgo de uno mismo: *Procesos mediante los cuales los individuos controlan su propia conducta*, 349-350

Liderazgo en línea, 351-352

Liderazgo situacional, teoría del (TLS): *Teoría de la contingencia que se centra en la madurez de los seguidores*, 323-324

Lluvia de ideas: *Proceso de generación de ideas que favorece cualquier alternativa sin criticar ninguna*, 244

## M

Mando, grupo de: *Grupo compuesto por individuos que reportan a un determinado gerente*, 220

MAPAN: *Mejor alternativa para un acuerdo negociado; valor míni-*

*mo aceptable para un individuo en la negociación de un acuerdo*, 410-411

Maquiavelismo: *Grado en el que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios*, 99-100

McClelland, teoría de las necesidades de: *Logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación*, 162-164

Mecanicista, modelo: *Estructura caracterizada por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada y centralización*, 440

Mediador: *Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas*, 413

Mejora continua, procesos de, 456

Mentalmente estimulante, trabajo, 85

Mentor: *Empleado calificado que patrocina y apoya a un empleado con menos experiencia*, 347-349

Meta-análisis, 611-612

Metamorfosis, etapa de: *Etapas del proceso de socialización en el que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, el grupo de trabajo y la organización*, 534-535

Método de retroalimentación por encuestas: *Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue un análisis y se proponen remedios*, 567

Miedo a la comunicación: *Tensión y ansiedad indebidas ante la comunicación oral o escrita*, 298-299

Minimización de costos, estrategia de: *Estrategia que insiste en un control rígido de los costos, evitar las innovaciones innecesarias o los gastos de mercadotecnia y recortar los precios*, 441

- Mod CO: *Aplicación de los conceptos del reforzamiento a los individuos en el lugar de trabajo*, 51-52
- Modelamiento de la conducta: *Refuerzo sistemático de cada etapa sucesiva que acerca al individuo a la respuesta deseada*, 47-49
- Modelo: *Abstracción de la realidad. Representación simplificada de un fenómeno del mundo real*, 22
- Modelo de contingencia de Fiedler, 320-323
- Modelo de participación del líder, 327-328
- teoría de la trayectoria a la meta, 325-327
- teoría de los recursos cognoscitivos, 323
- teoría del intercambio entre líder y miembros, 324-325
- teoría del liderazgo situacional, 323-324
- Moderadora, variable, 607
- Monitoreo personal: *Rasgo de personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos situacionales*, 100
- Moral, liderazgo, 350-351
- Motivación: *Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un esfuerzo por conseguir una meta*, 154-156, 178-179, 208-209
- administración por objetivos, 189-191
- capacidad y oportunidad, 175-176
- comunicación y, 284
- creatividad y, 134
- dinero y, 180
- diversidad, 207
- emociones y, 112
- empleados de servicio no calificados, 207-208
- evaluaciones del desempeño y, 499
- organizaciones electrónicas, 460-461
- pago según las capacidades, 202-204
- pereza, 158
- prestaciones flexibles, 204-205
- primeras teorías de la, 156-161, 177-178
- profesionales, 206
- programas de pago variable, 199-201
- programas de participación de los empleados y, 193-199, 210
- programas de reconocimiento de empleados, 191-193
- tareas repetitivas, 208
- teoría de fijación de metas, 165-167, 179, 191
- teoría de la equidad, 170-173, 179, 203, 233-234
- teoría de la evaluación cognoscitiva, 164-165
- teoría de la jerarquía de necesidades, 156-157, 179
- teoría de las expectativas, 173-175, 179, 201, 205
- teoría de las necesidades de McClelland, 162-164
- teoría de los dos factores, 159-161
- teoría del flujo de experiencia, 168-169
- teoría del reforzamiento, 167-168, 179, 193, 203
- teoría ERC, 161-162, 198, 203
- teoría intrínseca, 169
- teoría X y teoría Y, 157-159, 198
- teorías contemporáneas, 161-178
- teorías culturales, 177-178
- trabajadores contingentes, 206-207
- Motivación intrínseca, teoría de la, 169
- Muestreo del trabajo: *Creación de un duplicado en miniatura de un trabajo para evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos a un puesto*, 492
- Multidisciplinarios, equipos: *Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea*, 260-261
- Myers-Briggs, indicador de tipos (ITMB): *Examen de personalidad que aprovecha cuatro características y clasifica a la gente en 16 tipos de personalidad*, 96-97
- Necesidad de afiliación: *Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas*, 162
- Necesidad de logro: *Impulso por sobresalir, por cumplir ciertos criterios, por luchar por tener éxito*, 162
- Necesidad de poder: *Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo*, 162, 586
- Negociación: *Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de acordar una tasa de intercambio para éstos*, 407-408, 416
- cierre e implantación, 411
- clarificación y justificación, 411
- diferencias culturales, 412-414
- diferencias sexuales, 411-412
- distributiva, 408-409
- estrategias de negociación, 408-410
- integradora, 409-410
- negociación distributiva, 408-409
- negociación integradora, 408-410
- negociaciones con terceras partes, 413-414
- preparación y planeación, 410-411
- proceso, 410-411
- rasgos de personalidad en las, 411
- reglas básicas, 411
- resistencia al cambio, 562-563
- solución de problemas, 411
- Negociación distributiva: *Negociación con la que se pretende dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar y perder*, 408
- Negociación integradora: *Negociación que busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen*, 409
- Negocio electrónico: *Gama completa de actividades que realiza una empresa exitosa de Internet*, 459
- No verbal, comunicación, 288-289
- Normas: *Estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartidos por todos sus miembros*, 229-231

## N

Nacional, cultura. Véase Cultura nacional

- aceptación social de, 229-230  
 apariencia de, 229  
 asignación de recursos de, 230  
 clases, 229-230  
 conducta anómala en el trabajo, 231-232  
 conformidad, 230-231  
 desempeño de, 229  
 estatus y, 232
- O**
- Obsolescencia del trabajo, 480  
 Ocio social: *Tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan juntos que cuando lo hacen a solas*, 234-235  
 equipos, 269  
 Oportunidad de desempeñarse: *Los niveles elevados de desempeño dependen en parte de que no haya obstáculos que restrinjan al empleado*, 175  
 Oral, comunicación, 286-287  
 Orden inferior, necesidades de: *Necesidades que se satisfacen externamente; las fisiológicas y de seguridad*, 157  
 Orden superior, necesidades de: *Necesidades que se satisfacen internamente: las sociales, de autoestima y autorrealización*, 157  
 Orgánico, modelo: *Estructura plana, con equipos formados con varias jerarquías y funciones, poca formalización, una red extensa de información y toma de decisiones participativa*, 440  
 Organización: *Unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona más o menos continuamente para alcanzar una o varias metas comunes*, 4  
 Organización de aprendizaje: *Organización que adquirió la capacidad continua de adaptarse al cambio*, 573-574  
 Organización electrónica: *Organización lucrativa o no lucrativa que aprovecha Internet y vínculos de redes privadas para facilitar las actividades y la comunicación*, 459-460, 479  
 comunicación 462  
 conducta del grupo, 461-463  
 conducta individual y, 460-461  
 ética, 461  
 motivación, 460-461  
 política, 462-463  
 relaciones personales, 463-464  
 Organización sin fronteras: *Organización que tiene por objetivo eliminar la cadena de mandos, tener tramos ilimitados de control y sustituir a los departamentos por equipos facultados*, 438-439  
 Organización virtual: *Organización nuclear pequeña que subcontrata las principales funciones*, 437-438  
 Organizacional, estructura: *División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas*, 424-426, 446-447  
 ambiente y elección de la, 443-444  
 burocracia, 434, 444  
 cadena de mando, 429  
 cambio, 561  
 centralización, 430-432, 446  
 comportamiento de los empleados y, 445-446  
 culturas sensibles a los clientes, 541  
 departamentalización, 427-429  
 descentralización, 430-432, 446  
 diseño de estructura simple, 433-434  
 especialización laboral, 425-427, 445  
 estrategia, 440-441  
 estructura matricial, 435-436  
 estructura por equipos, 436-437  
 formalización, 431-433  
 modelo mecanicista, 440  
 modelo orgánico, 440  
 modelos implícitos, 447  
 organización sin fronteras, 438-439  
 organización virtual, 437-438  
 tamaño de la organización, 441-442  
 tecnología y elección de la, 442, 448  
 tensión y, 579-580, 584-586  
 tramo de control, 429-431, 445  
 Organizar: *Determinar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones*, 5
- Orientación a los empleados: *Énfasis en las relaciones interpersonales; se adopta un interés especial en las necesidades de los individuos y se aceptan las diferencias de los miembros*, 317  
 definición, 192  
 práctica de, 193  
 teoría del reforzamiento y, 193  
 Orientado al desarrollo, líder: *Individuo que valora la experimentación, busca ideas nuevas y genera y pone en marcha el cambio*, 318
- P**
- Pago variable, programas de: *Parte del pago de un empleado se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño*, 199-201  
 práctica, 201-202  
 teoría de las expectativas y, 201  
 Papel esperado: *Cómo creen los demás que una persona debe actuar en una situación dada*, 227  
 Papel percibido: *Punto de vista de un individuo sobre cómo debe actuar en determinada situación*, 227  
 Papeles: *Conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social*, 226-229  
 Participación de los empleados, programa de: *Proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización*, 193-195  
 círculos de calidad, 196-197  
 ejemplos, 195-198  
 gerencia participativa, 195  
 participación representativa, 195-196  
 planes de propiedad de acciones para empleados, 197-198, 210  
 práctica del, 198-199  
 teorías de la motivación y, 198  
 Participación de utilidades, planes de: *Programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo*

- con una fórmula establecida que gira en torno de las ganancias de la compañía, 200
- Participación del líder, modelo de: *Teoría del liderazgo que provee un conjunto de reglas para determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones en diversas situaciones*, 327-328
- Participación en el trabajo: *Grado en el que una persona se identifica con su trabajo, lo cumple activamente y considera su desempeño importante para su valía personal*, 72
- Participación representativa: *Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes*, 195-196
- Pensamiento de grupo: *Fenómeno en el que la norma del consenso supera a la evaluación realista de las alternativas de acción*, 241-243
- Percepción de uno mismo, teoría de la: *Actitudes formadas a posteriori para darle sentido a un acto que ya ocurrió*, 76
- Percepción: *Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno*, 123-124, 145-146
- atajos para juzgar a los demás, 127-129
- barreras a la comunicación, 303
- CO, 129-130, 135-143
- de personas, 125-130
- ética y toma de decisiones, 143-145
- factores de influencia, 124-125
- selectivo, 297
- toma de decisiones individual, 131-134
- toma de decisiones organizacional, 135-143
- Percepción selectiva: *La gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes*, 127-128
- Permiso por enfermedad, 53
- Persona y organización, correspondencia entre, 105
- Personalidad: *Suma total de las formas en que reacciona un individuo y se relaciona con los demás*, 93-94, 114. Véase también Rasgos de personalidad
- concordancia con el puesto y la organización, 103-105
- conflictos sobre los procesos, 400
- cultura nacional y, 102
- determinantes, 94-95
- equipos, 265
- grupos y, 226
- influencias del CO, 98-102
- ocupaciones congruentes y, 158
- Personalidad y puesto, teoría de la correspondencia entre: *Identifica seis tipos de personalidad y propone que la correspondencia entre el tipo y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación*, 103-104
- Personalización en masa: *Procesos de producción lo bastante flexibles para crear productos y servicios adaptados para los clientes en lo individual*, 458-459
- procesos de mejora continua, 456
- reingeniería de procesos, 457
- Personas, percepción de, 125-30
- PIS, modelo, 468-469
- Planeación: *Proceso de fijar metas, establecer una estrategia y trazar planes para coordinar las actividades*, 4
- Poder: *Capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A*, 364-366, 386
- bases, 367-369
- coaliciones, 372-373
- comparación del liderazgo, 366
- dependencia, 366, 369-370
- grupos, 372-373
- hostigamiento sexual, 373-374
- poder carismático, 369
- poder coercitivo, 367
- poder de la información, 367-368
- poder de remunerar, 367
- poder experto, 368
- poder formal, 367-368
- poder legítimo, 367
- poder personal, 368-369
- poder referente, 369
- política, 374-386
- resistencia al cambio, 562
- tácticas, 370-372
- tipos de, 367-369
- Poder experto: *Influencia basada en destrezas o conocimientos especiales*, 368
- cambio y amenazas al, 561-562
- creatividad y, 133
- Posición de poder: *Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos*, 320
- Potencial de motivación, calificación del: *Índice de pronóstico que señala la posible motivación de un puesto*, 466-467
- PPAE, 197-198, 210
- práctica de, 204
- Prestaciones flexibles: *Para adaptar su programa de prestaciones a sus necesidades, los empleados escogen de un menú de opciones*, 204-205
- base más planes, 204-205
- planes de gastos flexibles, 205
- planes modulares, 204
- práctica de, 205
- teoría de las expectativas y, 205
- Previa a la llegada, etapa: *Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización*, 533-534
- Principios de la administración, 596, 597
- Problema: *Discrepancia entre un estado actual y un estado deseado*, 131
- Procesamiento de la información social, modelo (PIS): *Hecho de que las personas responden a su trabajo como lo perciben más que por sus elementos objetivos*, 468-469
- Procesos de reproducción de motores, 47
- Producción en masa: *División del trabajo, estandarización y procesos automatizados para fabricar productos en grandes cantidades*, 458
- Productividad: *Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia*, 23, 27, 80

- Productos, líder orientado a los: *Líder que subraya la técnica o los aspectos de tareas del trabajo*, 317
- Profecía que se cumple: *Situación en la que una persona percibe equivocadamente a otra y sus expectativas hacen que ésta se comporte en forma congruente con la percepción original*, 130
- Programas de intervalo, 49
- Propiedad de acciones para empleados, planes de (PPAE): *Planes de prestaciones de la compañía por los que los empleados adquieren acciones como parte de su paquete*, 197-198, 210
- Proporción fija, programa de: *Recompensas entregadas después de un número fijo o constante de respuestas*, 50-51
- Proporción, programas de, 49
- Proporción variable, programa de: *La recompensa varía en relación con la conducta del individuo*, 50-51
- Proyección: *Atribuir las características personales a otros*, 128
- Psicología: *Ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales*, 12
- Psicología social: *Campo de la psicología que mezcla conceptos de la psicología y la sociología y se enfoca en las influencias recíprocas de las personas*, 12
- R**
- Racionalidad acotada: *Los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad*, 135-136
- Racionalidad, mito de la, 105
- Rasgos de liderazgo, teorías de: *Teorías que consideran los rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales para distinguir a los líderes de los que no lo son*, 314-315
- Rasgos de personalidad: *Características duraderas que describen la conducta de un individuo*, 96, 115  
cinco grandes factores, 97-98
- evaluaciones del desempeño y, 500, 505
- Myers-Briggs, 96-97
- negociación y, 411
- origen de los rasgos, 96
- rasgos cardinales, 115
- rasgos primarios, 96, 115
- rasgos secundarios, 115
- Razonamiento: *Hacer elecciones coherentes y de máximo valor en el contexto de determinadas restricciones*, 131-132
- Recongelamiento: *Estabilizar un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas*, 564
- Reconocimiento de los empleados, programas de, 191-192
- Recursos cognoscitivos, teoría de los: *Teoría del liderazgo que afirma que la tensión tiene un efecto negativo en las situaciones y que la inteligencia y la experiencia reducen su influjo en el líder*, 323
- Recursos humanos, 488-489
- análisis de puestos, 489-490
- centros de evaluación, 493
- desarrollo profesional, 496-498
- diversidad. Véase *Diversidad laboral*
- entrevistas de empleo, 129-130, 490-493
- relaciones obrero-patronales, 507-509, 514
- Rediseño del trabajo, 472, 479, enriquecimiento del trabajo, 473-74
- equipos. Véase *Estructura, equipos*
- extensión del trabajo, 473
- rotación de puestos, 472-473
- Referencia, grupos de: *Grupos importantes a los que el individuo pertenece o quiere pertenecer y a cuyas normas se pliega*, 230
- Referente, poder: *Influencia basada en la posesión de recursos deseables o ciertos rasgos de personalidad*, 369
- Reforzamiento continuo: *Una conducta deseada se refuerza cada vez que se presenta*, 49-50
- Reforzamiento intermitente: *Una conducta deseada se refuerza con frecuencia para que valga la pena repetirla, pero no todas las veces que se manifiesta*, 49
- Reforzamiento negativo, 47
- Reforzamiento positivo, 47
- Reforzamiento, procesos de, 47
- Reforzamiento, programas de, 48-52
- Reforzamiento, teoría del: *La conducta es una función de sus consecuencias*, 167-179
- pago según capacidades y, 203
- programas de reconocimiento de los empleados y, 193
- Regulación, etapa de: *Tercera etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por relaciones estrechas y cohesión*, 221
- Reingeniería, 16-17, 457
- Reingeniería de procesos: *Nueva consideración de cómo debe hacerse el trabajo y cómo estructurar la organización si empezara otra vez*, 16-17, 457
- Rejilla gerencial: *Matriz de nueve por nueve en la que se resumen 81 estilos de liderazgo*, 317, 318
- Relaciones, conflictos de: *Conflictos en el trato entre personas*, 397
- Relaciones de líder y miembros: *Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder*, 320
- Relaciones humanas, 600-601
- Relaciones humanas, teoría de los conflictos: *Convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo*, 396
- Relaciones obrero-patronales, 507-509, 514
- Remuneración
- aprendizaje y, 56
- condiciones externas impuestas a los grupos, 224
- equipos, 267, 270-271
- relación entre desempeño y, 173
- relación entre objetivos personales-remuneración, 173
- satisfacción laboral y, 85
- toma de decisiones, 142
- trato especial para empleados especiales, 387
- Remunerar, poder de: *Obediencia conseguida por poseer la capacidad de distribuir las recompensas que los demás consideran valiosas*, 367
- Representantes, consejo de: *Forma de participación representativa. Algunos empleados tienen un lugar en el consejo directivo y representan los intereses de los trabajadores*, 196

Resistencia al cambio, 558-564  
Respuesta condicionada, 44  
Restricciones de tiempo, en la toma de decisiones, 142  
Respuesta incondicionada, 44  
Restricciones: *Fuerzas que impiden que los individuos hagan lo que quieren*, 577  
Retención, procesos de, 46  
Retrealimentación: *Grado en el que realizar las actividades laborales que requiere un puesto hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño*, 465  
Riesgos, evitarlos y correrlos, 56. Véase también Cambio personalidad y, 100-101  
Ritos: *Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más*, 536-537  
Rokeach Value, encuesta (ERV), 64-65  
Rostro, expresiones del, 288  
Rotación: *Retiro permanente, voluntario e involuntario, de una organización*, 24, 27, 81  
Rotación de puestos: *Cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra*, 472-473  
Rumores: *Red informal de comunicación de la organización*, 290-292

## S

Salida: *Insatisfacción expresada mediante una conducta orientada a dejar la organización*, 82  
Satisfacción con el trabajo: *Actitud general hacia el trabajo que uno realiza; la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y lo que creen que deben recibir*, 25, 27, 72, 78, 84-85  
CCO y, 82-83  
desempeño y, 79-81  
expresiones de insatisfacción, 82  
grado de, 79  
grupos y, 247  
medición, 78-79  
satisfacción de los clientes y, 83

Satisfacción de los clientes  
autonomía y, 500  
eficacia organizacional y, 23  
emoción manifiesta y, 107  
satisfacción laboral y, 83  
Satisfacción laboral, calificación única general de la, 78  
Selección de empleados, medios de, 490-493, 509, 513, 531-532, 541  
Sensibilidad, capacitación en: *Grupos de capacitación que pretenden cambiar la conducta mediante una interacción no estructurada*, 567  
Sensibles a los clientes, culturas, 539-542  
Servicio a clientes  
cultura organizacional y, 539-542  
evaluación de empleados y, 500, 502  
mejoramiento, 18  
Mod CO y, 52  
Sexo, 39  
barreras a la comunicación, 299-300  
competencia masculina, 56  
diferenciación, 69, 70f  
diferencias en las negociaciones, 411-412  
emociones y, 109-110  
liderazgo y, 349  
Siguietes, generación de los, 66-67  
Silencio, como forma de comunicación, 300-301  
Símbolos materiales y cultura de la organización, 537  
Sindicato: *Organización compuesta por trabajadores que actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses*, 507-509, 514  
Sinergia: *Acción de dos o más sustancias que produce un efecto distinto de la suma de tales sustancias*, 238  
Sistema de valores: *Jerarquía basada en una clasificación de los valores de un individuo en términos de su intensidad*, 63-64  
Sistemas de la organización, variables de CO en el plano de los, 26-27  
Sistemático, estudio: *Consideración de las relaciones, intento por atribuir causas y efectos y plan-*

*teamiento de conclusiones basadas en pruebas científicas*, 10  
Socialización: *Proceso que adapta los empleados a la cultura de la organización*, 532-535  
culturas sensibles a los clientes, 541  
Sociología: *Estudio de las personas en relación con sus congéneres*, 12  
Solución de problemas, capacitación en las habilidades de, 495  
Solución de problemas, equipos para la: *Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo*, 259  
Soplones: *Individuos que revelan actos inmorales de su patrón a personas de fuera*, 144  
Subculturas: *Miniculturas en la organización, por lo regular definidas por designaciones de departamentos y separación geográfica*, 526

## T

Tácticas de poder: *Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas*, 370-372  
Tarea, estructura de la: *Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento*, 320  
Tarea, grupo de: *Quienes trabajan juntos para completar una tarea*, 220  
Tarea, identificación de la: *Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable*, 465  
Tarea, importancia de la: *Grado en que el puesto tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás*, 465  
Tareas, conflicto de: *Conflictos por el contenido y las metas del trabajo*, 397  
Tareas del trabajo, 464  
modelo de las características del puesto, 465-468  
modelo del procesamiento de la información social, 468-469

- teoría de los atributos de la tarea requerida, 464-465
- teorías de las características de la tarea, 464
- Técnicas, capacidades: *Habilidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia*, 5
- capacitación, 494
- Tecnología: Cómo convierte la organización sus insumos en productos, 442, 448, 455-456, 479. *Véase también Organización electrónica*
- Teleconmutación: *Los empleados trabajan en casa con una computadora enlazada a la oficina*, 477-478
- Temporal, 19-20
- Tensión: *Condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante*, 576-577, 586
- comprensión de la, 578
- consecuencias, 578, 582-583
- diferencias individuales, 581-582
- enfoques individuales en la, 584
- enfoques organizacionales al manejo, 584-586
- factores ambientales, 578-579
- factores individuales, 580
- factores organizacionales, 579-580
- fuentes de, 578-581
- liderazgo, 579-580
- manejo, 583-586
- naturaleza aditiva, 580-581
- síntomas conductuales, 582-583
- síntomas fisiológicos, 582
- síntomas psicológicos, 582
- Teoría X: *Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar*, 157-159, 198
- Teoría Y: *Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos*, 157-159, 198
- teorías de motivación y, 203
- Tercera parte, negociaciones de, 413-414
- Tipo A, personalidad: *Lucha agresiva, crónica e incesante por tener cada vez más logros en menos tiempo y, si fuera necesario, contra la oposición de otras cosas o personas*, 101-102
- Tipo B, personalidad, 101-102
- Tolerancia a la ambigüedad, 140
- Toma de decisiones, 461-462
- Toma racional de decisiones, modelo de: *Modelo de toma de decisiones que describe cómo deben conducirse los individuos para maximizar algún resultado*, 132-133
- Trabajador de servicio no calificado, motivación del, 207-208
- Trabajo compartido: *Práctica de dividir un trabajo de 40 horas semanales entre dos o más personas*, 476-477
- Trabajo emocional: *Situación en la que un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas*, 106
- Trabajo y vida privada, equilibrio entre, 20-21, 510-512
- Tradicional, teoría de los conflictos: *Noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse*, 396
- Tramo de control: *Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia*, 429-431, 445
- Transaccionales, líderes: *Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas*, 343-344
- Transformacionales, líderes: *Líderes que ofrecen una atención personalizada y estimulación intelectual y que poseen carisma*, 343-344
- Trayectoria a la meta, teoría de la: *Teoría de que es trabajo del líder asistir a sus seguidores para que consigan sus metas y proporcionarles la dirección o el apoyo que requieran para garantizar que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo y la organización*, 325-327
- Tres componentes, modelo de creatividad de: *Postura de que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas*, 133-134
- U**
- Unidad de mando: *Un subordinado debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo*, 429
- Universidad de Michigan, estudios de liderazgo de la, 317
- Utilitarismo: *Las decisiones se toman para brindar el máximo bien al mayor número de personas*, 143-144
- V**
- Valores: *Convicciones básicas de que un modo de conducirse o un estado final de existencia es preferible en lo personal o para la sociedad a un modo opuesto o contrario*, 63-71, 84
- Valores centrales: *Valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización*, 526
- Valores terminales: *Estados finales deseables de la existencia; las metas que una persona quisiera alcanzar durante su vida*, 64
- VARIABLES, en la investigación, 607
- VARIABLES INDIVIDUALES DEL CO, 25-27
- Ventajas, 240
- Vida y trabajo, equilibrio de, 20-21, 510-512
- Videoconferencia, 294
- Visionario, liderazgo: *Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente*, 344-345
- W**
- XLM, teoría, 324-325

**Comportamiento organizacional, 10a. edición**  
**PRENTICE HALL, INC.**  
**CONCESIÓN DE LICENCIA PARA UNA PC Y GARANTÍA LIMITADA**

LEA ATENTAMENTE ESTA LICENCIA ANTES DE ABRIR ESTE PAQUETE. AL ABRIR EL PAQUETE, ACEPTA LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES DE ESTA LICENCIA. SI NO ESTÁ DE ACUERDO, NO ABRA EL PAQUETE, DEVUÉLVALO INMEDIATAMENTE CERRADO Y CON TODOS LOS ELEMENTOS QUE LO ACOMPAÑAN AL SITIO DONDE LOS OBTUVO Y RECIBIRÁ UN REEMBOLSO COMPLETO DE CUALESQUIERA SUMAS QUE HAYA PAGADO POR EL SOFTWARE. ESTOS TÉRMINOS SE APLICAN A TODO EL SOFTWARE DE LICENCIA DEL CD-ROM, EXCEPTO PORQUE LOS TÉRMINOS DE USO DE CUALQUIER SHAREWARE Y FREWARE DEL CD-ROM SE RIGEN POR LO DECLARADO EN LA LICENCIA ELECTRÓNICA SITUADA EN EL PROPIO DISCO.

**CONCESIÓN DE LICENCIA y PROPIEDAD:**

Los datos y programas de cómputo anexos (el "Software") se le ofrecen en licencia, no en venta, por parte de Prentice Hall, Inc. ("Nosotros" o la "Compañía") y en atención a su compra o adopción de los libros de texto u otros materiales de la Compañía que los acompañan y a su aceptación de estos términos. Nos reservamos todos los derechos que no le cedemos. Usted es propietario únicamente del CD-ROM pero Nosotros y/o quienes nos conceden las licencias somos los propietarios del Software en sí. Esta licencia lo faculta para usar y desplegar su copia del Software en una sola computadora (es decir, con una sola CPU) en un único lugar y exclusivamente con fines escolares, siempre que acepte los términos de este Acuerdo. Puede hacer una copia de respaldo o transferir su copia a otra CPU mientras el Software se utilice en una sola computadora.

**RESTRICCIONES:**

No puede transferir ni distribuir a nadie más el Software o su Documentación. Salvo por un respaldo, no puede copiar la Documentación ni el Software. No puede subir a una red el Software ni puede usarlo de ninguna otra manera en más de una computadora o terminal de computadora al mismo tiempo. No puede revertir la ingeniería, desmontar, descompilar, modificar, adaptar, traducir o crear obras derivadas basadas en el Software o la Documentación. Será sujeto de responsabilidades legales por cualquier copia o violación al copyright que se produzca como resultado de que no se conduzca según los términos de estas restricciones.

**TERMINACIÓN:**

Esta licencia es válida hasta su terminación. La licencia cesará automáticamente y sin notificación de la Compañía si no obedece las disposiciones o limitaciones de esta licencia. Con la terminación, usted destruirá toda la Documentación y todas las copias del Software. Todas las disposiciones de este Acuerdo que atañen a limitación y renuncia de la garantía, limitación de responsabilidades, recursos o daños y nuestros derechos de propiedad se mantendrán vigentes aun después de la terminación.

**GARANTÍA LIMITADA Y RENUNCIA DE LA GARANTÍA:**

La Compañía garantiza por un periodo de 60 días a partir de la fecha de compra de este SOFTWARE (o compra o adopción del libro de texto que lo acompaña). El Software, si se instala y usa apropiadamente y de acuerdo con la Documentación, operará de conformidad sustancial con la descripción de dicho Software enunciada en la Documentación, y garantiza también que en un periodo de 30 días el o los CD-ROM en los que viene el Software no tendrán defectos de materiales o manufactura en condiciones de uso normal. La Compañía no garantiza que el Software satisfaga sus necesidades ni que la operación del Software será ininterrumpida o carecerá de errores. El único recurso y la única obligación de la Compañía de acuerdo con esta garantía limitada es, a elección de la Compañía, la devolución del CD-ROM contra el reembolso de cualquier cantidad que haya pagado usted por él o la sustitución de dicho CD-ROM. ESTA GARANTÍA LIMITADA ES LA ÚNICA GARANTÍA PROVISTA POR LA COMPAÑÍA Y SUS PERMISIONARIOS. LA COMPAÑÍA Y SUS PERMISIONARIOS RENUNCIAN A CUALESQUIERA OTRAS GARANTÍAS, EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO (SIN LIMITARSE) LAS GARANTÍAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZACIÓN Y PERTINENCIA PARA UNA FINALIDAD PARTICULAR. LA COMPAÑÍA NO GARANTIZA, ASEGURA NI HACE NINGUNA PROTESTA SOBRE LA EXACTITUD, CONFIABILIDAD, ACTUALIDAD, USO O RESULTADOS DEL USO DEL SOFTWARE.

**LIMITACIÓN DE RECURSOS Y DAÑOS:**

DE NINGUNA MANERA LA COMPAÑÍA O SUS EMPLEADOS, AGENTES, PERMISIONARIOS O CONTRATISTAS SERÁN RESPONSABLES POR DAÑOS INCIDENTALES, INDIRECTOS, ESPECIALES O SUBSECUENTES QUE SURJAN POR O EN CONEXIÓN CON ESTA LICENCIA O EL SOFTWARE, INCLUYENDO PÉRDIDA DE USO, PÉRDIDA DE DATOS, PÉRDIDA DE INGRESOS O UTILIDADES U OTRAS PÉRDIDAS ARGUMENTADAS COMO RESULTADO DE LESIONES A CUALQUIER PERSONA O PÉRDIDA O DAÑO DE LA PROPIEDAD O DEMANDAS DE TERCEROS INCLUSO SI LA COMPAÑÍA O UN REPRESENTANTE AUTORIZADO DE LA COMPAÑÍA HUBIERAN SIDO ADVERTIDOS DE LA POSIBILIDAD DE TAL DAÑO. DE NINGUNA MANERA LA RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA POR DAÑOS CON RESPECTO AL SOFTWARE EXCEDERÁN LAS CANTIDADES QUE USTED PAGÓ, SI LAS HUBO, POR EL SOFTWARE O EL LIBRO DE TEXTO QUE LO ACOMPAÑA. COMO EN ALGUNAS JURISDICCIONES NO SE ACEPTA LA LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN CIERTAS CIRCUNSTANCIAS, LAS LIMITACIONES ANTERIORES NO SIEMPRE SE APLICARÁN A USTED.

**GENERAL:**

ESTE ACUERDO SE INTERPRETARÁ DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y DEL ESTADO DE NUEVA YORK, APLICABLES A LOS CONTRATOS REALIZADOS EN NUEVA YORK, Y BENEFICIARÁ A LA COMPAÑÍA, SUS AFILIADOS Y APODERADOS. ESTE ACUERDO ES LA DECLARACIÓN COMPLETA Y EXCLUSIVA DEL ACUERDO ENTRE USTED Y LA COMPAÑÍA Y REEMPLAZA TODAS LAS PROPUESTAS O ACUERDOS ANTERIORES, ORALES O ESCRITOS, Y CUALESQUIERA OTRAS COMUNICACIONES ENTRE USTED Y LA COMPAÑÍA O CUALQUIER REPRESENTANTE DE LA COMPAÑÍA EN RELACIÓN CON EL TEMA Y OBJETO DE ESTE ACUERDO. Si usted es un usuario del gobierno estadounidense, se concede la licencia de este Software con "derechos restringidos" como se establece en los párrafos (a) al (d) de la cláusula Commercial Computer-Restricted Rights en FAR 52.227-19 o en los párrafos (c)(1)(ii) de la cláusula Rights in Technical Data and Computer Software en DFARS 252.227-7013 y cláusulas semejantes que sean aplicables.

Si tiene preguntas sobre este acuerdo o quiere ponerse en contacto con la Compañía por cualquier razón, escribanos a:

**Director of New Media, Higher Education Division • Prentice Hall, Inc. • Upper Saddle River, NJ 07458**