13a edición

Organizaciones

COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS

GIBSON | IVANCEVICH | DONNELLY | KONOPASKE

McGraw Hill

Organizaciones

Comportamiento, estructura y procesos

Organizaciones

Comportamiento, estructura y procesos

Decimotercera edición

James L. Gibson
University of Kentucky

John M. Ivancevich
University of Houston

James H. Donnelly, Jr.
University of Kentucky

Robert Konopaske
Florida Atlantic University

Revisión técnica

Margarita Bárcenas
Escuela de Negocios
Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México

Héctor Alberto García Romero
Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería
y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)
Instituto Politécnico Nacional

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Magda Elizabeth Treviño Rosales y Adolfo Deras Quiñones

ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS
Decimotercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

Mc Graw Hill **Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2011, 2006, 2003, 2001, 1998 respecto de la quinta edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0610-8
(Edición anterior: ISBN 978-970-10-5619-6)

Traducido de la decimotercera edición en inglés de *Organizations. Behavior, structure, processes*,
© 2009 by James L. Gibson, John Ivancevich, James Donnelly and Robert Konopaske. Published
by The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, N. Y. USA. All rights reserved.
ISBN: 978-0-07-338130-5

1234567890 1098765432101

Impreso en México *Printed in Mexico*

Este libro está dedicado a Pegi y Vania,
sin quienes nuestro trabajo
no hubiera sido posible.

Prefacio

Esta 13ª edición de *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, se basa en la premisa de que administrar a las personas, la estructura y los procesos en las organizaciones es uno de los conjuntos de tareas más exigentes, fascinantes y cruciales. Actualmente se cuestionan, modifican o rechazan los métodos tradicionales que funcionaron hace una década o incluso hace pocos años. Este libro le dará la oportunidad de observar el interior de las organizaciones y desarrollar su propia perspectiva y habilidades para administrar el comportamiento organizacional, lo cual no tiene nada de aburrido. Su propia perspectiva y método le servirán en los puestos que ocupe, los retos que enfrente y las decisiones laborales que deba hacer en el siglo XXI.

Esta edición presenta teorías, resultados de investigaciones y aplicaciones que se enfocan en la administración del comportamiento organizacional, tanto de las empresas pequeñas como de las grandes y globales; en la historia exitosa de este libro, la realimentación de los estudiantes y maestros ha indicado que hemos logrado presentar una visión realista de dicho comportamiento.

Un tema consistente en todo este texto es que la administración eficaz del comportamiento de las organizaciones debe entender la teoría, la investigación y la práctica, así que visualizamos nuestra tarea como la presentación e interpretación de una teoría e investigación del comportamiento para que los estudiantes puedan comprender las tres características comunes a todas las empresas (comportamiento, estructura y procesos) y la forma en que las acciones de los administradores las afectan. De acuerdo con esto, ilustramos la manera en que la teoría del comportamiento organizacional lleva a la investigación y cómo ambas proporcionan los cimientos para sus aplicaciones prácticas en empresas de negocios, hospitales, instituciones educativas, dependencias gubernamentales y otras entidades.

Como maestros dedicados al comportamiento organizacional y a la administración, nos hemos guiado por las necesidades, realimentación y aplicaciones de los estudiantes en escenarios del mundo real. Esta edición está actualizada y ofrece una serie de técnicas diversas para fomentar la participación de los discípulos; el texto los desafía a que sigan explorando por propia iniciativa las áreas del contenido aun después de haber completado con éxito este curso; de esta forma seguirán aprendiendo e investigando para afinar su conocimiento, habilidades y capacidades en cada nueva coyuntura.

Incorporamos un estilo y una presentación agradables para el estudiante, con el fin de aportar elementos de juicio, significado y realismo al estudio de la conducta organizacional. El estilo de redacción y presentación ha dado buenos resultados para motivarlos a que participen en el análisis, discusión y aprendizaje en el salón de clases.

Características especiales

Esta edición destaca que los administradores más exitosos en la economía global serán aquellos que puedan anticiparse, adaptarse y manejar el cambio. El mundo se modifica continuamente, por lo tanto, poseer la capacidad de manejar el comportamiento, la estructura y los procesos en un ambiente que cambia con tanta rapidez se ha vuelto indispensable. Para mejorar el manejo del cambio se incluye mucho material nuevo de diagnóstico y evaluación de dicho factor, así como de la tecnología de la información, el comercio electrónico, la diversidad, la ética, la administración global, la cultura organizacional, las contrataciones externas, los equipos y su formación. Algunos de estos temas ya se habían comenzado a estudiar en ediciones anteriores, pero en ésta se abunda en ellos. Algunos de los cambios y mejoras en el contenido y elementos que se hicieron ahora incluyen:

- **Temas de apertura** que enmarcan el inicio de cada capítulo. Situaciones del mundo real, sucesos, hechos o problemas que abordan los temas que se tratarán en el contenido del capítulo; éstas son las circunstancias a las que los administradores de la conducta, estructura y procesos se enfrentan cada día.
- El libro utiliza más **situaciones del mundo real** y ejemplos para ilustrar cómo pueden aplicarse las teorías y las lecciones de las investigaciones en escenarios laborales. Los estudiantes prefieren tener ejemplos reales que respalden lo que proponen o afirman los académicos e investigadores. El mundo real se refleja en el contenido del capítulo, los apartados de "CO en la práctica" y en los casos para análisis.
- La participación del estudiante en la World Wide Web es un apartado titulado **Use la red**. Éste es un ejercicio que requiere que realice una tarea específica en internet; cada tarea se asocia con alguna teoría, resultados de investigación, aplicaciones administrativas, organización o tema que se cubrieron en cada capítulo. Al terminar el ejercicio, el estudiante se sentirá más familiarizado con el uso de internet, con el tema que buscó y con la manera en que sus compañeros abordaron el ejercicio.
- Cada año las organizaciones participan más en negocios, inversiones conjuntas y negociaciones a nivel global. Esta edición presta particular atención a los asuntos **de negocios éticos** y **globales** en cada capítulo.
- Se debe analizar y administrar la diversidad en todas las organizaciones. A lo largo de este texto se presentan, debaten y analizan temas relacionados con la **administración de la diversidad**.
- Los **equipos,** las **dinámicas de grupo,** la **toma de decisiones grupales,** el **liderazgo** y el **manejo del cambio** son temas importantes que se destacan en esta edición.
- Una de las características de cada una de nuestras ediciones es que se incluye el **más reciente pensamiento**, **debate** y **conocimiento**. Esta nueva edición se adhiere a este concepto de actualidad. El contenido se actualizó en áreas tales como la diversidad cultural, la competitividad, la globalización, el facultamiento, el aprendizaje organizacional, la justicia, las recompensas basadas en el desempeño, la administración de la tecnología de la información, las organizaciones virtuales, el comercio electrónico, la toma de decisiones estratégicas, la innovación, el diseño de puestos y organizacional flexible, la teoría de contingencia, los dilemas éticos, el acoso sexual, la política y los cambios, las habilidades de comunicación, el espíritu empresarial y la motivación.
- Se ha ampliado considerablemente la cobertura de la **ética**. Los temas éticos se presentan en muchas partes del libro, así como en los apartados de "CO en la práctica" y en la parte final de los capítulos.

Como siempre que revisamos este libro, pusimos énfasis en responder a la realimentación recibida y a la necesidad de actualizarlo. El contenido en el campo del comportamiento organizacional y la administración está en constante cambio y expansión; queremos capturar la actualidad sin perder un sentido de la historia. Así, el trabajo de revisión se concentró en el uso de conceptos actuales junto con métodos probados para administrar el comportamiento dentro de las organizaciones.

Recursos docentes

Organizaciones cuenta con varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para mayor información sobre este material de soporte, póngase en contacto con su representante local.

Lineamientos de la AACSBI International©

Los lineamientos de la American Assembly of Collegiate Schools of Business International (AACSBI) guiaron la preparación de cada revisión. Este libro se utiliza en escuelas de administración, disciplinas de las ciencias sociales, ingeniería, administración de hoteles y restaurantes,

así como en la educación y administración pública. Nos sentimos complacidos y honrados por las muchas adopciones y la lealtad de los instructores de muchas disciplinas distintas.

Los lineamientos de la AACSBI se utilizan como punto de partida para sintetizar la administración y la conducta organizacional como campos de estudio. Estos lineamientos exigen más un método de disciplina cruzada (por ejemplo psicología, sociología, ingeniería), el cual es importante porque las organizaciones son mucho más que simples entidades e instituciones de negocios, en las cuales administrar el comportamiento, la estructura y los procesos de todas las áreas funcionales representa muchos desafíos.

Marco de trabajo de esta edición

El libro se organiza y se presenta en una secuencia basada en las tres características comunes a todas las organizaciones: el comportamiento, la estructura y los procesos. Este marco de trabajo se ha mantenido con base en las respuestas de numerosos usuarios de ediciones previas; sin embargo, advierta que cada parte importante se presenta como una unidad de contenido propio y que, por lo tanto, los instructores la pueden presentar en la secuencia que prefieran. Algunos presentan primero los capítulos en los que se estudia la estructura y después los del comportamiento y los procesos. El texto es fácilmente adaptable a estas preferencias individuales. El libro concluye con un apéndice A que revisa los procedimientos y las técnicas de investigación que se utilizan en el estudio del comportamiento organizacional.

Revisores de esta edición

Mel Minarik, University of Nevada-Reno; Dra. Norma Friedman, Indiana Institute of Technology; Consuelo M. Ramirez, University of Texas at San Antonio; Berrin Erdogan, Portland State University; Thomas J. Callahan, University of Michigan-Dearborn; y Robert P. Steel, University of Michigan-Dearborn.

Revisores de ediciones previas

Allan E. Pevoto, St. Edward's University; Robin C. Smith, Tarleton State University; David J. Cherrington, Brigham Young University; Mark Fichman, Carnegie-Mellon University; Harry E. Stucke, Long Island University; S. Stephen Vitucci, Tarleton State University; Courney Hunt, Northern Illinois University; Macgorine A. Cassell, Fairmont State College; James W. Fairfield-Sonn, University of Hartford; Mitchell J. Hartson, Florida Institute of Technology; Mary Giovannini, Truman State University; Monty L. Lynn, Abilene Christian University; Jeffrey Glazer, San Diego State University; Eugene H. Hunt, Virginia Commonwealth University; William D. Murry, State University of New York-Binghamton; Stanley J. Stough, Southeast Missouri State University; William E. Stratton, Idaho State University; Harold Strauss, University of Miami; Harry A. Taylor, Capitol College; Betty Velthouse, University of Michigan-Flint; Diana Ting Liu Wu, Saint Mary's College of California; Peter Lorenzi, Loyola College; Dr. Barry Friedman, State University of New York-Oswego; R. Andrew Schaffer, North Georgia College & State University; Paul Lakey, Abilene Christian University; y Andrzej Wlodarczyd, Lindenwood University.

Peggy Adams nos ofreció un apoyo total, amable y rápido para que todo se hiciera correctamente; ella es la administradora de los autores, procesos y calendarios de trabajo del libro, y una parte vital de nuestro actual y adecuado equipo de autoría. Desde luego, nosotros somos los responsables por cualquier error que se pueda presentar.

James L. Gibson
John M. Ivancevich
James H. Donnelly, Jr.
Robert Konopaske

Contenido breve

Prefacio vi

PARTE UNO
Introducción 1
1 Estudio de las organizaciones 2
2 Cultura organizacional 28
3 Globalización 53

PARTE DOS
Comportamiento dentro de las organizaciones: El individuo 85
4 Comportamiento individual y diferencias 86
5 Motivación: Antecedentes y teorías 123
6 Motivación: Aplicaciones organizacionales 154
7 Estrés en el lugar de trabajo: Temas y administración 191

PARTE TRES
Comportamiento dentro de las organizaciones: Grupos e influencia interpersonal 225
8 Comportamiento de grupos y equipos 226
9 Conflicto y negociación 258
10 Poder y política 285
11 Liderazgo: Fundamentos 306
12 Liderazgo: Conceptos emergentes y cambio 333

PARTE CUATRO
Estructura y diseño de las organizaciones 359
13 Diseño del puesto 360
14 Estructura organizacional 386

PARTE CINCO
Los procesos de las organizaciones 417
15 Administrar los procesos de comunicación 418
16 Toma de decisiones 448
17 Administrar el cambio y el aprendizaje organizacional 471

APÉNDICE A
Procedimientos y técnicas para el estudio de las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos 503

Glosario 516
Notas finales 523
Índice analítico 561

Contenido

Prefacio vi

PARTE UNO
Introducción 1

Capítulo 1
Estudio de las organizaciones 2

Administradores de cuentas globales: ¡necesitan muchas habilidades! 3
CO EN LA PRÁCTICA: La gente es primero 4
Estudio del comportamiento organizacional 5
El comportamiento organizacional sigue los principios de la conducta humana 6
Las organizaciones son sistemas sociales 6
Múltiples factores dan forma al comportamiento organizacional 6
La estructura y los procesos afectan el comportamiento organizacional y la cultura emergente 7
La mezcla del arte y la ciencia del comportamiento organizacional 8
Modelo para administrar organizaciones: comportamiento, estructura y procesos 8
El ambiente de la organización 8
Comportamiento dentro de las organizaciones 9
CO EN LA PRÁCTICA: Algunos principios sobre el liderazgo 11
Estructura y diseño de las organizaciones 12
El proceso en las organizaciones 12
Perspectivas acerca de la eficacia 14
Naturaleza del trabajo administrativo 15
Planear un desempeño eficaz 16
Organizar un desempeño eficaz 16
CO EN LA PRÁCTICA: Otro día como administrador 17
Dirigir un desempeño eficaz 17
Control de un desempeño eficaz 18
Tres formas de pensar acerca de la eficacia 18
Enfoque de metas para la eficacia 18
Enfoque de la teoría de sistemas para la eficacia 19
Enfoque de los terceros interesados para la eficacia 21
Cambio y aprendizaje organizacional 22
El trabajo administrativo y el comportamiento, estructura y procesos de las organizaciones 23
Resumen de puntos fundamentales 24
Preguntas para análisis y repaso 25
Use la red: Comparación de la economía tradicional contra la nueva economía 26
CASO PARA ANÁLISIS: McDonald's: ¿puede recuperar su eficacia? 26

Capítulo 2
Cultura organizacional 28

Activistas de la cultura de Nike: el intento de frenar su crecimiento 29
Cultura organizacional 29
Cultura organizacional definida 30
CO EN LA PRÁCTICA: Diagnóstico cultural en Alberto-Culver 31
CO EN LA PRÁCTICA: Pfizer 32
Cultura organizacional y sistemas de valores sociales 32
La cultura organizacional y sus efectos 33
Creación de una cultura organizacional 34
CO EN LA PRÁCTICA: Los cinco mejores sitios de trabajo 35
Tipos de cultura 35
Subculturas organizacionales 37
Fusión de culturas 37
Influir en el cambio cultural 38
Cultura organizacional y espiritualidad 40
Socialización y cultura 41
Etapas de socialización 41
Características de una socialización eficaz 43
Socialización anticipatoria eficaz 43
Socialización de adaptación eficaz 44

Socialización eficaz de la administración de la función 45
Mentores y socialización 45
CO EN LA PRÁCTICA: La mentoría puede trastornarse 46
CO EN LA PRÁCTICA: Aprendizaje acerca de la diversidad 48
Socializar una fuerza de trabajo culturalmente diversa 48
Capacidad de la administración para capitalizar la diversidad 49
Resumen de puntos fundamentales 50
Preguntas para análisis y repaso 50
Use la red: Una de las mejores empresas 50
CASO PARA ANÁLISIS: Creación de una cultura basada en el conocimiento 51
EJERCICIO VIVENCIAL: Prueba del conocimiento de la cultura nacional 51

Capítulo 3
Globalización 53

El expatriado virtual 54
Globalización 55
CO EN LA PRÁCTICA: *Offshoring:* ¿se crean o se reemplazan empleos en el mercado global? 56
Habilidades estratégicas globales 58
Competencia del trabajo en equipo 59
Habilidades de organización 59
CO EN LA PRÁCTICA: Comunicación en equipos virtuales globales 60
Habilidades de comunicación 60
Habilidades de transferencia de conocimiento 61
Cultura 61
Cultura nacional 61
CO EN LA PRÁCTICA: Diferencias éticas 62
Historia y cultura 62
Dimensiones culturales 63
Relación de la gente con la naturaleza 63
Individualismo en comparación con colectivismo 63
Orientación al tiempo 64
Orientación a la actividad 64
Grado de formalidad 64
Idioma 64
Religión 65
Resultados de la investigación transcultural 65
Investigación de Hofstede 66
Investigación inspirada en Hofstede 70
El proyecto GLOBE 71
Transiciones transculturales 73
Recursos humanos para la asignación internacional 73
CO EN LA PRÁCTICA: Administradores expatriados 74
El administrador expatriado 74
El choque cultural y el administrador expatriado 76
Capacitación del administrador expatriado 77
Tema global para las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso 79
Resumen de puntos fundamentales 79
Preguntas para análisis y repaso 80
Use la red: Trabajo en el exterior. ¿De qué se trata? 80
CASO PARA ANÁLISIS: Oportunidades de empleo en empresas multinacionales 80
EJERCICIO VIVENCIAL: ¿Qué tan importante es su familia? 83
EJERCICIO VIVENCIAL: Fuentes de expatriados en la web 84

PARTE DOS
Comportamiento dentro de las organizaciones: El individuo 85

Capítulo 4
Comportamiento individual y diferencias 86

Un adulto que corre riesgos 87
La base para entender el comportamiento 88
Diferencias individuales 90
Capacidades y habilidades 90
Clasificación demográfica 91
CO EN LA PRÁCTICA: Coca-Cola obtiene una alta calificación en sus prácticas de diversidad 93
Variables psicológicas individuales 94
Percepción 94
Atribución 97
Errores de atribución 98
Actitudes 99
CO EN LA PRÁCTICA: El cambio de valores en el lugar de trabajo 103
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Es el salario el factor más importante? 106

Comparación de la satisfacción laboral de los individuos en los tipos de trabajo 107
Satisfacción laboral y de los clientes 107
Personalidad 108
CO EN LA PRÁCTICA: El Indicador de Myers-Briggs (MBTI) es el que prefieren los administradores 111
Inteligencia emocional 116
CO EN LA PRÁCTICA: El contagio emocional: Una lección para los emocionalmente inteligentes 117
El contrato psicológico 117
Violaciones al contrato psicológico 118
Resumen de puntos fundamentales 119
Preguntas para análisis y repaso 120
Use la red 120
CASO PARA ANÁLISIS: Rueda de alfarero 121
EJERCICIO VIVENCIAL: Aplicar la teoría de la atribución 121

Capítulo 5
Motivación: Antecedentes y teorías 123

Abordar el misterio de la motivación 124
¿Qué es la motivación? 126
Punto de partida: el individuo 127
Teorías de la motivación: un sistema de clasificación 128
Jerarquía de las necesidades de Maslow 130
Investigación de una jerarquía selecta de las necesidades 130
Teoría ERG de Alderfer 131
ERG: Base limitada de investigación 132
Teoría de los dos factores de Herzberg 133
Críticas a la teoría de Herzberg 134
Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland 135
Investigación acerca de las necesidades aprendidas 136
CO EN LA PRÁCTICA: Mujeres administradoras. ¿Mejores motivadoras que los hombres? 137
Sinopsis de las cuatro teorías de contenido 138
Teoría de las expectativas 139
Terminología 139
CO EN LA PRÁCTICA: Comportamiento de la ciudadanía organizacional. Dar un paso más 141
Principios de la teoría de las expectativas 142
Investigación sobre las expectativas 144
Prácticas administrativas 144
CO EN LA PRÁCTICA: Evaluación de resultados con mayor profundidad 145
Críticas a la teoría de las expectativas 145
Teoría de la equidad 146
Alternativas para restablecer la equidad 146
Investigación y críticas a la teoría de la equidad 148
Resumen de puntos fundamentales 149
Preguntas para análisis y repaso 149
Use la red: Diferencias generacionales 150
CASO PARA ANÁLISIS: ¿Qué motiva a los empresarios? 150
EJERCICIO VIVENCIAL: La aplicación de la teoría de la motivación 153

Capítulo 6
Motivación: Aplicaciones organizacionales 154

Recompensa o castigo. La saga de las opciones de compra de acciones 155
Aprendizaje 156
Aprendizaje social 156
Condicionamiento operativo 157
Principios del condicionamiento operativo 158
Modificación de la conducta: una perspectiva administrativa 160
Investigación acerca de la teoría de reforzamiento 162
Críticas a la modificación del comportamiento 162
CO EN LA PRÁCTICA: La realimentación motiva 163
Autodirección del comportamiento 164
Modelo de autorregulación 164
Teoría del establecimiento de metas 165
Proceso del establecimiento de metas 165
Investigación del establecimiento de metas 167
Críticas al establecimiento de metas 170
Revisión de la motivación 170
Sistemas de recompensas organizacionales 172
Un modelo de recompensas individuales 172
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Qué son las recompensas en una fuerza laboral diversificada? 174
Recompensas extrínsecas e intrínsecas 174
Recompensas extrínsecas 174
Recompensas intrínsecas 177

Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas 177
Recompensas, rotación y ausentismo 178
Recompensas y desempeño laboral 179
Recompensas y compromiso organizacional 179
Sistemas de recompensas en las organizaciones de alto desempeño 179
Prestaciones adicionales estilo cafetería 180
Banca de tiempo libre 181
Pago con base en las habilidades 181
Participación en las ganancias 181
CO EN LA PRÁCTICA: Los programas de pago con base en las habilidades pueden incrementar el aprendizaje 182
Críticas de Kohn a las recompensas basadas en el desempeño 184
Resumen de puntos fundamentales 185
Preguntas para análisis y repaso 186
Use la red: ¿Qué pasó con las recompensas no monetarias? 186
CASO PARA ANÁLISIS: Jack Welch de General Electric. ¿Bomba de neutrones o motivador? 187
EJERCICIO VIVENCIAL: Decidir entre recompensas 189
EJERCICIO VIVENCIAL: Valorar la diversidad 190

Capítulo 7
Estrés en el lugar de trabajo: Temas y administración 191

Equilibrar el trabajo con la vida personal 192
¿Qué es el estrés? 193
Estrés organizacional: un modelo 194
Tensores laborales: individuales, de grupo y organizacionales 196
Tensores individuales 196
CO EN LA PRÁCTICA: Dolor y estrés en un trabajo monótono o de baja carga 198
Tensores grupales y organizacionales 198
Tensores no laborales 200
Resultados del estrés 200
CO EN LA PRÁCTICA: Estrés y muerte en Japón 201
Resultados individuales 201
Consecuencias organizacionales 203
CO EN LA PRÁCTICA: Mitos y agotamiento 204
CO EN LA PRÁCTICA: Los costos del estrés laboral 205
Moderadores del estrés 206
Personalidad 206
Patrón de conducta tipo A 207
Respaldo social 208
Prevención y manejo del estrés 208
Maximizar la compatibilidad de persona y ambiente 210
Programas de prevención y manejo del estrés organizacional 210
CO EN LA PRÁCTICA: Los costos del estrés laboral, parte 2 213
Mantenimiento de una estrategia de bienestar 214
Métodos individuales para la prevención y manejo del estrés 215
Resumen de puntos fundamentales 216
Preguntas para análisis y repaso 217
Use la red: El examen físico anual 217
CASO PARA ANÁLISIS: Estrés del viajero de negocios 218
EJERCICIO VIVENCIAL: Perfil de actividad de la conducta. Medida tipo A 219
EJERCICIO VIVENCIAL: Evaluación de riesgo para la salud 222

PARTE TRES
Comportamiento dentro de las organizaciones: Grupos e influencia interpersonal 225

Capítulo 8
Comportamiento de grupos y equipos 226

Los equipos pueden cambiar el mundo 227
El equipo de inventores 227
El equipo de Apple 227
La magia de un equipo de ideas 227
El significado de grupo 228
Tipos de grupos 228
Grupos formales 229
Grupos informales 229
Razones por las que la gente forma grupos 230
La satisfacción de las necesidades 230
Proximidad y atracción 230
Metas del grupo 231
Economía 231
Etapas de desarrollo 231

El modelo de cinco etapas 232
El modelo del punto de equilibrio 232
Características de los grupos 232
Estructura 232
Jerarquía del estatus 233
Funciones 233
Normas 234
Liderazgo 235
Cohesión 236
CO EN LA PRÁCTICA: Pensamiento grupal y un resultado positivo 238
Pereza social 239
Naturaleza y tipos de equipos 241
Equipos para la solución de problemas 241
Equipos virtuales 241
CO EN LA PRÁCTICA: Equipos virtuales de Microsoft 242
Equipos de trabajo multifuncionales 242
Equipos prácticamente independientes 243
Equipos de trabajo autodirigidos 243
CO EN LA PRÁCTICA: Los primeros equipos prácticamente independientes 244
Por qué se forman los equipos 244
Mayor productividad 244
Organizaciones planas 245
Necesidad de decisiones más flexibles y rápidas 246
Diversidad en la fuerza de trabajo 246
CO EN LA PRÁCTICA: La diversidad de los grupos: algunos puntos que considerar 247
Mejor calidad 248
Mayor satisfacción de los clientes 248
Obstáculos que enfrentan los equipos eficaces 248
Formación de equipos eficaces 249
Compromiso de primer nivel y metas claras 249
Confianza entre la administración y los empleados 249
Disposición a correr riesgos y compartir información 249
CO EN LA PRÁCTICA: Puntos en la formación de equipos (Lecciones de los gansos) 250
Tiempo, recursos y un compromiso con la capacitación 250
Comportamiento y conflicto intergrupal 251
Concepto de función 251
Funciones múltiples y conjuntos de funciones 251
Percepción de la función 252
Conflicto de funciones 252
Resultados del conflicto de funciones 253
Resumen de puntos fundamentales 253
Preguntas para análisis y repaso 254
Use la red: Formación de equipos 254
CASO PARA ANÁLISIS: Dirección de un equipo virtual 255
EJERCICIO VIVENCIAL: Participación y observaciones de los procesos de grupo 256

Capítulo 9
Conflicto y negociación 258

Cómo puede afectar un conflicto intergrupal a un equipo de inicio internacional 259
Punto de vista realista del conflicto intergrupal 260
Conflicto funcional 260
Conflicto disfuncional 260
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Cómo maneja el conflicto interpersonal? 261
Conflicto y desempeño organizacional 262
Puntos de vista acerca del conflicto intergrupal en la práctica 262
El conflicto intragrupal y la productividad del grupo 262
Por qué ocurre el conflicto intergrupal 264
Interdependencia laboral 264
CO EN LA PRÁCTICA: Interdependencia en los deportes 265
Diferencias en las metas 265
Diferencias en las percepciones 266
Consecuencias del conflicto disfuncional intergrupal 267
Cambios dentro de los grupos 268
Cambios entre grupos 269
El manejo del conflicto intergrupal mediante su solución 269
Solución de problemas 270
Metas superordinadas 270
Expansión de recursos 270
Evasión 270
Suavizar 270
Compromiso 271
Orden de autoridad 271

Alterar la variable humana 271
Alterar las variables estructurales 271
Identificar un enemigo común 271
Manejo del conflicto intergrupal mediante la negociación 272
Negociaciones transculturales 273
Negociaciones grupales 273
Tareas previas a la negociación 273
Tácticas de negociación 274
Efecto de las personalidades en el proceso de negociación 275
Papel de la confianza 275
Alternativas a las negociaciones directas 276
Solución del conflicto grupal mediante el desarrollo de equipos 276
Desarrollo de equipos como un proceso 277
Función de la administración en el desarrollo de equipos 277
CO EN LA PRÁCTICA: Solución de conflictos mediante el desarrollo de equipos en un pequeño fabricante de computadoras 278
Manejo del conflicto intergrupal mediante el estímulo 279
Comunicación 279
Incorporación de individuos externos al grupo 279
Modificar la estructura de la organización 279
Estimular la competencia 280
Resumen de puntos fundamentales 280
Preguntas para análisis y repaso 280
Use la red: Consejos para la negociación 281
CASO PARA ANÁLISIS: Una sociedad exitosa en Ford-Mazda 281
EJERCICIO VIVENCIAL: El problema de la vieja chimenea 282

Capítulo 10
Poder y política 285

El poder personal de los grandes líderes de negocios 286
Poder y autoridad 286
Poder interpersonal 287
Poder legítimo 287
Poder de recompensas 287
Poder de coerción 288
Poder de experto 288
Poder referente 288
Necesidad de poder 289
CO EN LA PRÁCTICA: Desarrolle su poder interpersonal 290
Poder estructural y situacional 290
Recursos 290
Poder en la toma de decisiones 291
Poder de la información 291
Flujo ascendente de poder 291
Poder interdepartamental 292
Enfrentar la incertidumbre 293
Centralidad 294
Capacidad de sustitución 294
Obediencia a la autoridad 294
Estrategias y tácticas políticas 296
Investigación en política 296
CO EN LA PRÁCTICA: El abusivo del rumbo está de vuelta: En su sitio de trabajo 297
Manejo de las impresiones 298
Jugar a la política 299
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Pueden las escuelas de negocios enseñar ética? 301
Ética, poder y política 301
Resumen de puntos fundamentales 302
Preguntas para análisis y repaso 302
Use la red: Política en la oficina 101 303
CASO PARA ANÁLISIS: El dilema de Terry 303
EJERCICIO VIVENCIAL: Diplomacia de oficina. Qué hacer y qué no hacer 304

Capítulo 11
Liderazgo: Fundamentos 306

Líderes de negocios: ¿nacen o se hacen? 307
Definición de liderazgo 308
Rasgos que revelan la existencia de líderes 310
Capacidades 310
Rasgos de personalidad 310
Motivación 311
Sinopsis de la teoría de rasgos 311
CO EN LA PRÁCTICA: Se buscan líderes globales 312
Conducta de los líderes eficaces 313
Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en los empleados 313
Liderazgo de inicio de estructura y de consideración 314
CO EN LA PRÁCTICA: Estudios de liderazgo en Japón y China 315

Comparación de las teorías de la conducta del liderazgo eficaz 315
Efectos de las diferencias situacionales 316
Modelo del liderazgo de contingencia 317
Modelo del camino-meta 321
Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard 323
CO EN LA PRÁCTICA: Ayudar a las mujeres a convertirse en líderes 325
Teoría del intercambio líder-miembro 326
Comparación de los enfoques situacionales 328
Resumen de puntos fundamentales 328
Preguntas para análisis y repaso 329
Use la red: Utilice hechos, no chismes 329
CASO PARA ANÁLISIS: Un nuevo puesto de liderazgo 330
EJERCICIO VIVENCIAL: Salón de la fama del liderazgo personal y de grupo 331
EJERCICIO VIVENCIAL: Asesor de liderazgo: ¿son los empleados MDM o PDP? 331

Capítulo 12
Liderazgo: Conceptos emergentes y en cambio 333
Liderazgo en Estados Unidos después del 11 de septiembre 334
Modelo de liderazgo de Vroom-Jago 336
Naturaleza del modelo de Vroom-Yetton-Jago 336
CO EN LA PRÁCTICA: Funciones de los líderes en los equipos autodirigidos 339
Aplicación del nuevo modelo 339
Validez del modelo de Vroom-Jago 340
Investigación internacional 340
Limitaciones del modelo 342
Teoría de la atribución del liderazgo 342
Atribuciones de los líderes 342
Percepción de responsabilidad del líder 342
Modelo de liderazgo de las atribuciones 343
Conducta del líder. ¿Causa o efecto? 343
Liderazgo carismático 344
Definición del liderazgo carismático 344
Modelo de Conger 345
¿En qué consiste la conducta de liderazgo carismático? 345
Dos tipos de líderes carismáticos 345
CO EN LA PRÁCTICA: Liderazgo ético en tiempos difíciles 347
Liderazgo gestor y liderazgo transformador 348
Liderazgo gestor 348
Liderazgo transformador 349
CO EN LA PRÁCTICA: Un líder con altos estándares éticos se destaca 350
Sustitutos del liderazgo 350
CO EN LA PRÁCTICA: Liderazgo de nivel 5 351
CO EN LA PRÁCTICA: La búsqueda de la fórmula mágica del liderazgo 353
Resumen de puntos fundamentales 353
Preguntas para análisis y repaso 354
Use la red: ¡Los líderes también necesitan guía! 355
CASO PARA ANÁLISIS: Intel prepara a sus líderes principales 355
EJERCICIO VIVENCIAL: Análisis de estilo de liderazgo según Vroom-Jago 356

PARTE CUATRO
Estructura y diseño de las organizaciones 359

Capítulo 13
Diseño del puesto 360
Diseño de los puestos para equilibrar la vida personal y laboral 361
Diseño de puestos para mejorar la calidad de la vida laboral 362
Equilibrio entre trabajo y familia y el diseño de puestos 363
CO EN LA PRÁCTICA: Puestos compartidos en Xerox: cómo dos empleadas lo hicieron posible 364
Conceptos importantes del diseño de puestos 365
Resultados del desempeño laboral 365
Resultados objetivos 365
Resultados de la conducta personal 366
Resultados intrínsecos y extrínsecos 366
Resultados en la satisfacción laboral 366
Descripción de los puestos mediante su análisis 367
Contenido del puesto 367
Requisitos del puesto 367
Contexto del puesto 368
Análisis de puestos en diferentes entornos 368

CO EN LA PRÁCTICA: Six Sigma: ¿panacea o destructor de la innovación? 369
Diseño de puestos: resultados de su análisis 370
Alcance y profundidad 370
Relaciones del puesto 371
Forma en que la gente percibe sus puestos 372
Contenido percibido del puesto 372
Características del puesto 373
Diferencias individuales 373
Diferencias en el entorno social 374
Diseño del alcance del puesto: rotación y ampliación 374
Rotación de puestos 374
Ampliación del puesto 375
Diseño de la profundidad del puesto: su enriquecimiento 375
CO EN LA PRÁCTICA: Rediseño del puesto mediante la aplicación de tareas modulares 378
Equipos y diseño de puestos 379
Administración de la calidad total y el diseño de puestos 379
Resumen de puntos fundamentales 381
Preguntas para análisis y repaso 382
Use la red: ¿Busca un empleo que se adecue a sus necesidades? Descripciones de puestos en línea 382
CASO PARA ANÁLISIS: Rediseño de puestos en una compañía de seguros 383
EJERCICIO VIVENCIAL: Preferencias personales 384

Capítulo 14
Estructura organizacional 386

Estructura de la organización y supervivencia de la empresa 387
Concepto de estructura de la organización 388
Estructura como un factor de influencia en la conducta 388
Estructura como actividades recurrentes 389
Diseño de la estructura de una organización 389
División del trabajo 390
Bases para la departamentalización (división por departamentos) 391
Departamentalización funcional 391
Departamentalización geográfica 392
Departamentalización por producto 393
Departamentalización por cliente 393
Bases combinadas para la departamentalización. La organización matricial 394
Tramo de control 395
Contacto requerido 395
CO EN LA PRÁCTICA: El Grupo Rover utiliza ventajosamente la organización matricial 396
Grado de especialización 396
Capacidad de comunicación 396
CO EN LA PRÁCTICA: Efectos de la reducción del tramo de control de los administradores 397
Delegación de autoridad 397
Razones para descentralizar la autoridad 397
Razones para centralizar la autoridad 398
Lineamientos de decisión 399
Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional 399
Modelo mecánico 399
Modelo orgánico 402
Teorías del diseño de contingencia 403
Tecnología y diseño organizacional 404
Estudio clásico de tecnología y diseño organizacional 404
Comprensión de las relaciones entre tecnología y estructura 405
Ambiente y diseño organizacional 406
Estudio clásico de la relación entre ambiente y diseño organizacional 406
Incertidumbre ambiental y diseño organizacional en el sector servicios 407
Comprensión de las relaciones entre incertidumbre ambiental y estructura 408
Incertidumbre ambiental, procesamiento de información y estrategias adaptativas del diseño 409
Teoría de sistemas sociotécnicos 409
Creación de organizaciones virtuales 410
Resumen de puntos fundamentales 411
Preguntas para análisis y repaso 412
Use la red: Diseño de organizaciones virtuales 412
CASO PARA ANÁLISIS: Definición de la función del agente de enlace 413
EJERCICIO VIVENCIAL: Identificar y cambiar el diseño organizacional 415

PARTE CINCO

Los procesos de las organizaciones 417

Capítulo 15

Administrar los procesos de comunicación 418

Comunicación en equipos virtuales globales 419
La importancia de la comunicación 419
Proceso de comunicación 420
CO EN LA PRÁCTICA: La comunicación puede significar la diferencia 421
Un modelo clásico 421
Mensajes no verbales 423
Comunicación intercultural 424
Palabras 424
Espacio 425
Tiempo 425
Conducta 425
CO EN LA PRÁCTICA: Toyota en Francia. ¿Choque cultural? 426
Comunicación dentro de las organizaciones 426
Direcciones de comunicación 426
Comunicación y tecnología 428
La vía clandestina: un canal de comunicación informal 431
Comunicación interpersonal 432
Estilos interpersonales 433
Estrategias interpersonales 434
Estilos administrativos 434
Barreras a una comunicación efectiva 435
Barreras creadas por el emisor 435
Barreras creadas por el receptor 437
Barreras creadas por el emisor o el receptor 438
Mejora de la comunicación en una organización 439
CO EN LA PRÁCTICA: Las intranets mejoran la comunicación interna 440
Seguimiento 440
Regulación del flujo de información 440
Uso de la realimentación 441
Empatía 441
Repetición 442
Estímulo de la confianza mutua 442
Coordinación eficaz del tiempo 442
Simplificación del lenguaje 442
Escuchar en forma eficaz 443
Resumen de puntos fundamentales 444
Preguntas para análisis y repaso 444
Use la red: Etiqueta en la red. Comunicación eficaz mediante el correo electrónico 445
CASO PARA ANÁLISIS: Leigh Randell 445
EJERCICIO VIVENCIAL: Diferencias de percepción 446

Capítulo 16

Toma de decisiones 448

Toma de decisiones. ¿Es usted tan bueno como piensa? 449
Tipos de decisiones 449
CO EN LA PRÁCTICA: Enamorarse de la tecnología 451
Proceso de toma de decisiones 452
Establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados 453
Identificación de problemas 453
Desarrollo de alternativas 454
Evaluación de alternativas 454
Elección de una alternativa 455
Ejecutar la decisión 455
Control y evaluación 455
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Toman malas decisiones las buenas compañías? 456
Influencias de la conducta en la toma individual de decisiones 457
La ética en la toma de decisiones 457
Valores 459
Personalidad 459
Propensión al riesgo 460
Potencial de disonancia 461
Escalamiento del compromiso 461
Toma de decisiones en grupo 462
Toma de decisiones grupales en comparación con las individuales 462
CO EN LA PRÁCTICA: ¡Henry Ford estableció Fordlandia en el Amazonas! 463
Técnicas para estimular la creatividad en la toma de decisiones grupales 464
Resumen de los puntos fundamentales 467
Preguntas para análisis y repaso 467
Use la red: ¿Se puede enseñar a tomar mejores decisiones? 468
CASO PARA ANÁLISIS: Romper las reglas 468
EJERCICIO VIVENCIAL: Perdidos en la luna. Ejercicio de toma de decisiones grupales 469

Capítulo 17

Administrar el cambio y el aprendizaje organizacional 471

El manejo del cambio requiere una conducta proactiva 472
Principios de aprendizaje y cambio 473
Agentes de cambio 474
Agentes de cambio externos 474
Agentes de cambio internos 474
Agentes de cambio externos-internos 475
Resistencia al cambio 475
Por qué la gente se resiste al cambio 475
Reducción de la resistencia al cambio 476
CO EN LA PRÁCTICA: Algunas acciones para reducir la resistencia al cambio 477
Un modelo para el manejo del cambio organizacional 478
Fuerzas que favorecen el cambio 479
Fuerzas ambientales 479
Fuerzas internas 479
Diagnóstico del problema 480
Intervenciones alternas 481
Profundidad y enfoque del cambio pretendido 482
Identificación de técnicas alternas de cambio 482
Cambio estructural 482
Cambio de conductas 484
Cambio tecnológico 486
Indagación apreciativa 487
CO EN LA PRÁCTICA: Los cambios tecnológicos plantean cuestiones éticas a los administradores 488
Tendencias del cambio organizacional 489
CO EN LA PRÁCTICA: Instantáneas del uso y declaraciones relacionadas con la indagación apreciativa 490
Reconocimiento de las condiciones limitantes 492
Superación de las condiciones limitantes 493
Clima de liderazgo 493
Organización formal 493
Cultura organizacional 493
Resistencia al cambio 493
Implantación y evaluación del cambio 494
Temas éticos del cambio organizacional 494
Algunos lineamientos para manejar el cambio 495
La organización que aprende 496
Las habilidades de aprendizaje y el liderazgo 496
Aprendizaje 497
Resumen de puntos fundamentales 498
Preguntas para análisis y repaso 499
Use la red: Vigilancia de los cambios radicales 499
CASO PARA ANÁLISIS: Cambios importantes en una planta de Bayer 500
EJERCICIO VIVENCIAL: Formas alternas de iniciar el cambio 501

APÉNDICE A

Procedimientos y técnicas para el estudio de las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos 503

Fuentes del conocimiento sobre las organizaciones 503
Historia 503
Experiencia 505
Ciencia 505
Investigación y métodos de las ciencias del comportamiento 505
Investigación 505
El método científico 506
Métodos de investigación 506
Diseños de investigación 510
Diseño único 511
Diseño de un grupo de prueba previa y prueba posterior 511
Diseño de comparación del grupo estático 512
Diseño de grupo de control de prueba previa y prueba posterior 512
Diseño de grupo de control sólo de prueba posterior 513
Diseño de cuatro grupos de Solomon 513
Observación y medición 513
Observación 513
Entrevistas 514
Cuestionarios 514
Mediciones no reactivas 514
Investigación cualitativa 514

Glosario 516

Notas finales 523

Índice analítico 561

PARTE UNO

Introducción

1. Estudio de las organizaciones
2. Cultura organizacional
3. Globalización

CAPÍTULO UNO

Estudio de las organizaciones

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 1, usted deberá ser capaz de

Definir

el término *comportamiento organizacional*.

Explicar

el método de contingencia para administrar la conducta de los individuos dentro de un entorno organizacional.

Identificar

por qué la administración de las conductas en el lugar de trabajo puede ser distinta en Estados Unidos de aquella que existe en otro país, como Alemania.

Comparar

las metas, sistemas y métodos múltiples para la eficacia.

Describir

el tipo de fuerzas ambientales que hacen necesario que las organizaciones inicien los cambios.

Administradores de cuentas globales: ¡necesitan muchas habilidades!

Atraer, conservar y saber manejar a los clientes de un mercado global es una tarea retadora para los administradores más sagaces. Es difícil que una compañía establezca y mantenga relaciones con los clientes en su propio vecindario, estado, región o país. La dificultad de esta tarea se multiplica cuando los clientes están dispersos por todo el mundo.

Conforme la globalización madura y crece, surgen más oportunidades de encontrar y mantener clientes; sin embargo, algunos de los puestos, estructuras y sistemas tradicionales deben modificarse. Hace diez años, la idea de un administrador de cuentas globales no formaba parte de las estructuras organizacionales; no obstante, en la actualidad está en el centro del escenario y su importancia sigue creciendo.

En algunos casos, el administrador de cuentas globales (ACG) (*global account manager,* GAM) tiene a su cargo a un solo cliente y todas sus necesidades globales. Las necesidades, tiempos e intereses de dicho cliente son su máxima prioridad. Hay quien cree que se requiere más de un decenio para desarrollar un sistema de administración de cuentas globales que sea sensible, eficaz y rentable a tales prioridades.

Estudios realizados en DHL, Siemens, SAP, Marriott International, Microsoft, IBM y otras empresas, ofrecen algunas sugerencias sobre la forma en que evoluciona un sistema eficaz de ACG. Hay tres etapas en los sistemas eficaces de ACG: inicio, desarrollo y adopción.

En la etapa de *inicio* se identifican las cuentas globales, se les asignan administradores y se modifican sus estructuras en materia de comunicaciones, toma de decisiones y solución de problemas para facilitar el éxito del ACG. En la etapa de *desarrollo* el ACG trabaja con sus clientes para desplegar nuevos productos y encontrar formas para hacer que el cliente sea más competitivo. Por último, en la etapa de *adopción*, toda la organización ha desarrollado una cultura corporativa y una orientación global. Atender las necesidades del cliente global es la máxima prioridad del ACG.

Microsoft comenzó a utilizar ACG alrededor del año 2000; hoy día, se enfoca en clientes globales con operaciones multimillonarias que dependen mucho de la tecnología de la información. Aunque es importante el monto de los ingresos de tales clientes, Microsoft quiere atraer empresas líderes en sus respectivas industrias: clientes dispuestos a compartir abiertamente su información para el desarrollo de nuevos productos y procesos. Otras empresas desarrollan sus propios criterios para establecer sus programas ACG.

Fuentes: Adaptado de Christopher Senn y Axel Thoma, "Global Business: Worldly Wise", *The Wall Street Journal Online*, 3 de marzo de 2007; y Karen R. Polenske, *The Economic Geography of Innovation* (Cambridge, RU, Cambridge University Press, 2006).

Hace años, cuando los cambios eran lentos, los mercados estaban concentrados en sólo unos cuantos países y la estabilidad era la regla más que la excepción; el método organizacional enfatizaba la jerarquía descendente, dominaban las reglas y normas, y la autoridad estaba en manos de unos cuantos ejecutivos. Ford Motor Company, Nestlé, General Electric e IBM, gigantes organizacionales que dominaban el mercado, utilizaban un rígido sistema de niveles jerárquicos que iba desde la alta dirección hasta los empleados de niveles operativos para cumplir sus metas. Durante la década de 1970 todo en el ambiente de las organizaciones (como las regulaciones gubernamentales, la tecnología de la información, los competidores globales, la fuerza e influencia de los sindicatos, así como las demandas y necesidades de los clientes) cambió y la presión para cambiar la forma de operación de las organizaciones aumentó de forma impresionante. Desafortunadamente, en el siglo XXI, algunas organizaciones no han podido cambiar o adaptarse a sus más turbulentos ambientes.

La viñeta de apertura sobre los administradores de cuentas globales ilustra la forma en que se requieren múltiples habilidades para hacer crecer las operaciones en la escena global. La adaptación al cambio y la flexibilidad son requisitos de una administración eficaz en un mercado conectado a nivel global.

Este texto trata acerca de las organizaciones y su forma de operar en un mundo que cambia con rapidez.[1] A lo largo del libro nos enfocaremos en la gente que trabaja dentro de las organizaciones o que interactúa con ellas desde el exterior. La gente que trabaja junta o que contribuye

CO EN LA PRÁCTICA La gente es primero

El 11 de diciembre de 1995 un incendio devastador acabó con el complejo de una fábrica de textiles en Lawrence, Massachussets. Malden Mills, una de las pocas empresas textiles que quedaban en operación en Nueva Inglaterra, era dueña de la fábrica. La destrucción puso en peligro 1 400 empleos de la fábrica; otros 1 600 puestos en plantas de la comunidad también fueron amenazados; sin embargo, la mañana después del incendio, Aaron Feuerstein, dueño de Malden Mills, prometió a sus empleados que sus puestos estaban seguros. Decidió que Malden Mills reconstruiría la planta arruinada y continuaría otorgando los cheques de nómina y beneficios médicos a lo largo de la temporada vacacional.

El incendio y el recuento de los daños generaron mucha atención nacional. Las acciones de Feuerstein fueron elogiadas y fue considerado como un líder sensible e interesado en las personas. Unos cuantos meses más tarde un soldador de la planta afirmó de Feuerstein, "…por lo que está haciendo en Malden Mills, es un honor trabajar en este lugar".

La filosofía de Feuerstein de dar prioridad a las personas se refleja en su siguiente declaración.

> Tengo una responsabilidad con los trabajadores, tanto con los administrativos como con los de las plantas. Tengo igual responsabilidad con la comunidad. Hubiese sido una inconciencia echar a 3 000 personas a la calle y dar un golpe mortal a las ciudades de Lawrence y Matheren. Tal vez en el papel nuestra empresa vale menos en Wall Street, pero puedo decirle que vale más. Lo estamos haciendo bien.

Dar prioridad a las personas fue algo que Feuerstein hizo con facilidad. En una región de Estados Unidos que había presenciado recortes, reingenierías y contrataciones externas, el comportamiento de Feuerstein fue acogido, aplaudido y mantenido en alta consideración. Feuerstein tenía fe en sus trabajadores y les demostró lo importantes que eran para él.

Desde el incendio, Malden Mills ha caído en tiempos difíciles. Las condiciones económicas de Lawrence han deteriorado las de las fábricas de la región. Lamentablemente, los años que siguieron al incendio se caracterizaron por las deudas y la bancarrota. Le preguntaron a Feuerstein si volvería a hacer lo mismo otra vez. Dijo: "sí, era lo correcto".

Sin embargo, un recuerdo que los ciudadanos no olvidarán es cómo los administradores de Malden trataron a sus empleados luego del desafortunado incendio. El recuerdo continúa como parte de la historia de la región aunque las fábricas continúen cerrando.

Fuente: Adaptado de www.aish.com, consultado el 2 abril de 2007; Davis Bushnell, "Maneuvering for Control of Stronger Malden Mills", *Boston Globe*, 5 de febrero de 2004, p. D1; "Malden Mills", *Industry Standard*, 24 de julio de 2001, p. 6, www.reputation-mgmt.com/malden.htm; y Richard K. Lester, *The Productivity Edge* (Nueva York: Norton, 1998), pp. 213-214.

al logro de los objetivos en forma individual dentro de las organizaciones, grandes y pequeñas, ha construido pirámides, ciudades-estado, naves espaciales, zapatos para correr, automóviles e industrias enteras. Cada uno de nosotros dedicamos gran parte de nuestra existencia a trabajar o realizar transacciones con empresas: en Estados Unidos los restaurantes, escuelas, centros médicos, Federal Express, General Motors, Siemens, Sumitomo, el Internal Revenue Service y Walt Disney son unos cuantos ejemplos.

Este libro se enfocará en la gente y la manera en que trabaja en forma individual y conjunta. La historia de Aaron Feuerstein en el recuadro "CO en la práctica" muestra claramente que dar prioridad a las personas puede tener efectos muy positivos en una organización y una comunidad.

Otra característica del libro es que tiene una orientación global. Que la gente trabaje en organizaciones, fabrique productos, ofrezca servicios y sea socialmente responsable no es un fenómeno que suceda únicamente en Estados Unidos.[2] Los estadounidenses no son más listos que los alemanes ni mejores trabajadores que los brasileños. El hecho de que Estados Unidos se haya convertido en una nación tan productiva es en gran parte el resultado de la aplicación de prácticas y técnicas administrativas sensatas. Los estadounidenses planearon con eficacia, organizaron en forma sistemática y dirigieron a los trabajadores eficientemente. También descubrieron técnicas, crearon nuevos métodos y estilos de administración que concordaban con el tiempo, la fuerza laboral y la misión empresarial. En los últimos 50 años, la mejora en la productividad era una forma de pensar.

Conforme avanzamos en el siglo XXI, los administradores de todo el mundo deben recapturar el sentimiento, la forma de pensar, la pasión y el deseo de ser eficaces, de fabricar productos de alta calidad y de proveer el mejor servicio posible. La importancia de administrar los recursos humanos no se ha cuestionado; se ha puesto mucha atención en los detalles de la administración de personas, pero no se ha practicado como debería. Una administración eficaz de personas es el ingrediente esencial que necesitan las organizaciones para conservar un nivel de vida

cómodo, seguir siendo líderes en la economía mundial y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos,[3] pues ésta se vincula con la calidad del trabajo.

Ya sea que hablemos de un restaurante de pizzas en East Orange, Nueva Jersey, una planta de producción de vidrio en Monterrey, México, o la tienda de una cooperativa de productos agrícolas en Vilnius, Lituania, la administración dentro de un entorno organizacional es importante. El empleado de la tienda de productos agrícolas de Lituania quiere obtener un pago justo por su trabajo, el presidente de la compañía de vidrio en México debe comprar el mejor equipo para competir en forma internacional y el dueño del restaurante de pizzas debe motivar a la gente a trabajar. Las conductas laborales de estos individuos ocurren dentro de organizaciones. Para entender mejor estas conductas consideramos que debemos estudiar de manera más formal a las personas, los procesos y la estructura en relación con las organizaciones.

Organizaciones
Entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente.

Una **organización** es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Éste es el tema del siguiente texto: organizaciones, grandes y pequeñas, locales y globales, exitosas y no exitosas. Examinar a la organización a través de su gente, procesos y estructuras ayudará a ilustrar al observador y también revelará el funcionamiento interno de las organizaciones que más han contribuido a los estándares de vida que disfruta la gente en el mundo.

Como se analiza con el tema inicial, las expectativas de los consumidores están cambiando. Las organizaciones deben estar preparadas para manejar las necesidades de los clientes con responsabilidad social, buena ciudadanía y administración y liderazgo responsables. El conjunto de personas interesadas que pueden ejercer presión sugiere que la conducta organizacional administrativa puede representar un reto y ser gratificante para los administradores.

Estudio del comportamiento organizacional

¿Por qué Ric Nunzio siempre parece contratar empleados de edad mayor para su cadena de pizzerías? ¿Por qué Mary Beth Wheeler es la persona que toma las mejores decisiones al seleccionar qué equipo comprar? ¿Por qué Val Kupolus siempre se queja de que no le pagan lo suficiente por vender productos agrícolas? Tales preguntas se estudian, analizan y debaten en el campo llamado **comportamiento organizacional (CO)**. El estudio formal del comportamiento organizacional comenzó entre 1948 y 1952. Este campo aún en desarrollo intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para lograr avances en la productividad y en la satisfacción de los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante prácticas administrativas.

Comportamiento organizacional (CO)
Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los *individuos* mientras trabajan en *grupos* y dentro de la *organización*; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias.

Las ciencias de la conducta, en especial la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la antropología cultural, han proporcionado el marco de trabajo y los principios básicos del campo del comportamiento organizacional. Cada disciplina de las ciencias de la conducta aporta un enfoque, un marco de trabajo analítico y un tema ligeramente distinto para ayudar a los administradores a responder preguntas acerca de ellos mismos, de los no administradores y de las fuerzas ambientales (por ejemplo, la competencia, los requerimientos legales y los cambios sociales y políticos).

La definición multidisciplinaria del comportamiento organizacional ilustra diversos puntos. Primero, el CO indica que las *conductas* de las personas operan a niveles individual, grupal y organizacional. Este método sugiere que al estudiar el CO se debe identificar claramente el nivel de análisis que se utiliza, ya sea individual, grupal u organizacional. Segundo, el CO es *multidisciplinario*: utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. El estudio del CO no es una disciplina o una ciencia generalmente aceptada con una base teórica establecida. Es un campo que apenas comienza a crecer y desarrollarse en tamaño y repercusión. Tercero, existe una *orientación humanística* dentro del comportamiento organizacional. Las personas y sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización. Cuarto, el campo del CO está *orientado al desempeño*. ¿Por qué el desempeño es alto o bajo? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Puede la capacitación mejorar el desempeño en el puesto? Éstos son temas importantes que los administradores deben enfrentar. Quinto, se considera que el *ambiente externo* tiene un efecto importante en el comportamiento

organizacional. Sexto, como el campo del CO se apoya en las disciplinas reconocidas, el *método científico* es necesario al estudiar las variables y las relaciones; aplicarlo a la investigación acerca del comportamiento organizacional ha dado lugar al surgimiento de un conjunto de principios y lineamientos acerca de lo que constituye una buena investigación.[4] Finalmente, el campo tiene una *orientación a las aplicaciones* características; se ocupa de proporcionar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de la administración de operaciones.

El comportamiento organizacional sigue los principios de la conducta humana

La conducta humana influye enormemente en la eficacia de cualquier organización; las personas son un recurso común a todas las organizaciones. El restaurante de pizzas, la planta de fabricación de vidrio y el establecimiento de productos agrícolas emplean recursos humanos e interactúan con la gente, como son los clientes, proveedores y candidatos a empleados.

Un principio básico en psicología es que cada persona es diferente, es decir, cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias únicas. La gente tiene distintos antecedentes étnicos, capacidades de aprendizaje para el manejo de la responsabilidad, así como diferentes actitudes, creencias y niveles de aspiración. Hemos avanzado de una era en la que grandes porciones de la fuerza de trabajo eran hombres de mediana edad que hablaban sólo una lengua, a otra donde se considera la diversidad. La fuerza de trabajo de hoy no se ve ni piensa ni actúa como la fuerza laboral del pasado.[5] Para ser eficaces, los administradores de las organizaciones deben ver a cada empleado o miembro como una persona única con factores propios de conducta y cultura. Muchos individuos culturalmente diversos están esparcidos por la fuerza de trabajo.

Las organizaciones son sistemas sociales

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas de la conducta de los individuos que dan como resultado que se desempeñen ciertos papeles. Algunas personas deben desempeñar el papel de líder, mientras que otras deben desempeñar los de seguidores. Como los administradores de nivel medio tienen superiores y subordinados, deben desempeñar ambos papeles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tiene diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional.

Múltiples factores dan forma al comportamiento organizacional

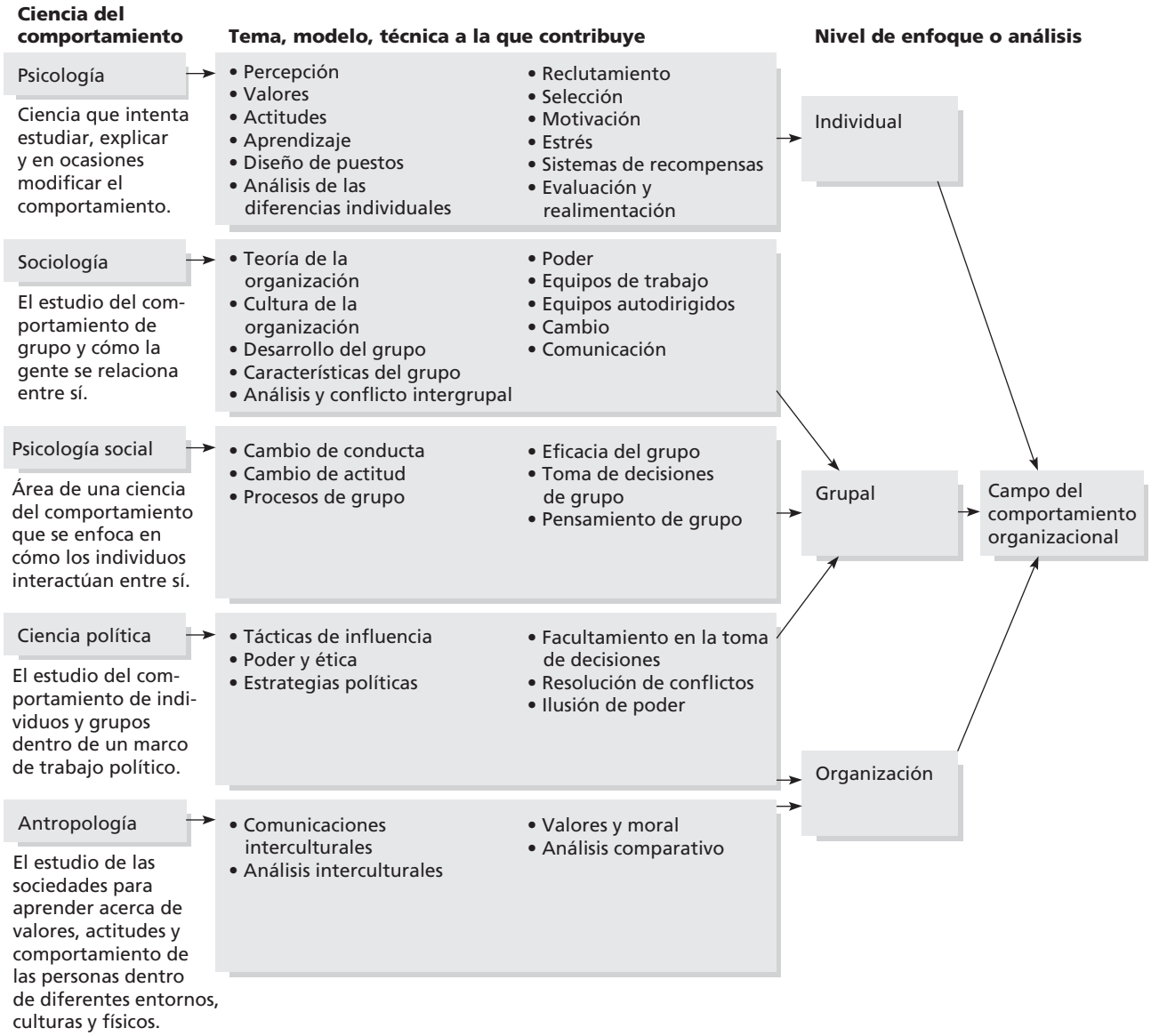
La conducta de una persona en cualquier situación incluye la interacción de las características personales de ese individuo y las características de la situación. Por lo tanto, identificar todos los factores es difícil y consume tiempo, y con frecuencia es una tarea imposible.

Método de contingencia en la administración
Método de administración que considera que no hay una mejor manera de administrar en cada situación sino que los administradores deben encontrar distintas formas que se adapten a diferentes situaciones.

Para ayudarnos a identificar los factores administrativos importantes en el comportamiento organizacional utilizamos el **método de contingencia** (o *situacional*) **en la administración**. La idea básica del método de contingencia es que no hay una mejor forma de administrar; un método muy eficaz en una situación puede no funcionar en otras. El método de contingencia ha adquirido popularidad debido a que la investigación ha mostrado que, dadas ciertas características de un puesto y ciertas características de la persona que lo desempeña, algunas prácticas administrativas funcionan mejor que otras. Así, el gerente de operaciones de la planta de vidrio en México, al enfrentar a un grupo de bajo desempeño, no asume que funcionará un método en particular para explicarlo. Al aplicar el método de contingencia se diagnostican las características de los individuos y grupos que participan en la estructura organizacional y su propio estilo de liderazgo antes de decidir acerca de una solución.

El comportamiento organizacional ha evolucionado en un conjunto aplicado de conceptos, modelos y técnicas de las ciencias de la conducta. Las ciencias que más han contribuido al CO son: la psicología, la psicología social, la sociología, las ciencias políticas y la antropología; ellas nos han ayudado a entender y usar el CO en los escenarios organizacionales. En la

FIGURA 1.1 Contribuciones al estudio y aplicación del CO



Estructura
Esquema que indica cómo se agrupan las personas y los puestos de trabajo en una organización. Se ilustra mediante un organigrama.

Procesos
Actividades que inyectan vida a la estructura de la organización. Algunos procesos comunes son la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la propia organización.

figura 1.1 se muestran algunas de las más importantes contribuciones de las ciencias de la conducta al estudio y aplicación del CO.

Para que aprenda la manera de manejar individuos y grupos como recursos de organizaciones, este libro se enfoca en la *conducta de individuos y grupos*, *estructura organizacional y diseño del puesto*, así como en los *procesos*. El desarrollo del modelo presentado en este texto requirió el uso de diversas suposiciones, las cuales se explican brevemente en los siguientes párrafos, que preceden al modelo.[6]

La estructura y los procesos afectan el comportamiento organizacional y la cultura emergente

La **estructura** de una organización es el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo; con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama. Los **procesos** son actividades que dan vida al organigrama. La comunicación, toma de decisiones y el desarrollo

de la organización son ejemplos de procesos. Algunas veces comprender los problemas del proceso como fallas en la comunicación y toma de decisiones resultará en un entendimiento más preciso del comportamiento organizacional que sólo examina los arreglos estructurales.

El patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para tratar con la organización y su ambiente se llama *cultura*. En términos directos, la cultura de la organización es su personalidad, atmósfera o sentimiento. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva individuos y gobierna la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. Además, funciona en todos los niveles de lo subconsciente a lo visible, y ha sido comparada con una de esas manchas de tinta en las que uno ve lo que quiere ver.[7] La cultura de una empresa da como resultado pensamientos, sentimientos y opiniones compartidas acerca de la organización. Los empleados de Nike comparten normas acerca de códigos de vestimenta, prácticas de negocios y sistemas de promoción. Los asociados de Wal-Mart comparten emociones acerca de trabajar para la cadena y llegar puntuales a trabajar con una actitud positiva. Compartir es lo que une a los empleados y crea el sentimiento de unidad.[8]

La cultura organizacional puede ser positiva o negativa. Es positiva si ayuda a mejorar la productividad; una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, interrumpir la eficacia de grupo y obstruir el efecto de una organización bien diseñada.

Los administradores eficaces saben qué buscar en términos de estructura, procesos y cultura, y cómo entender lo que encuentran. Por lo tanto, deben desarrollar habilidades de diagnóstico y capacitarse para identificar condiciones sintomáticas de un problema que requiere mayor atención. Los indicadores de problemas incluyen la disminución de utilidades o de la cantidad o calidad del trabajo, aumentos en el ausentismo o en retardos y aumento de actitudes negativas de los empleados. Cada uno de estos problemas es un tema de comportamiento organizacional.

La mezcla del arte y la ciencia del comportamiento organizacional

No existe un conjunto de prescripciones universales que puedan predecir cada comportamiento, resultado del trabajo en equipo o un fenómeno organizacional. La gente por lo general es única e impredecible en algunos aspectos de su conducta. En física existen leyes, fórmulas y procedimientos matemáticos que se aplican a una amplia gama de situaciones. Se puede calcular la velocidad a la que viaja un vehículo colina abajo y aplicar la respuesta a colinas, autos y condiciones similares.

El comportamiento organizacional no es tan estable o predecible como la física, pues trata con seres humanos en entornos de trabajo. La base del conocimiento del CO se amplía a medida que los investigadores estudian e informan acerca del comportamiento individual, grupal y organizacional. Algunas nociones del comportamiento organizacional comienzan a mezclarse con la investigación basada en la experiencia.

Los administradores realizarán sus funciones con éxito si aplican hábilmente el mejor conocimiento disponible a la situación que enfrentan. Estas perspectivas del trabajo de la administración sugieren que el arte y la ciencia pueden mezclarse para resolver problemas. Por lo tanto, la administración eficaz en cualquier situación u organización requiere el toque maestro de un artista y la ejecución excelente de comportamientos específicos y probados. Los administradores que ignoran la ciencia o el arte no tienen probabilidades de ser eficaces o respetados.[9]

Para ser y permanecer eficaces, los administradores deben aplicar el conocimiento. La aplicación y ejecución del conocimiento puede ser llamada *competencia*. Algunas competencias importantes son la capacidad intelectual, la orientación de sistemas, las habilidades interpersonales, la flexibilidad y la motivación personal.

Modelo para administrar organizaciones: comportamiento, estructura y procesos

El ambiente de la organización

En la sociedad, muchos factores influyen en una organización y la administración debe responder a ellos, como son las necesidades de sus consumidores o clientes, las restricciones legales y

políticas, y los cambios económicos y tecnológicos. Las fuerzas ambientales interactúan con los factores de la organización.

Las circunstancias económicas y de mercado, así como las innovaciones tecnológicas, constituyen el ambiente de una organización; y la legislación local, estatal y federal, así como las condiciones políticas, sociales y culturales son el ambiente externo de la organización. Ambos componentes del ambiente influyen tanto en la forma en que opera una organización, como en la forma en que está estructurada.

Los administradores trabajan cada vez más en un ambiente económico impredecible. En la actualidad es importante que respondan con rapidez a las condiciones económicas cambiantes en otros países. Además, las enormes e inesperadas consecuencias de las innovaciones tecnológicas requieren atención y acciones sagaces de la administración. Por ejemplo, desde que se inventó el transistor en 1947, la tecnología digital ha avanzado con mayor rapidez y los dispositivos de cómputo son cada vez más pequeños, económicos y poderosos. Estos dispositivos, en combinación con bases de datos, interfases de multimedia y programas, repercuten en cada profesión, compañía y práctica de negocios. Por ejemplo, Daimler ya ha diseñado un auto que lleva internet y en Alemania ofrece computadoras inalámbricas que utilizan satélites de posicionamiento global para comunicarse de manera oral a cualquier destino.

El aumento en las regulaciones gubernamentales en Estados Unidos ha repercutido en las acciones de la administración sobre sus prácticas de producción y empleo. Los aranceles al comercio exterior, la seguridad ocupacional y los lineamientos de salud, así como la igualdad en las oportunidades de empleo influyen en la forma en que una empresa realiza sus negocios.

Comportamiento dentro de las organizaciones

El individuo

El desempeño individual es la base del desempeño organizacional. Comprender la conducta individual es, por lo tanto, fundamental para una administración eficaz, como se ilustra en el siguiente relato:

> Ted Johnson ha sido representante de campo de un importante fabricante de medicamentos desde que se graduó de la universidad hace siete años. Él realiza llamadas diarias a médicos, hospitales, clínicas y farmacias. Las ventas que hace de los principales medicamentos de su empresa han aumentado y esto lo ha llevado a ganar tres reconocimientos de ventas nacionales otorgados por la empresa. Ayer, Ted fue ascendido a gerente de ventas en una región de siete estados, ya no será vendedor sino administrador de otros 15 representantes. Su equipo de ventas está formado por hombres y mujeres, caucásicos, latinos, afroestadounidenses y asiáticos. Ted aceptó la promoción porque cree que sabe cómo motivar y dirigir a los vendedores: “conozco la personalidad de los vendedores, son personas especiales. Conozco sus valores y actitudes y lo que se requiere para motivarlos. Sé que puedo motivar a una fuerza de ventas”.

En su nuevo puesto Ted tratará de maximizar los desempeños individuales de 15 representantes de ventas. Al hacerlo enfrentará diversas facetas de la conducta individual.

Características individuales Como el desempeño organizacional depende del individual, los administradores como Ted deben poseer algo más que un conocimiento base de los determinantes del desempeño individual. La psicología y la psicología social contribuyen a ampliar el conocimiento acerca de las relaciones entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño individual. Aprender a administrar la diversidad cultural, como la que puede encontrarse entre los 15 representantes de ventas de Ted, se ha vuelto cada vez más importante en años recientes. Los administradores no pueden ignorar la necesidad de adquirir conocimiento y actuar en consecuencia de acuerdo con las características individuales de ambos, sus subordinados y ellos mismos.

Motivación individual La motivación y la capacidad de trabajo interactúan para determinar el desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y pronosticar cómo se estimula, se

sostiene y se detiene la conducta de los individuos. A diferencia de Ted Johnson, no todos los administradores y científicos del comportamiento están de acuerdo respecto a cuál es la mejor teoría de la motivación. De hecho, la complejidad de la motivación puede imposibilitar el desarrollo de una teoría que abarque todo acerca de la forma en que ésta ocurre, pero aun así los administradores deben tratar de entenderla, deben inquietarse por la motivación, puesto que deben preocuparse sobre el desempeño laboral.

Recompensas y evaluación Una de las más poderosas influencias en el desempeño individual es el sistema de recompensas de la organización. La administración puede utilizar recompensas para incrementar el desempeño actual de los empleados. También puede utilizarlas para atraer a empleados competentes a la organización. Las evaluaciones de desempeño, los pagos, aumentos y bonos son elementos importantes del sistema de recompensas, pero no son los únicos. Ted aclara este punto en el relato anterior cuando afirma: "sé lo que se requiere para motivarlos". El desempeño del trabajo mismo puede proporcionar a los empleados recompensas, particularmente si lleva a un sentido de responsabilidad personal, autonomía y significado. Estas recompensas intrínsecas también se complementan con recompensas extrínsecas o lo que una organización, un administrador o un grupo puede proporcionar a una persona en términos de factores monetarios y no monetarios.

Grupos e influencia interpersonal

El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son también fuerzas poderosas que afectan el desempeño organizacional, como lo muestra el siguiente relato:

> Durante sus dos años y medio como cajera en el banco de un pequeño pueblo en Fort Smith, Arkansas, Kelly desarrolló relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo. Esta amistad rebasaba los límites del trabajo. Hace dos meses Kelly fue promovida a gerente de sucursal. Estaba muy emocionada con su nuevo reto, comenzó en el puesto con gran optimismo y creyó que sus amigos estarían realmente felices por ella y que apoyarían sus esfuerzos, pero desde que se convirtió en gerente de sucursal las cosas cambiaron; Kelly no puede pasar tanto tiempo con sus amigos porque a menudo está fuera de la sucursal, ya que debe asistir a juntas administrativas en la oficina principal. Kelly considera que últimamente algunos de sus amigos han empezado a actuar un poco diferente hacia ella.
>
> Hace poco Kelly dijo: "no sabía que ser parte del equipo administrativo podría hacer esa diferencia, francamente, nunca lo había pensado, supongo que fui ingenua, ahora tengo una perspectiva del negocio muy diferente y tengo que lidiar con problemas que ni conocía".

La promoción de Kelly la ha hecho miembro de más de un grupo; además de ser parte de su viejo grupo de amigos en la sucursal, también es miembro del equipo administrativo. Ella ahora puede darse cuenta de que el comportamiento del grupo y sus expectativas tienen gran repercusión en la conducta individual y en la influencia interpersonal.

Comportamiento de grupo Los grupos se forman debido a una acción administrativa y a los esfuerzos individuales. Los administradores crean grupos de trabajo para realizar los trabajos y tareas asignados. Aquellos grupos creados por las decisiones administrativas se conocen como *grupos formales*. El grupo que Kelly administra en su sucursal es un grupo de este tipo.

Los grupos también se forman como consecuencia de las acciones de los empleados y son llamados *grupos informales*, que se desarrollan alrededor de intereses y amistades comunes; el grupo de boliche de Kelly es un grupo informal. Aunque no son parte de la organización, los grupos de este tipo pueden afectar el desempeño organizacional e individual. El efecto puede ser positivo o negativo, según las intenciones de los miembros del grupo. Si el grupo de la sucursal de Kelly decidiera informalmente trabajar a un ritmo más lento, esta norma presionaría a los individuos que quisieran continuar como parte del grupo. Los administradores eficaces reconocen las consecuencias de las necesidades de afiliación de los individuos.

Comportamiento y conflicto intergrupal Conforme funcionan e interactúan los grupos con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, incluida la estructura, la cohesión, papeles, normas y procesos. El grupo en esencia crea su propia cultura. Como

CO EN LA PRÁCTICA Algunos principios sobre el liderazgo

Hace aproximadamente 95 años Jim Casey, el fundador de UPS, a la edad de 19 años empezó un servicio de mensajería con un préstamo de 100 dólares. Casey mostró lo que sus empleados llamaban humildad y sensibilidad hacia las personas. Era un líder callado que inspiraba a sus seguidores. Tres máximas de liderazgo capturan parte de la grandeza de Casey:

1. **Construya lealtad y ésta permeará:** Los empleados leales son más productivos y se interesan más en la satisfacción de los clientes. Casey definió a la administración como: mostrar un sincero interés en el bienestar de las personas con las que se trabaja. Es la capacidad de hacer que la gente sienta que usted y ellos son la compañía, que no sólo son empleados. El respeto y confianza mutuos eran las prioridades de Casey.
2. **"Valore" las cosas pequeñas:** Que los clientes experimenten que se les dan servicios de calidad es la clave para conservarlos. Casey creía que el servicio es la suma de muchas pequeñas cosas hechas correctamente. Los negocios creíbles deben proporcionar un servicio honesto todo el tiempo. Un servicio errático u ocasionalmente bueno no puede sostener un negocio. El buen servicio debe empezar desde arriba. Los líderes principales establecen el tono, proporcionan el ejemplo y dirigen desde el frente.
3. **La visión es crucial:** Si los líderes no les proporcionan a las partes interesadas una clara idea hacia dónde se dirigen, existirá una confusión. Cuando Casey estaba construyendo la marca de UPS utilizaba un sencillo lema: el mejor servicio a las tarifas más bajas. Esto ayudó a organizar a los empleados alrededor del servicio.

Actualmente UPS ha extendido la visión para incluirla como parte de un comercio global. "¿Qué puede Brown hacer por usted?", es una campaña publicitaria diseñada para traducir las capacidades de UPS en ayuda para los clientes.

Tres máximas ayudaron a guiar a UPS. Una clave para hacer que estas máximas cobraran vida fue Jim Casey, el fundador de la organización, un callado y, sin embargo, poderoso líder y administrador.

Fuente: Adaptado de Tom Weidemeyer, "Good to Great Leaders", *Executive Excellence*, febrero de 2004, pp. 3-4.

resultado, los grupos pueden cooperar o competir con otros grupos y la competencia intergrupal puede llevar a un conflicto. Si la administración del banco de Kelly instituyera un programa de incentivos con bonos en efectivo para la sucursal que obtuviera más clientes nuevos, esto llevaría a competencia y conflicto entre las sucursales. Aunque el conflicto entre grupos puede tener resultados benéficos para una organización, demasiados conflictos intergrupales o tipos equivocados de conflictos entre grupos pueden tener resultados negativos. Así, manejar el conflicto intergrupal es un aspecto importante de administrar el comportamiento organizacional.

Poder y política El poder es la capacidad de hacer que alguien realice algo que usted desea o que haga que las cosas sucedan en la forma en que usted quiere que ocurran. Muchas personas en nuestra sociedad se sienten incómodas con el concepto de poder; incluso, a algunas les ofende profundamente. Esto se debe a que la esencia del poder es el control sobre los demás. Para muchos estadounidenses y una cantidad cada vez mayor de personas en todo el mundo, éste es un pensamiento ofensivo.

Pero el poder existe en las organizaciones. Los administradores derivan el poder de las fuentes organizacionales e individuales. Kelly tiene poder debido a su posición en la jerarquía formal del banco. Controla las evaluaciones de desempeño y los incrementos salariales; sin embargo, también puede tener poder debido a que sus compañeros de trabajo respetan y admiran sus capacidades y experiencia. Los administradores pueden sentirse cómodos con el concepto de poder como una realidad en las organizaciones y las funciones administrativas.

Liderazgo En todas las organizaciones existen líderes; se les puede encontrar en grupos formales, como el equipo de administración de Kelly en el banco, o en grupos informales; pueden ser administradores o no administradores. La importancia del liderazgo eficaz para obtener desempeño individual, grupal y organizacional es tan grande que se ha hecho un gran esfuerzo para determinar sus causas. Algunas personas creen que un liderazgo eficaz depende de ciertos rasgos y comportamientos, separados y combinados; otras consideran que un estilo de liderazgo es efectivo en todas las situaciones; y otras más creen que cada situación requiere un estilo específico de liderazgo.

Se ha encontrado que los conceptos de calidad y liderazgo son inseparables. Sin prácticas de liderazgo eficaz es difícil despertar la preocupación acerca de la calidad enfocada en los clientes, si no es que imposible. Un ejemplo de un gran líder se presenta en la figura de Jim Casey, el fundador de UPS, del que se habla en el recuadro anterior.

Estructura y diseño de las organizaciones

Para trabajar eficazmente en las organizaciones los administradores deben entender claramente la estructura organizacional. Al ver un organigrama en un pedazo de papel o enmarcado en una pared, vemos sólo una configuración de puestos, tareas laborales y líneas de autoridad entre las partes de una organización; sin embargo, las estructuras organizacionales pueden ser muy complejas, como lo muestra el siguiente relato:

> Dan fue nombrado vicepresidente de calidad en un pequeño taller de manufactura en Orange, Nueva Jersey. Dedicó aproximadamente tres meses estudiando la organización que produce las partes de generadores que se venden en Estados Unidos, Canadá, México, Polonia, Hungría y Rusia. Dan quiere despertar en los trabajadores un concepto de trabajo en equipo y un interés en el mejoramiento de la calidad. Para lograrlo tendría que cambiar la rígida estructura departamental que existe en la actualidad en la compañía. Los líderes de su unidad son latinos, italianos, alemanes y vietnamitas; cada uno ha expresado opiniones acerca de que la administración los discrimina y de que pasa por alto las diferencias étnicas. Dan quiere corregir esta percepción y que cada líder de unidad sea parte de su equipo. Él debe cambiar las percepciones, rediseñar la organización, desarrollar un espíritu de equipo y fabricar productos de alta calidad en un mercado cada vez más competitivo.

La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización. Este texto analiza dos aspectos importantes de la estructura organizacional: el diseño del puesto y el diseño organizacional.

Diseño del puesto

El diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores especifican los contenidos, métodos y relaciones de puestos para satisfacer tanto los requerimientos organizacionales como los individuales. Dan debe definir el contenido y tareas del puesto de líder de la unidad y la relación del puesto con cada miembro de su equipo.

Diseño organizacional

El diseño organizacional se refiere a toda la estructura organizacional. Dan planea cambiar la filosofía y la orientación de equipos; este esfuerzo creará una nueva *estructura* de tareas, autoridad y relaciones interpersonales que cree que canalizarán el comportamiento de los individuos y grupos hacia un mejor desempeño.

El proceso en las organizaciones

Ciertos procesos de comportamiento dan vida a una estructura organizacional. Cuando estos procesos no funcionan bien, pueden surgir problemas desafortunados, como lo muestra el siguiente relato:

> Una vez que Sandra terminó su maestría en administración, estaba más segura que nunca de que siempre trabajaría en marketing. Debido a su excelente historial académico, recibió varias ofertas de trabajo sobresalientes. Aceptó la oferta de una de las empresas de consultoría más grandes de Estados Unidos con la creencia de que este trabajo le permitiría adquirir experiencia en diversas áreas de marketing y participar en tareas emocionantes. En su último día en la universidad le dijo a su profesor favorito: “éste tiene que ser uno de los días más felices de mi vida, ya que obtuve esta maravillosa oportunidad profesional”.
>
> Recientemente, al visitar la oficina de colocaciones de la universidad, el profesor se sorprendió al saber que Sandra había comentado al director de colocaciones que buscaba otro empleo, puesto que

ella había estado menos de un año con la compañía consultora. La llamó para averiguar por qué quería cambiar de empleo. Ella le dijo: "supongo que puedo decir que mi primera experiencia con la vida real fue traumática. Me paso todo el día sentada hablando por teléfono, haciendo preguntas y anotando las respuestas. En la escuela me prepararon para ser administradora, y lo que estoy haciendo aquí es un trabajo que puede hacer cualquier graduado de preparatoria. Hablé con mi jefe y dijo que todos los empleados tienen que empezar desde abajo. Bien, ¿por qué no me dijeron eso cuando me reclutaron? Un poco de comunicación precisa hubiera sido lo correcto".

Este libro analiza dos procesos de comportamiento que contribuyen al desempeño organizacional eficaz: la comunicación y la toma de decisiones.

Comunicación

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir y actuar respecto a la información. El proceso de comunicación vincula a la organización con su ambiente así como con sus partes. La información fluye hacia y desde la organización, así como dentro de la misma; la información integra las actividades dentro de la organización. El problema de Sandra surgió debido a que la información que fluyó *desde* la organización fue distinta a la información que fluía *dentro* de la misma.

Toma de decisiones

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de la selección de metas apropiadas, así como de la identificación de los medios para lograrlas. Con una buena integración de los factores de *comportamiento* y los *estructurales*, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones acertadas. La experiencia de Sandra ilustra la toma de decisiones inconsistente por distintas unidades organizacionales (recursos humanos y marketing) en la contratación de nuevos empleados. Las organizaciones se apoyan en las decisiones individuales así como en las decisiones de grupo. La administración eficaz requiere conocimientos acerca de ambos tipos de decisiones.

Como las decisiones administrativas afectan la vida y el bienestar de las personas, la ética desempeña un papel principal.[10] ¿Se le proporcionó a Sandra información realista y verdadera acerca del puesto? Si no fue así, ¿el reclutador actuó de manera ética o no? Como los administradores tienen el poder que sus puestos les confieren, existe la posibilidad de que tomen decisiones no éticas. Todas las historias de escándalos en el mundo de los negocios, el gobierno, la medicina, la política y la ley de las que nos enteramos en los periódicos y en la televisión demuestran que la ética en cuanto a toma de decisiones requiere revisarse con atención.

La ética sugiere que al enfrentar un problema, situación u oportunidad que requiera elegir entre distintas alternativas, los administradores deben evaluar su decisión respecto a qué curso seguir como bueno o malo, correcto o equivocado, ético o no.[11] La toma de decisiones es una tarea difícil, pues por lo general surgen conflictos entre la filosofía moral personal del administrador y sus valores, así como entre la cultura y los valores de la organización.

La toma de decisiones administrativas está permeada por cuestiones éticas. Los administradores tienen poder y autoridad; cuando existen estos factores se puede hacer lo correcto y lo equivocado, lo bueno y lo malo. Entre los indicios de que las decisiones administrativas están vinculadas con la ética están los siguientes:[12]

- Los administradores toman decisiones que afectan las vidas, carreras y el bienestar de las personas.
- Los administradores toman decisiones que incluyen la asignación de recursos limitados.
- Los administradores diseñan, implementan y evalúan reglas, políticas, programas y procedimientos.
- Los administradores demuestran su moral y sus valores personales al tomar decisiones.

Ejemplos de tomas de decisiones administrativas y su vínculo con la ética y los valores serán evidentes a lo largo del texto. Los administradores hábiles consideran la ética como un factor importante a tomar en cuenta al hacer elecciones que repercuten en los individuos, grupos y organizaciones.[13] Un reto que los administradores enfrentan es la creación de un ambiente de

FIGURA 1.2
Tres perspectivas acerca de la eficacia

trabajo ético, centrado en los valores y orientado al desempeño. Desafortunadamente, algunos administradores han concluido que deben hacer concesiones. Sugerimos que preocuparse por tener un comportamiento ético, decir la verdad y adoptar un estilo que demuestre integridad en cada decisión se convierta en una regla y el estilo, una parte integral de la administración de personas.

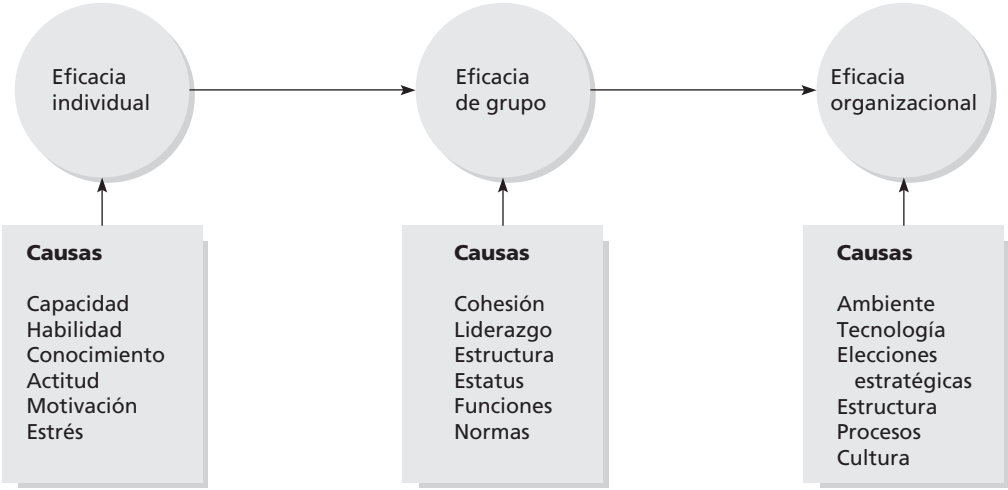
Perspectivas acerca de la eficacia

Los administradores y quienes se interesen en determinar si las organizaciones se desempeñan eficazmente pueden enfocarse en una, dos o en las tres perspectivas siguientes. El nivel básico, el de la *eficacia individual*, enfatiza el desempeño de las tareas de determinados empleados o miembros de la organización. Los administradores evalúan la eficacia individual a través de los procesos de evaluación de desempeño para determinar quién debe recibir incrementos salariales, ascensos y otras recompensas disponibles en la organización.

Los individuos rara vez trabajan solos, aislados de los demás miembros de la organización; generalmente los empleados trabajan en grupos, ya que aún necesitan otra perspectiva de la eficacia: la *eficacia grupal*. En algunos casos la eficacia de grupo es simplemente la suma de las contribuciones de todos sus miembros; por ejemplo, un grupo de químicos que trabaja sólo en proyectos no relacionados sería eficaz a medida que cada científico fuera eficaz de manera individual. En otros casos la eficacia del grupo es más que la suma de las contribuciones individuales (por ejemplo, una línea de ensamblado que fabrica un producto o servicio que combina las contribuciones de cada individuo que trabaja en la línea). El término *sinergia* se refiere a casos en que la suma de las contribuciones individuales excede a la simple suma de ellas.

La tercera perspectiva es la *eficacia organizacional*. Las organizaciones constan de individuos y grupos, por lo tanto, la eficacia organizacional consta de la eficacia individual y grupal; sin embargo, la eficacia organizacional es más que la suma de la eficacia individual y grupal. Mediante efectos de sinergia, las organizaciones obtienen niveles más altos de eficacia que la suma de sus partes. De hecho, el razonamiento que justifica la existencia de las organizaciones como un medio para hacer el trabajo de la sociedad es que ellas pueden hacer más trabajo del que se puede hacer mediante esfuerzos individuales.[14]

FIGURA 1.3
Causas de la eficacia



En la figura 1.2 se muestra la relación que existe entre las tres perspectivas de la eficacia. Las flechas de conexión implican que la eficacia del grupo depende de la eficacia individual, mientras que la eficacia organizacional depende de la eficacia individual y grupal. Las relaciones exactas entre las tres perspectivas varían de acuerdo con los factores que intervienen para hacer un trabajo, como el tipo de organización, el trabajo del que se trata y la tecnología que se utiliza para hacerlo. En la figura 1.3 se reconocen las tres perspectivas de los efectos de sinergia. Así, la eficacia de grupo es mayor que la suma de las eficacias individuales debido a las sinergias realizadas a través de los esfuerzos conjuntos.

El trabajo de la administración es identificar las *causas* de la eficacia organizacional, grupal e individual. Distinguir entre las causas de eficacia y sus indicadores puede ser difícil tanto para los administradores como para los investigadores.[15] El término *eficacia* se deriva del término *efecto* y lo utilizamos en el contexto de relaciones causa-efecto. Como se muestra en la figura 1.3, cada nivel de eficacia puede ser considerado una variable ocasionada por otras variables; por ejemplo, la motivación de una persona, su capacidad, habilidad, conocimiento, actitud y nivel de estrés pueden ocasionar que sea eficaz. Desde luego, existen muchos otros factores que influyen en la eficacia de un individuo. Las variables que se observan en la figura 1.3 son sólo una muestra para propósitos ilustrativos.

La bibliografía referente a la administración y el comportamiento organizacional nos informa sobre diversas teorías e investigaciones de las causas de la eficacia en cada uno de los tres niveles de análisis; por ejemplo, las causas de eficacia individual incluyen capacidad, habilidad, conocimiento, actitud, motivación y estrés. Estas diferencias individuales representan diferencias en eficacia en el desempeño individual. Algunas de las causas más comunes de diferencias en eficacia grupal y organizacional también se señalan en la figura 1.3.[16] Éstas y otras posibles causas de eficacia se analizan a fondo en los siguientes capítulos, pero la realidad de la vida organizacional es que existen pocas relaciones claras de causa y efecto. En la mayoría de los casos los juicios deben considerar causas y circunstancias múltiples.[17]

¿Cómo pueden entonces los administradores aumentar y mantener la eficacia individual, grupal y organizacional? En la siguiente sección se aborda esta pregunta al describir la naturaleza del trabajo administrativo.

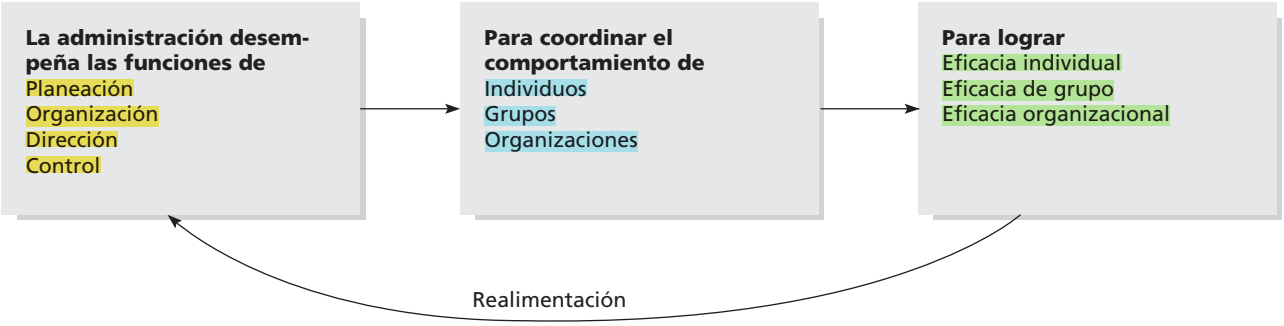
Naturaleza del trabajo administrativo

Muchos autores (demasiados para analizarlos completamente) han contribuido a las teorías que describen lo que hacen o deberían hacer los administradores.[18] Aquí nos apoyaremos en las ideas de un grupo de autores que constituyen la escuela clásica de la administración.[19] Nos referimos a ellos como *clásicos* porque fueron los primeros en describir el trabajo administrativo; los autores de la escuela clásica propusieron que el trabajo administrativo consta de distintas *funciones*, las cuales al relacionarse, constituyen el *proceso administrativo*. La visión de que la administración debe definirse, describirse y analizarse en términos de las actividades de los administradores (funciones y procesos) ha prevalecido hasta hoy, aunque con bastantes modificaciones conforme han cambiado las funciones administrativas y los procesos en respuesta a los tiempos y circunstancias cambiantes.

El estudio de influencia de Henry Mintzberg identificó tres papeles administrativos principales que se superponen: interpersonal, toma de decisiones e informativo.[20] Cada papel tiene diversas actividades relacionadas que distinguen uno de otro. Las actividades interpersonales claramente incluyen al administrador con otras personas, tanto dentro como fuera de la organización. La toma de decisión involucra al administrador en los asuntos operacionales, la asignación de recursos y las negociaciones con los componentes de la organización. El papel informativo identifica al administrador como receptor y emisor de información con una diversidad de individuos e instituciones.

El concepto de administración que aquí se desarrolla se basa en la suposición de que la necesidad de administrar surge siempre que el trabajo se especializa y realiza por dos o más personas. En tales circunstancias el trabajo especializado debe *coordinarse*, lo que crea la necesidad de trabajo administrativo. La naturaleza del trabajo administrativo es entonces coordinar el trabajo de *individuos*, *grupos* y *organizaciones*, lo cual se logra al desempeñar cuatro funciones

FIGURA 1.4 Contribución de la administración a la eficacia organizacional



administrativas: *planeación, organización, dirección* y *control*. En la figura 1.4 se muestra la contribución de la administración a la eficacia.

La lista de funciones administrativas puede incrementarse para incluir otras funciones, pero estas cuatro pueden definirse con la precisión suficiente para diferenciarlas y, al mismo tiempo, incluir otras que han propuesto los autores que han estudiado a la administración; por ejemplo, algunos administradores y organizaciones incluyen funciones como la toma de decisiones, contratación de personal, coordinación, implementación y ejecución. Recuerde que la administración y el comportamiento organizacional no son ciencias exactas con lenguaje y definiciones uniformes; las diversas definiciones que existen de la *administración* reflejan las expectativas específicas de la gente que la practica en organizaciones específicas.[21]

Aunque la lista que proponemos puede ser arbitraria, los administradores de todos los niveles de la organización generalmente desempeñan estas funciones. La importancia relativa de una función directa con otra función difiere de acuerdo con el lugar que ocupe el administrador en la organización y los problemas y temas que deba enfrentar. Pero la capacidad de discernir la importancia relativa de la planeación, organización, dirección y control puede distinguir a los administradores eficaces de aquellos que no lo son.[22]

El trabajo de un administrador se refleja hasta cierto punto en el siguiente recuadro; éste sugiere que los tiempos de inestabilidad, frenéticos y de algún modo caóticos son los que los administradores actuales conocen bien. La jornada de un administrador está llena de retos y de la búsqueda de formas de mejorar la eficacia de los empleados.

Planear un desempeño eficaz

La función de planeación incluye la especificación de los objetivos que se deben alcanzar y la determinación de los *medios apropiados para lograrlos*. La necesidad de esta función se infiere de la naturaleza de las organizaciones como entidades con propósitos (en busca de algún fin). La planeación de actividades puede ser compleja o simple, implícita o explícita, personal o impersonal; por ejemplo, un administrador de ventas que pronostica la demanda del principal producto de la empresa puede confiar en modelos econométricos complejos o en conversaciones casuales con vendedores en el campo.

La planeación incluye especificar no sólo hacia dónde se dirige la organización sino también cómo va a llegar ahí. En concreto, se deben analizar las alternativas y evaluarse en términos de criterios que se infieren de las metas de la misión. Por consiguiente, las decisiones de los administradores pueden influir en las evaluaciones tanto de ellos mismos como de sus organizaciones pues son quienes determinan cuáles objetivos son legítimos y, por lo tanto, qué criterios son relevantes.[23] Una vez que se determinan los medios apropiados, se debe realizar la siguiente función administrativa, la organización.

Organizar un desempeño eficaz

La función de organización incluye todas las actividades administrativas que traducen las actividades planeadas requeridas en una estructura de tareas y autoridad. En un sentido práctico, la función

CO EN LA PRÁCTICA Otro día como administrador

Hunter (se ha cambiado el nombre) administra una pequeña oficina que incluye un gerente, un encargado de desarrollo de negocios, un analista de investigación, un especialista en tecnología de la información y un estudiante interno. El negocio produce contenido para libros, programas de capacitación (tradicionales y aprendizaje virtual), así como servicios de consultoría. Estos últimos, los proporcionan individuos expertos que trabajan en el consejo de consultoría de la compañía.

Un día típico de Hunter es largo, de 8 a.m. a 7 p.m. Más de 70% de su tiempo lo emplea hablando por teléfono, trabajando en la computadora o asistiendo a reuniones. Él participa en al menos 300 actividades diarias (por ejemplo, leer y responder 75 correos electrónicos, hablar por teléfono con 15 diferentes personas, escuchar temas o problemas que comentan sus colegas), por lo que la diversidad y las interrupciones son la norma.

Hunter dispone de poco tiempo para leer los informes, documentos, libros o material publicitario que colocan en su bandeja física o de correo electrónico; leer y estudiar a la competencia o pensar acerca del mercado es un suceso extraño. La única manera en que puede obtener un poco de tiempo para la contemplación es llegando una hora más temprano que los demás. Para las 7 p.m. está cansado después de un día vertiginoso y frenético; no ha tenido éxito al leer y pensar cuando está cansado.

Hunter confía en la interacción social y prefiere hablar al realizar sus funciones administrativas. Él es responsable ante los dueños y los miembros de la empresa, quienes quieren un flujo constante de informes escritos que no son la tarea favorita de Hunter. Él aprecia la necesidad de informes escritos, pero las más de 300 actividades que debe realizar diariamente no le dejan mucho tiempo para escribir, leer y revisar informes.

Está tan inmerso en las primeras de sus actividades que pierde la noción del tiempo y los compromisos, de aquí que confíe en el administrador de la oficina para que lo mantenga en la dirección correcta y para que le recuerde asistir a las juntas programadas.

La planeación, organización, dirección y control son funciones que Hunter sabe que deben realizarse. Él se siente culpable por no satisfacer en forma sistemática estas funciones; también se queja con sus colegas de oficina de no interactuar lo suficiente con los clientes, dueños y otros administradores. Su familia y amigos indican que Hunter ya no está tan disponible como antes, cuando no tenía la responsabilidad de hacer un éxito de su empresa.

Esta breve descripción de un administrador típico de una pequeña organización sugiere que el clásico estudio de Mintzberg de hace algunos años todavía es un retrato preciso de los administradores. Los papeles interpersonales, de decisión y de información que desempeñan los administradores son vertiginosos, frenéticos y desafiantes, por lo que encontrar formas para lograr una administración más sistemática y para enfrentar estas responsabilidades de funciones es el camino a una mayor eficacia.

de organización incluye: 1) designar la responsabilidad y autoridad de cada puesto y 2) determinar cuáles de estos puestos serán agrupados en departamentos específicos; por ejemplo, los administradores de una empresa de ingeniería deben determinar lo que cada ingeniero hará y a qué equipo será asignado. El resultado de la función organización es la estructura organizacional.

La estructura organizacional consta de muchos individuos y grupos que desempeñan distintas actividades. Éstas deben ser integradas en un todo combinado.[24] Es responsabilidad de la administración idear métodos y procesos de integración. Si las diferencias entre los puestos y departamentos no son demasiado grandes, entonces el ejercicio simple de autoridad es suficiente para integrar las diferencias; por ejemplo, el administrador de una pequeña tienda de yogurt puede integrar fácilmente el trabajo de los tomadores de pedido al emitir directrices. Pero el administrador de una organización de múltiples productos y varias divisiones debe confiar en equipos multifuncionales más complejos, gerentes de producto y de servicio a clientes y comunicaciones electrónicas.[25]

Dirigir un desempeño eficaz

La función de dirección hace que el administrador participe en contacto cercano día con día con individuos y grupos; así, la función de dirección es únicamente personal e interpersonal. Aunque la planeación y la organización proporcionan lineamientos y directrices en forma de planes, descripciones de puestos, organigramas y políticas, es la gente la que hace el trabajo y las personas son entidades variables; tienen necesidades, ambiciones, personalidades y actitudes únicas; cada una percibe el lugar de trabajo y su puesto en forma única. Los administradores deben considerar estas percepciones y comportamientos como únicos, y de alguna manera dirigirlos hacia propósitos comunes. Un observador dedicado y sensible del comportamiento de liderazgo ha alentado a los administradores a ilustrarse más sobre la psicología humana como medio para un mejor desempeño.[26]

La dirección incluye las interacciones diarias entre los administradores y sus subordinados; en estas interacciones el panorama total del comportamiento humano es evidente: los individuos trabajan, juegan, se comunican, compiten, aceptan y rechazan a otros, se unen a grupos, dejan grupos, reciben recompensas y se enfrentan con el estrés. De todas las funciones administrativas, la dirección es la más orientada al lado humano. No es de sorprender que la impresionante cantidad de teoría e investigación sobre el comportamiento organizacional se relacione con esta función. Y mientras que mucha literatura y la sabiduría convencional afirman la importancia del liderazgo, debemos reconocer que existe evidencia que sugiere que la importancia del liderazgo está sobrevaluada.[27]

Los líderes en posiciones ejecutivas representan a la organización con los interesados externos; en este papel los líderes ejecutivos eficaces utilizan palabras y símbolos para expresar los ideales abstractos de la organización y lo que representan. La declaración de misión de la organización nos proporciona un punto de inicio para desempeñar este papel de liderazgo, pero si el líder ejecutivo no tiene la capacidad para utilizar un lenguaje y metáforas poderosas, fracasará aunque tenga habilidades interpersonales eficaces.[28]

Control de un desempeño eficaz

La función de control incluye actividades que los administradores toman para asegurarse de que los resultados reales sean consistentes con los planeados. Los administradores se hacen cargo del control para determinar *si* se logran los resultados pretendidos, y si no es así, la *razón* por la que no se lograron. Las conclusiones a las que llegan los administradores debido a sus actividades de control son que la función de planeación fue (y es) imperfecta o que la organización fue (y es) imperfecta, o ambas cosas. Entonces, el control es el punto final de una secuencia lógica. Las actividades que constituyen el control incluyen la selección de empleados y su colocación, la inspección de materiales, la evaluación del desempeño, el análisis del estado financiero y otras técnicas administrativas muy reconocidas.

La función de control incluye una consideración explícita de eficacia en los tres niveles: individual, grupal y organizacional. La evaluación de desempeño incluye comparaciones de desempeño real del personal contra los estándares de desempeño. Los administradores juzgan como eficaces a aquellos empleados que cumplen con los estándares de desempeño. De igual forma, cuando los supervisores se enfocan en grupos organizacionales como los departamentos de producción, ventas e ingeniería, hacen juicios acerca de si estas unidades se han desempeñado de acuerdo con lo esperado (ya sea que hayan sido eficaces o no). Y al más alto nivel de desempeño, los principales directivos juzgan la eficacia de las organizaciones.

En cada nivel los administradores de las organizaciones tienen la principal responsabilidad de lograr un desempeño eficaz. Hemos visto que pueden cumplir con esta responsabilidad al practicar con habilidad las cuatro funciones de la administración para identificar las causas de la eficacia, acentuar las positivas y eliminar las negativas, pero debemos ahora pensar en el concepto de eficacia en sí mismo. ¿Qué es? ¿Cómo podemos saberlo cuando lo vemos?

Tres formas de pensar acerca de la eficacia

Hasta este momento hemos adoptado una definición de *eficacia*, pero eficacia significa diferentes cosas para distintas personas, ya sea en un sentido teórico o práctico. Las diferencias en su significado reflejan la adherencia de alguien hacia el enfoque de metas, el enfoque de teoría de sistemas o el enfoque de los terceros interesados.[29] Los administradores deben ser capaces de utilizar cada uno de estos enfoques para la eficacia cuando sea apropiado.

Enfoque de metas para la eficacia
Perspectiva acerca de la eficacia que enfatiza la función central del logro de metas como un criterio para evaluar la eficacia.

Enfoque de metas para la eficacia

El **enfoque de metas** para definir y evaluar la eficacia constituye el método de evaluación más antiguo y más utilizado;[30] de acuerdo con este enfoque, una organización existe para cumplir las metas. Un antiguo e influyente practicante y autor de administración y comportamiento

organizacional afirmó: "lo que queremos decir con eficacia… es el cumplimiento de los objetivos reconocidos de un esfuerzo de cooperación. El grado de cumplimiento indica el grado de eficacia".[31] La idea de que las organizaciones, así como los individuos y grupos, deben ser evaluados en términos del cumplimiento de las metas tiene mucho sentido común y atractivo práctico. El enfoque de metas refleja propósito, racionalidad y logro, cualidades fundamentales en las sociedades occidentales.

Muchas prácticas administrativas se basan en el enfoque de metas; una muy utilizada es la administración por objetivos. De acuerdo con esta práctica, los administradores especifican por adelantado las metas que esperan que cumplan los subordinados y luego evalúan periódicamente el grado en que las realizan. Los detalles reales de la administración por objetivos varían de caso en caso. En ocasiones el administrador y el subordinado examinan los objetivos e intentan llegar a un acuerdo mutuo; en otras el administrador simplemente asigna las metas. La administración por objetivos puede ser útil siempre que exista una relación fuerte entre el comportamiento laboral y un resultado mensurable, el objetivo.

El enfoque de metas, con todo su atractivo y aparente simplicidad, tiene problemas.[32] Algunas de las dificultades que se reconocen incluyen lo siguiente:

1. El logro de metas no es fácilmente mensurable para las organizaciones que no fabrican productos tangibles; por ejemplo, la meta de una universidad es proporcionar una educación liberal a un precio justo. La pregunta es, ¿cómo sabríamos si la universidad alcanza esa meta? ¿Qué es una educación liberal? ¿Qué es un precio justo?
2. Las organizaciones intentan lograr más de una meta, pero lograrlo a menudo impide o disminuye su capacidad de lograr otras metas. Una empresa afirma que su meta es maximizar las utilidades y proporcionar condiciones de trabajo absolutamente seguras. Estas dos metas están en conflicto porque una se logra a expensas de la otra.
3. La propia existencia de un conjunto común de metas oficiales con las que todos los miembros están comprometidos es cuestionable. Diversos investigadores han señalado la dificultad de obtener consenso entre los administradores en cuanto a las metas específicas de su organización.[33]

Una visión estrecha de lo que es la eficacia la define como: "la viabilidad financiera de una organización".[34] Una empresa viable desde el punto de vista financiero puede pagar sus cuentas cuando se vencen; la organización más eficaz tendrá fondos en reserva. Quienes apoyan esta visión afirman que aunque es estrecha, es útil debido a que supera las limitaciones de la idea más amplia del enfoque de metas; por ejemplo, la medición de la viabilidad financiera es relativamente fácil comparada con la medición de las metas reales de la administración. El rendimiento de los activos y el rendimiento de las acciones son medidas directas y de fácil disponibilidad de la viabilidad financiera de una empresa. Las organizaciones no lucrativas tienen medidas similares. Las instituciones educativas pueden medir la viabilidad financiera como ingreso por estudiante; las agencias gubernamentales pueden medirlas como ingreso por empleado.[35] La idea de que la eficacia organizacional puede ser definida y medida con sencillez es bastante atractiva.

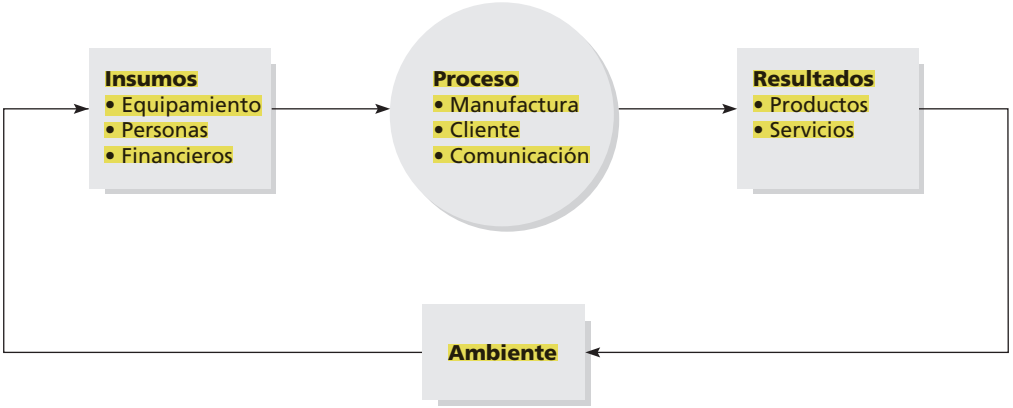
El enfoque de metas ejerce una gran influencia en la teoría y práctica del desarrollo de la administración y el comportamiento organizacional. Es fácil decir que los administradores deben cumplir con las metas de la organización, pero es mucho más difícil saber cómo hacerlo. La alternativa al enfoque de metas es el enfoque de la teoría de sistemas. Mediante la teoría de sistemas el concepto de eficacia puede ser definido en términos más amplios que permiten a los administradores entender las causas de la eficacia individual, grupal y organizacional.

Enfoque de la teoría de sistemas para la eficacia

Sistema
Agrupación de elementos que establecen relaciones entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto individual como de grupo.

El término *sistema* se emplea en las conversaciones cotidianas. Se utiliza una diversidad de significados e interpretaciones para describir los sistemas de contabilidad, de control de inventarios, de encendido de un auto, el sistema ecológico y el sistema fiscal. Cada sistema consta de elementos o características que interactúan; por lo tanto, un **sistema** es una agrupación de elementos que establecen relaciones entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto individual

FIGURA 1.5
Los elementos básicos de un sistema



como de grupo.[36] Los teóricos de sistemas plantean que éstos se pueden clasificar en tres formas: 1) sistemas conceptuales (un lenguaje); 2) sistemas concretos (máquinas) y 3) sistemas abstractos (cultura de una organización).

Los administradores de las organizaciones utilizan la noción de un sistema para visualizar su mundo interno y externo, y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas. Al observar a los individuos, grupos, estructura y procesos de organizaciones en términos de un sistema, los administradores pueden identificar temas comunes y no comunes que ayudan a explicar el comportamiento y la eficacia de la gente. La identificación de temas o patrones es importante debido a que les ayuda a explicar qué tan eficaz es un individuo, grupo u organización completa en términos de metas.[37]

La teoría de sistemas nos permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones: internamente podemos ver cómo y por qué la gente dentro de las organizaciones desempeña sus tareas individuales y de grupo; en forma externa podemos evaluar las transacciones de las organizaciones con otras organizaciones e instituciones. Todas las empresas adquieren recursos de un ambiente más grande del que forman parte y, a su vez, proporcionan los bienes y servicios que les demanda el ambiente mayor. Los administradores deben tratar en forma simultánea con los aspectos internos y externos del comportamiento organizacional; este proceso esencialmente complejo puede ser simplificado, para propósitos analíticos, empleando los conceptos básicos de la teoría de sistemas.

En el contexto de la teoría de sistemas, la organización es un elemento entre otros que interactúan en forma interdependiente; el flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización. En términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema mayor (ambiente), procesa estos recursos y los regresa transformados (producto). En la figura 1.5 se muestran los elementos fundamentales de la organización como un sistema.

La teoría de sistemas también enfatiza el enlace de la organización con el sistema más grande del cual forma parte. Cada organización es parte de una industria (un sistema mayor), una sociedad (y un sistema todavía mayor) y, cada vez más, una economía global (tal vez el sistema más grande de todos). Todos estos sistemas requieren algo de sus partes; estos requerimientos incluyen más que simplemente la demanda de productos de calidad y cantidad aceptables. Las empresas deben también satisfacer la demanda de que sus acciones contribuyan a ambientes viables, promoviendo la limpieza del aire y el agua, y la estabilidad nacional interna de su país, reconstruyendo las ciudades y la estabilidad política global invirtiendo en las economías de los países en desarrollo. Por lo tanto, la organización no puede simplemente fabricar un producto u ofrecer un servicio para satisfacer a sus clientes; también debe producir acciones y comportamientos para satisfacer otros componentes importantes de un ambiente más grande, los sistemas mayores.

Teoría de sistemas y realimentación

El concepto de la organización como un sistema que está relacionado con otro sistema más grande deja en claro la importancia de la realimentación. Como ya se señaló, la organización

depende del ambiente no sólo para sus insumos sino también para la aceptación de sus productos; por lo tanto, debe desarrollar medios para ajustar las demandas ambientales. Los medios para ajustarlas son canales de información que permiten a la organización reconocer estas demandas; por ejemplo, en las organizaciones de negocios la investigación de mercados es un mecanismo de realimentación importante.

En términos más simples, la *realimentación* se refiere a la información que refleja los resultados de una acción o una serie de acciones realizadas por un individuo, grupo u organización. A lo largo de este texto veremos qué tan importante es la realimentación para reforzar el aprendizaje y desarrollar la personalidad, el comportamiento de grupo y el liderazgo. La teoría de sistemas enfatiza la importancia de responder al contenido de la información de realimentación.

Ejemplos del ciclo insumo-producto

La empresa tiene dos categorías importantes de insumos: recursos humanos y naturales. Los insumos humanos constan de la gente que trabaja en la empresa: personal operativo, de oficinas y administrativo; estas personas contribuyen con su tiempo y energía a la organización a cambio de salarios y otras recompensas, tangibles e intangibles. Los recursos naturales constan de los insumos no humanos que se procesarán o se utilizarán en combinación con el elemento humano para proporcionar otros recursos. Una fábrica de acero utiliza personas y altos hornos (junto con otras herramientas y maquinaria) para procesar el hierro y obtener acero y sus derivados. Un fabricante de automóviles toma el acero, hule, plásticos, telas y (en combinación con personas, herramientas y equipo) fabrica automóviles. Una empresa sobrevive mientras su producción se adquiere en el mercado en cantidades y a precios que le permitan recuperar sus existencias de insumos.

Una universidad utiliza recursos para enseñar a los estudiantes, realizar investigaciones y proporcionar información técnica a la sociedad. La supervivencia de una universidad depende de su capacidad para atraer las colegiaturas de los estudiantes y los subsidios para la educación en cantidades suficientes para pagar los salarios de su personal docente y administrativo y los demás costos de recursos. Si el producto de una universidad es rechazado por el ambiente más grande de tal forma que los estudiantes se inscriben en otra parte y el gobierno utiliza los impuestos para apoyar otros esfuerzos públicos, o si una universidad es culpable de gastar demasiados recursos en relación con su producción, dejará de existir. Como negocio, una universidad debe proveer el producto correcto al precio correcto si es que desea sobrevivir.[38]

Como ejemplo final describiremos un hospital en términos de la teoría de sistemas; los insumos de éste son su personal profesional y administrativo, equipo, suministros y pacientes. Los pacientes se procesan al aplicar conocimientos médicos y tratamientos; el grado en que los pacientes recuperen la salud de acuerdo con la gravedad de su padecimiento o herida, determinará la eficacia del hospital.

La teoría de sistemas enfatiza dos consideraciones importantes: 1) la supervivencia final de la organización depende de su capacidad de adaptarse a las demandas de su ambiente y, 2) la satisfacción de estas demandas, el ciclo total de insumo-proceso-producto debe ser el centro de la atención administrativa. Por lo tanto, los criterios de eficacia deben reflejar ambas consideraciones y la definición de la *eficacia* debe concordar con ello. El enfoque de sistemas destaca el hecho de que los recursos deben dedicarse a actividades que tienen poco que ver con cumplir con la meta de la organización.[39] En otras palabras, adaptarse al ambiente y mantener el flujo de insumo-proceso-producto requiere que los resultados sean asignados a actividades relacionadas sólo indirectamente con la meta principal de la organización.

Enfoque de los terceros interesados
Perspectiva que enfatiza la relativa importancia de los diferentes intereses de grupos e individuos de una organización.

Enfoque de los terceros interesados para la eficacia

La aplicación de los conceptos de la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo. La teoría de sistemas también identifica la importancia de lograr un equilibrio entre las diversas partes del sistema del cual una organización forma parte. En términos prácticos y concretos, el **enfoque de los terceros interesados**

significa lograr un equilibrio entre las diversas partes del sistema al satisfacer los intereses de todos los que constituyen una organización (individuos y grupos de individuos que tienen algún interés en la organización).[40] Pero el enfoque de metas destaca que las organizaciones están formadas con el propósito de cumplir metas.

Los individuos y grupos con intereses en una organización incluyen a sus empleados (no administradores y administradores), clientes, accionistas, directores, proveedores, acreedores, funcionarios de gobierno de todos los niveles, administradores de organizaciones competitivas y cooperativas y el público en general. Cada uno de estos individuos y grupos espera que la organización se comporte en formas que los beneficien; estas expectativas pueden o no ser compatibles con las de otros individuos y grupos. Dado que una organización puede juzgarse como eficaz o ineficaz, ¿cómo pueden los administradores alcanzar la eficacia en el sentido de satisfacer todas las necesidades de las partes interesadas en la organización? El párrafo de inicio señala los retos que enfrentan los administradores para satisfacer las diversas necesidades de los interesados.

Un método sería establecer que no hay forma de determinar la importancia relativa de los requerimientos de un interesado y que existen tantas evaluaciones de eficacia como individuos que la califican. Esta visión relativista asume que todos los requerimientos a la organización son válidos y que no existe base para ordenar su importancia, así que no existen bases para hacer un juicio general de la eficacia organizacional.[41]

¿Entonces cómo debe actuar la administración? Se proporciona una respuesta por la idea de que cada parte interesada controla recursos que son valiosos para la organización. En cualquier momento, los recursos que controlan son más o menos importantes y la organización es eficaz de acuerdo con el grado en que satisface el interés del grupo que controla el recurso más importante.[42] De esta forma, ¿los intereses de los accionistas tienen prioridad sobre los intereses de los empleados cuando la organización debe adquirir los fondos de las acciones con el fin de sobrevivir?, o ¿los intereses de una agencia gubernamental reguladora están por encima de los intereses de los accionistas cuando las regulaciones de seguridad requieren invertir en las condiciones de trabajo seguro? Esta nueva visión puede ser extendida a un concepto de organización como una plataforma en la que distintos grupos negocian sus requerimientos desarrollando coaliciones capaces de combinar el poder de cada miembro de la coalición. Los administradores de la empresa logran eficacia al identificar las coaliciones más poderosas y satisfacer las demandas de los miembros más influyentes de dichas coaliciones.

Que la organización sea eficaz al satisfacer el grupo más poderoso incluye un juicio de valor; no deberíamos perder de vista el hecho de que todos los juicios de eficacia incluyen juicios de valor. Afirmar que se debe satisfacer al grupo más poderoso a costa del grupo con menor poder es hacer una afirmación personal de lo que finalmente es más importante. Como existen muchas y distintas fuentes de juicios de valor, no deberíamos esperar cualquier respuesta final a la pregunta: ¿la organización es eficaz? Ni deberíamos esperar cualquier respuesta cuando el enfoque es la eficacia individual y grupal. Los valores reflejan juicios humanos acerca de lo que es importante, pero esos juicios cambian con los individuos, el lugar y el tiempo.

Un estudio de la aplicabilidad de una teoría de múltiples interesados sugiere que puede en realidad integrar los enfoques de sistema y de metas para la eficacia.[43] El estudio documenta que algunas de las partes interesadas favorecen los resultados relacionados con los medios (el elemento de procesos en los sistemas), mientras que otros favorecen resultados relacionados con los objetivos (el elemento de producto en los sistemas). Así, es posible utilizar la teoría de múltiples interesados para combinar los enfoques de meta y de sistemas con el fin de obtener un enfoque más apropiado para la eficacia organizacional. Pero incluso si podemos resolver las diferencias entre los enfoques de metas y de sistemas en relación con lo que desean las diferentes partes interesadas del desempeño organizacional, todavía debemos reconocer que estos deseos pueden cambiar con el tiempo.

Cambio y aprendizaje organizacional

Un análisis de las historias de cómo IBM y Harley-Davidson cambiaron de ser compañías que perdían participación de mercado y utilidades, para convertirse en íconos de éxito, revela dos

patrones importantes. Primero, el cambio exitoso se asocia con un proceso de varias etapas que crea poder y motivación para continuar. Segundo, el proceso de cambio lo dirigen líderes de alta calidad que ejercen una influencia duradera en los cambios que realizan; estos líderes establecen una dirección, alinean a la gente con sus visiones y la inspiran para que supere las barreras políticas, personales y burocráticas con la finalidad de lograr el cambio.

A medida que ocurren los cambios en la fuerza de trabajo, la tecnología, la economía, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial, es inevitable que los líderes deban iniciar intervenciones de desarrollo organizacional. En el capítulo 17 se examinarán los enfoques alternos y las intervenciones de cambio. Como la competencia se intensifica cada día, las organizaciones no tienen elección: deben cambiar. En todas las industrias del mundo un estándar de mejora y aprendizaje continuo se ha vuelto la norma.

Al leer este texto, cada persona tiene un punto de vista, un conjunto de prejuicios o ideas específicas acerca de por qué la gente se comporta como lo hace. Cada persona intenta explicar, predecir o analizar la conducta de los demás. ¿Qué tan válidos y buenos son estos puntos de vista? Para ayudarle a aprender cómo desarrollar puntos de vista válidos, este texto le sugerirá marcos de trabajo y explicaciones acerca de la conducta de las personas que trabajan en las organizaciones.

Reflexione acerca de las siguientes aseveraciones y sus creencias personales:

1. Los trabajadores satisfechos fabrican los productos de más alta calidad.
2. Las mujeres se esfuerzan más cuando trabajan bajo las órdenes de administradoras que cuando lo hacen para administradores.
3. La mayoría de los empleados prefiere los trabajos enriquecidos.
4. Los administradores estadounidenses se sienten más estresados por sus labores que los administradores japoneses.
5. Los grupos de trabajo en los que existe cohesión positiva son generalmente más productivos que los grupos en los que no hay cohesión.
6. A las mujeres las motiva más el salario que reciben que a los hombres.
7. Los conflictos de personalidad están pasados de moda y no representan problemas en la mayoría de los entornos laborales.
8. Las organizaciones sin estructura son más autónomas, productivas y conscientes de los costos.
9. Los líderes nacen.
10. La mayoría de los programas de capacitación se evalúan cuidadosamente para que sean eficaces.

Estos amplios comentarios están sujetos a debate; ninguno de ellos es estrictamente verdadero o falso, lo cual refleja qué tan difícil es entender y analizar la conducta. Conforme progrese a lo largo del curso, pruebe sus propios puntos de vista contra lo que lee y analícelos. Mejorar su capacidad de entender, explicar y predecir la conducta es el camino que seguiremos en el resto del libro.

Incluso aquellos estudiantes que no estén interesados o motivados para ser administradores se beneficiarán de aprender más acerca de la conducta en general y específicamente del comportamiento organizacional. Al trabajar para otros, comenzar su propia organización o hacer negocios con organizaciones (por ejemplo, la oficina de impuestos, la compañía de servicios públicos, la escuela de su comunidad) requerirá una conciencia y entendimiento de la conducta de las personas. Al hacerlo podremos realizar transacciones más positivas y benéficas en la sociedad que las que haríamos si no tuviéramos estos conocimientos.

El trabajo administrativo y el comportamiento, estructura y procesos de las organizaciones

En la figura 1.6 se resume el concepto de trabajo administrativo que hasta aquí hemos desarrollado. El enfoque de este texto es la *conducta de los individuos y grupos en las organizaciones*. El propósito de los administradores en las organizaciones es coordinar el comportamiento para

FIGURA 1.6
Relaciones entre las funciones administrativas y la eficacia individual, de grupo y organizacional

	Fuentes de eficacia		
Funciones administrativas	**Individuos**	**Grupos**	**Organizaciones**
Planeación	Objetivos	Metas	Misiones
Organización	Diseños de puesto Autoridad delegada	Departamento o unidad	Métodos y procesos integradores
Dirección	Influencia centrada en las personas	Influencia centrada en el grupo	Influencia centrada en la entidad
Control	Estándares de desempeño individual	Estándares de desempeño de grupo	Estándares de desempeño de la organización

que una organización se juzgue como eficaz por quienes evalúan su historial. Quienes evalúan las organizaciones pueden preocuparse por cualquier número de criterios específicos o generales y por la producción, los procesos o las mediciones de insumos.[44] Para coordinar el comportamiento y satisfacer a los evaluadores, los administradores participan en actividades que pretenden *planear*, *organizar*, *dirigir* y *controlar* el comportamiento. Los principales factores para determinar la conducta individual y grupal son las relaciones de tareas y de autoridad;[45] por lo tanto, los administradores deben diseñar *estructuras* y *procesos* organizacionales para facilitar la comunicación entre empleados.

Parecería que las relaciones entre la administración, las organizaciones y la eficacia son directas. El desempeño eficaz a nivel individual, grupal y organizacional debe ser el resultado de una planeación, organización, liderazgo y control eficaces; sin embargo, como será evidente, las organizaciones y las personas son complejas. Administrar a personas culturalmente diversas en las organizaciones para lograr las metas significativas de eficacia individuales, grupales y organizacionales en un ambiente complejo y de rápido cambio es desafiante, gratificante y frustrante. Este texto mostrará los desafíos, recompensas y frustraciones en una forma realista y contemporánea.

Resumen de puntos fundamentales

- Este texto se enfoca en el campo en desarrollo de la administración conocido como *comportamiento organizacional*, el cual estudia la conducta de individuos y grupos en entornos organizacionales. El marco de trabajo dentro del cual se presenta el contenido de este libro se basa en tres características comunes a *todas* las organizaciones: la *conducta* de los individuos y grupos, la *estructura* de las organizaciones (por ejemplo, el diseño de las relaciones establecidas entre los puestos de una organización) y los *procesos* (por ejemplo, la comunicación y la toma de decisiones) que hacen caminar a una organización y le dan vida. El modelo que se muestra en la figura 1.1 ha evolucionado a partir de nuestro concepto de lo que son las organizaciones.
- Es importante aprender las ciencias conductuales que han producido teoría e investigaciones acerca de la conducta humana en las organizaciones; sin embargo, no ha sido la intención escribir un libro que enseñe una ciencia de la conducta. El tema continuo a lo largo del texto es la administración del comportamiento organizacional. Dado este tema, la tarea es interpretar los materiales de la ciencia de la conducta para que los estudiantes de administración puedan comprender cómo las acciones de los administradores afectan al comportamiento, la estructura y los fenómenos del proceso. Pretendemos proporcionar a los lectores una base para aplicar las aportaciones relevantes de la ciencia de la conducta a la administración de las organizaciones.
- Una consideración primordial documentada en muchos estudios de trabajo administrativo es que el proceso administrativo es un proceso humano inherente: personas que se relacionan con personas. Al reconocer este hecho se establece la importancia de entender la conducta humana en el lugar de trabajo. La conducta de los individuos y grupos es importante para

lograr un desempeño organizacional eficaz, pero también es necesario entender la conducta de los administradores.

- La naturaleza del trabajo administrativo se deriva de la necesidad de coordinar el trabajo en las organizaciones. Por su naturaleza, las organizaciones explotan los beneficios de la especialización, pero también la especialización requiere coordinación. Los administradores coordinan el trabajo especializado al aplicar las tareas de planeación, organización, dirección y control; éstas requieren que los administradores determinen las actividades inherentes a cada una de ellas e influyan en las causas que generan una eficacia individual, grupal y organizacional.
- Dos conceptos de eficacia se derivan de dos teorías de las organizaciones basadas en competencias. La teoría de las metas se basa en la idea de que las organizaciones son entidades racionales y con algún propósito, que buscan misiones, metas y objetivos específicos. De acuerdo con eso, su funcionamiento (por ejemplo, qué tan eficaces son) se evalúa en términos de cuánto éxito tienen en alcanzar sus propósitos. La teoría de sistemas asume que las organizaciones son entidades sociales que existen como partes de ambientes más grandes y que, para sobrevivir, funcionan para satisfacer las demandas de esos ambientes.
- La perspectiva de las partes interesadas en la eficacia organizacional reconoce que las organizaciones existen para satisfacer las demandas de muchos individuos e instituciones diferentes (componentes); cada componente tiene expectativas que la organización debe satisfacer mediante su desempeño.

Preguntas para análisis y repaso

1. ¿Cuáles son sus expectativas para ejercer como administrador? ¿Qué partes del trabajo administrativo le parecen atractivas y cuáles le parecen desagradables?
2. A veces encontramos burocracia e ineficiencia en una organización que por lo general muestra poco interés e ineficacia. Una de las metas administrativas es lograr lo opuesto: una organización eficiente y eficaz. ¿Cuáles son las habilidades administrativas necesarias para que una organización se vuelva eficaz?
3. ¿La eficacia de una organización alguna vez puede evaluarse en términos absolutos? ¿O siempre se debe establecer el criterio de eficacia en términos relativos? Explique y proporcione ejemplos que respalden su argumento.
4. ¿Cómo contribuye el concepto de *múltiples componentes* a nuestra comprensión de la eficacia organizacional? En concreto, ¿el concepto facilita o dificulta al administrador saber cuándo ha logrado un desempeño eficaz para su grupo u organización? Explique su respuesta.
5. Refiriéndonos a la administración, ¿qué ha ocurrido en el pasado al referir el comportamiento organizacional como una mezcla de arte y ciencia?
6. ¿Debe el administrador de una pequeña empresa (de unos 25 empleados) preocuparse por establecer una estructura organizacional? Explique su respuesta.
7. Describa cómo un administrador que trabajó durante 15 años en Los Ángeles aplicaría un enfoque administrativo de contingencia al ser transferido a una posición administrativa similar en la oficina de Barcelona, España.
8. ¿Por qué es correcto concluir que el estudio y la aplicación del CO son multidisciplinarios?
9. Si usted fuera el director de capacitación responsable de instruir a los administradores en las técnicas de la administración, ¿cómo evaluaría la eficacia de su programa de capacitación? ¿Es útil el modelo de metas de la eficacia? ¿Y el de sistemas?
10. Un autor de la teoría administrativa afirma que la administración se define correctamente como hacer el trabajo a través de otras personas. Compare este concepto de administración con el que se propuso en este capítulo.

Use la red

Comparación de la economía tradicional contra la nueva economía

La internet proporciona un rico e ilimitado conjunto de datos, información y sitios web que deben utilizarse *cuidadosamente*. Advierta el énfasis en la palabra cuidadosamente. No existe un filtro universal o un grupo, agencia o asociación que valide la información que se encuentra en internet. Es su responsabilidad asegurarse de que la información que obtenga, considere para su uso e incorpore en sus estudios, informes o resultados sea precisa, confiable, honesta y que, además, esté citada apropiadamente.

Con el uso de internet y su motor de búsqueda favorito (intente www.google.com o www.yahoo.com), examine dos empresas distintas. Elija una compañía de economía tradicional (automóviles, petróleo y energía, transportación) y otra de las que algunos designan como nueva economía (software, telecomunicaciones, cómputo) y responda a lo siguiente:

1. ¿Qué parte de los ingresos y las utilidades de cada compañía son generados fuera de su país?
2. ¿Qué dice el código de ética de cada compañía?
3. ¿Con qué cambios han tenido que lidiar en sus políticas de personal y mezcla de productos y servicios en la última década?
4. ¿Qué tan eficaz son las empresas? (Describa qué base utilizó para determinar su eficacia).
5. ¿Querría usted trabajar para alguna de estas empresas? Justifique su respuesta.

Caso para análisis: *McDonald's: ¿puede recuperar su eficacia?*

El primer restaurante de los hermanos McDonald fue fundado en 1937 justo al este de Pasadena, California. No servía hamburguesas, no tenía juegos para niños y no ofrecía cajitas felices; el producto más popular del menú era el hot dog. Ray Croc hizo de McDonald's un negocio enorme que emplea a más de 450 000 personas y tiene ingresos anuales de más de 20 mil millones de dólares. Durante décadas el crecimiento y márgenes de utilidad de McDonald's fueron la envidia del mundo; era considerado un negocio eficaz con un tremendo potencial de crecimiento nacional e internacional.

Los gustos de los consumidores cambian constantemente y los adultos comenzaron a aburrirse del menú de McDonald's en la década de los sesenta. En respuesta a la presión del entorno, McDonald's presentó un nuevo emparedado llamado Big Mac. Cuando los consumidores se cansaron de la carne, a principios de la década de los ochenta, McDonald's introdujo pedazos de pollo del tamaño de una mordida, y en los cuatro años siguientes fue el segundo vendedor más grande de carne de aves. En el año 2000, McDonald's comenzó a aceptar pagos con tarjetas de crédito.

McDonald's cambió cuando lo exigió el ambiente; se convirtió en el nombre de marca más reconocido y construyó miles de establecimientos de arcos dorados. Quería proporcionar a los consumidores lo que deseaban, es decir, la mejor calidad a un precio justo; sin embargo, en el pasado McDonald's ha intentado vender pizza, fajitas, pasta, pollo frito y hamburguesas bajas en calorías y todos han fracasado.

Para una compañía que disfrutó un crecimiento importante durante cinco décadas basada en su capacidad de leer las tendencias del entorno, los fracasos han sido impactantes. McDonald's ha sido incapaz de capitalizar su nombre de marca o de avanzar más allá de las hamburguesas y las papas fritas. En un periodo en que los estadounidenses comían más fuera de casa, McDonald's no ha podido captar una porción mayor del mercado; aún así, McDonald's sirve cada día un alimento a uno de cada 14 estadounidenses.

McDonald's se ha expandido a mercados en más de 120 países, que atienden a más de cinco millones de clientes cada día, y cada año sigue llegando a nuevos mercados. Esta expansión mundial ha creado problemas de control de calidad pues se construyen más y más tiendas sin revisar con cuidado la calidad del producto que sirven. En una encuesta para la revista *Restaurants & Institutions* en la que 2 800 consumidores evaluaron las cadenas de restaurantes con base en el sabor de su comida, McDonald's obtuvo el lugar 87 de 91; los consumidores de todo el mundo quieren sabor y calidad al seleccionar un restaurante.

Como cualquier otra cadena de comida rápida, McDonald's trata de atender los reclamos de que su menú está lleno de alimentos que contribuyen a la obesidad; ofrecer platillos más nutritivos es todavía un reto pendiente para una empresa que se asocia principalmente con las hamburguesas y las papas fritas.

La eficacia organizacional de McDonald's es una preocupación seria entre los tenedores de las franquicias, ejecutivos y accionistas. Cómo y si McDonald's puede volver a hacer los cambios necesarios para mantenerse como la organización orientada al cambio que alguna vez fue, es cuestionable. La administración de McDonald's

debe identificar las causas del brillo perdido y tomar las medidas necesarias para corregir los problemas.

Temas de reflexión

1. ¿Cómo puede utilizar McDonald's su poderoso nombre de marca para ayudar a mejorar su eficacia?
2. ¿La calidad y el sabor son importantes para usted al seleccionar un restaurante? Explique su respuesta.
3. ¿Qué fuerzas del entorno difieren más a medida que entramos en el decenio 2011-2019 si las comparamos con las fuerzas dominantes en los años cincuenta y los sesenta?

Fuentes: Informe Anual de McDonald's, 2006; "McDonald's to Start Taking Credit Cards", *Business Custom Wire*, 26 de marzo de 2004, p. 1; Seth Godin, "When It Comes to Food, Music and More, Which Do You Prefer: Ubiquity or Authenticity?" *Fast Company*, julio de 2001, pp. 84-85; y David Leonhardt, "McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?", *BusinessWeek*, 9 de marzo de 1998, pp. 70-77.

CAPÍTULO DOS

Cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 2, usted deberá ser capaz de

Definir
los términos *cultura organizacional* y *socialización.*

Explicar
por qué algunos empleados hablan acerca de una cultura positiva y otros describen una cultura negativa.

Describir
el efecto de la cultura de una organización en el comportamiento individual y de grupo.

Explicar
por qué se considera que la espiritualidad genera efectos positivos en el sitio de trabajo.

Identificar
las prácticas y programas específicos que utilizan las organizaciones para facilitar la socialización.

Activistas de la cultura de Nike: el intento de frenar su crecimiento

Nike realizó una cuidadosa revisión de North Face Inc., una empresa fabricante de equipo y ropa popular para exteriores. El comprar North Face, con sus 240 millones de dólares anuales en ventas, le hubiera permitido a Nike ingresar a la parte superior de la curva de ventas de ropa para exteriores; sin embargo, Phil Knight, presidente y director ejecutivo de la empresa en aquella época, se negó a la compra y fusión porque vislumbraba problemas al fusionar las operaciones de North Face con las de Nike. Knight pudo estar en lo correcto al detener la adquisición debido a los problemas de conflicto cultural que se podrían presentar, pero no aprovechar la oportunidad para impulsar el crecimiento de Nike disminuyó su atractivo en los mercados financieros.

La cultura de Nike de alguna manera se considera aislante y protectora. Knight fue uno de los fundadores de la empresa y también fue un líder poderoso cuyo estilo tuvo un importante efecto en la cultura de la compañía. El estilo de Knight, la cultura aislante de Nike y sus metas de crecimiento difíciles de cambiar han establecido un estándar en la industria de zapatos deportivos durante años; sin embargo, estas mismas características han contribuido a que algunos de los principales ejecutivos consideren que "ya es suficiente" y abandonen a Nike por otros empleos. La cultura de Nike parece estar controlada y modificada por la conducta de Knight y su manera de tomar decisiones. Cuando quería cambiar la dirección de la línea de producto de Nike o hacer otros cambios, tomaba la decisión final y la ponía en práctica.

Los analistas examinan las características culturales de Nike para decidir si el ritmo de cambio tradicional y cauteloso y la herencia dominante de Knight permitirán a la empresa aumentar su alcance a nivel mundial. Existen grupos como Adbusters Media Foundation que quieren cambiar la cultura de Nike frenando su crecimiento y obligándola a quitar su logotipo de sus productos. Adbusters se refiere a esta estrategia para frenar a Nike como interferencia cultural. A Adbusters le inquieta que haya demasiada promoción por una sociedad de consumo y una cultura popular nacionalista. Supone que las estrategias de Nike son demasiado influyentes y poderosas.

Fuentes: Adaptado de Naomi Rockler-Gladen, "Me Against the Media: From the Trenches of a Media Lit Class", *Adbusters Magazine*, marzo de 2007, pp. 1-4; Christopher Senn y Axel Thoma, "Global Business: Worldly Wise," *The Wall Street Journal Online*, 3 de marzo de 2007; y Karen R. Polenske, *The Economic Geography of Innovation* (Cambridge, RU, Cambridge University Press, 2006).

En la mayoría de los casos una persona se cambiará de una empresa a otra o incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa, en consecuencia, experimentará diferencias entre los ambientes. Intentar ajustarse a estos distintos ambientes incluye aprender nuevos valores, procesar nueva información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a un nuevo ambiente es un hecho común. Aunque la adaptación es difícil, puede ser mejor comprendida mediante el aprendizaje de la cultura organizacional.[1] Como lo ilustra la viñeta de Nike, la cultura aporta lecciones que siguen afectando la toma de decisiones mucho tiempo después de que un cofundador dominante abandona la escena cotidiana.

Cultura organizacional

Alguien que camina en el hotel Broadmoor de Colorado Springs, en el hotel Breakers de West Palm Beach o el Westin de San Francisco experimenta cierta atmósfera, sentimiento y estilo que es único; tienen un peso cultural que influye en la forma en que los clientes responden y en que los empleados interactúan con los clientes.

McDonald's también transmite un poderoso mensaje cultural;[2] los 33 000 restaurantes de los 124 países que forman su red ponen atención en la calidad, servicio y limpieza. Ray Kroc, el fundador, arraigó estos valores culturales e influyó de manera importante en lo que es McDonald's a lo largo del mundo, desde Tokio, Chicago y hasta Moscú. Kroc proyectó su visión y su apertura acerca de lo que McDonald's debería ser para los clientes y le dio un propósito, metas y una sólida base cultural.

Ya sea que la discusión se enfoque en un gran hotel que transmite cultura o en un restaurante McDonald's que proyecta la visión del negocio de su fundador, la cultura es una parte de la vida de una organización que influye en el comportamiento, actitudes y eficacia en general de los empleados. Como se ilustra en el tema de apertura, una cultura como la de Nike puede influir en la forma en que una organización puede crecer.

Cultura organizacional definida

A pesar de ser un concepto importante, la cultura organizacional como una perspectiva desde la cual se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones tiene sus limitaciones. Primero, no es la única forma de visualizar organizaciones. Ya hemos analizado los puntos de vista de las metas y los sistemas sin siquiera mencionar la cultura. Segundo, al igual que muchos conceptos, la cultura organizacional no se define de la misma forma ni siquiera por dos teóricos o investigadores de renombre. Algunas de las definiciones de cultura organizacional la describen como:

- Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos.[3]
- Guiones organizacionales derivados de los comportamientos individuales de los fundadores o líderes de la organización.
- Un producto, histórico, basado en símbolos y una abstracción del comportamiento y los propios productos del comportamiento.[4]

Cultura organizacional Lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió la cultura como

> Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser transmitido a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.[5]

La definición de Schein señala que la cultura incluye suposiciones, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Aún más, afirma que la cultura de una organización, como la de Walt Disney, Nokia o Dell Computer tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero a menudo no interpretables. Un informe anual, un comunicado de noticias, paredes divisorias entre los trabajadores y el mobiliario son ejemplos de artefactos y creaciones. En la capa II están los valores o las cosas que son importantes para las personas. Los valores son conscientes, deseos afectivos o necesidades. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente; en esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas del cargo, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas. En la figura 2.1 se presenta el modelo de cultura organizacional de Schein.

Si preguntamos de manera informal a los empleados de McDonald's o de Walt Disney acerca de la cultura organizacional de la empresa es muy probable que no averigüemos gran cosa. Los sentimientos y percepciones de una persona generalmente se mantienen en un nivel subconsciente. Los sentimientos que uno experimenta acerca de una estancia en un Motel 6 o una estancia en el Westin St. Francis con frecuencia son difíciles de expresar. La cultura de una empresa puede inferirse observando los aspectos que son perceptibles. Por ejemplo, cuatro manifestaciones específicas de cultura en Walt Disney consisten en compartir cosas (utilizar el uniforme de Walt Disney para concordar con la atracción), compartir dichos (un "bien, Mickey" es un elogio por hacer un buen trabajo), compartir conductas (sonreír a los clientes y ser amable) y compartir sentimientos (enorgullecerse de trabajar en Disney).

Alberto-Culver realiza cada año un diagnóstico formal de su cultura. En el recuadro "CO en la práctica" se explica el programa de diagnóstico cultural de Alberto-Culver.

Pfizer es una gran compañía farmacéutica internacional que fue creada en 1900. La empresa, con base en Nueva York, es fabricante de Ben-Gay, Visine, Viagra y Zoloft (antidepresivo). Estudios de las empresas más admiradas consideran a Pfizer como una gran compañía. Bruce

CO EN LA PRÁCTICA Diagnóstico cultural en Alberto-Culver

Alberto-Culver tiene 13 000 empleados a nivel mundial y vende 1 400 millones de dólares de productos de cuidado personal, abarrotes de especialidad y productos para el hogar. Una vez al año la empresa aplica una encuesta a todos los empleados para evaluar su progreso en relación con las metas culturales y obtener una realimentación de 360 grados. En 2006 la encuesta tenía 180 preguntas, de las cuales 33 se enfocaban en el líder de desarrollo de crecimiento (GDL, por sus siglas en inglés).

Cada GDL sirve como mentor de 12 o más personas. La encuesta tiene la intención de determinar si los GDL trabajan eficazmente y si los empleados conocen los valores culturales de Alberto-Culver. La compañía quiere que sus empleados conozcan sus valores y que adquieran un sentido de propiedad. La compañía encontró por medio de la encuesta que se requerían cambios culturales para aclarar sus políticas, implementar programas amigables para la familia y proporcionar prestaciones competitivas.

Aunque las encuestas de empleados están sujetas a error, Alberto-Culver ha trabajado duro para reducir los problemas e incrementar el interés en llenar los instrumentos de encuesta. La encuesta anual ha descubierto problemas con los factores culturales y ha señalado formas de mejorarlos desde la perspectiva de los empleados.

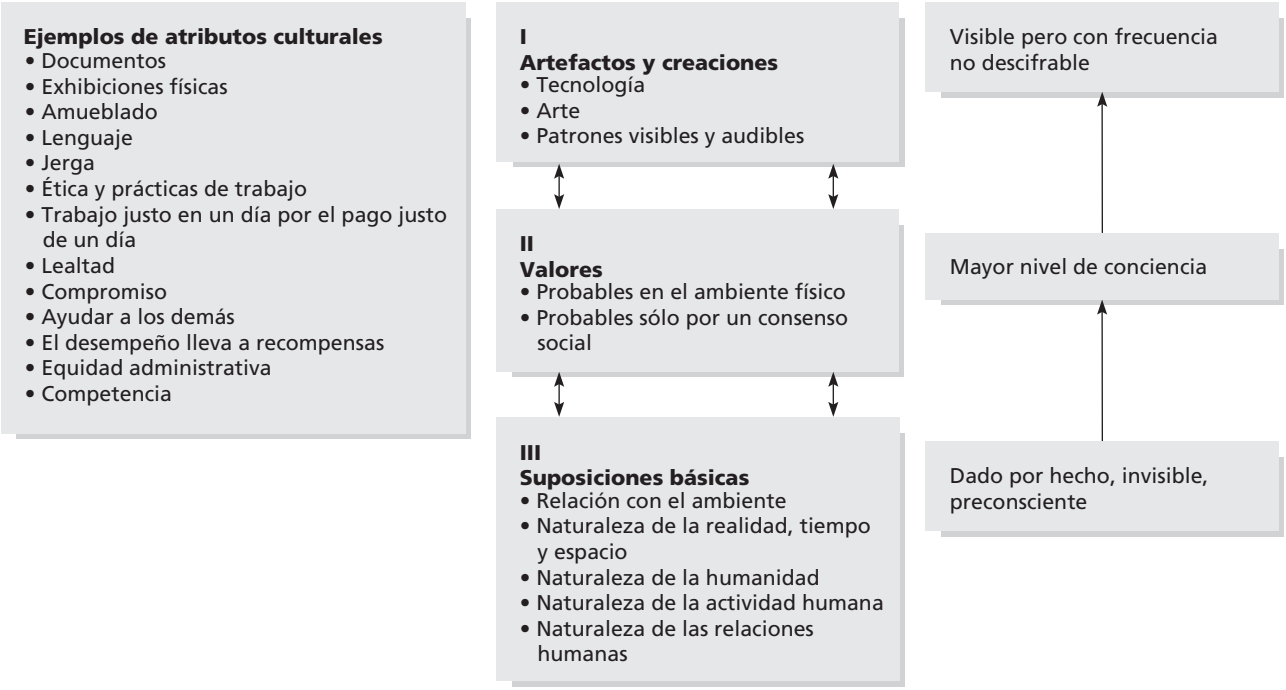
La alta dirección de Alberto-Culver cree que una cultura positiva puede dar como resultado un desempeño eficaz. La cultura y el desempeño están vinculados. La cultura de Alberto-Culver se basa en la honestidad, confianza, compromiso, orientación al consumidor, diversión, riesgos en la innovación, rapidez, trabajo en equipo y un sentido de apropiación.

Fuente: Adaptado de Alberto-Culver Annual Report, 2006; y Carol Lavin Bernick, "When Your Culture Needs a Makeover", *Harvard Business Review*, junio de 2001, pp. 53-61.

Pfau, un vicepresidente del Grupo Hay de Filadelfia, afirma que las empresas como Pfizer tienen culturas organizacionales únicas: "las culturas corporativas de las compañías de alto desempeño son muy distintas a las culturas de las compañías promedio".[6] Él cree que compañías como Pfizer ponen énfasis en el trabajo en equipo, el enfoque en los clientes, el trato justo a los empleados, y la iniciativa y capacidad de innovación. En el siguiente recuadro se presentan algunos de los valores y filosofía de Pfizer.

FIGURA 2.1 Modelo organizacional de Schein

Fuente: Adaptado de H. E. Schein, "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? en *Sloan Management Review*, otoño de 1981, p. 64.



CO EN LA PRÁCTICA Pfizer

Pfizer se fundó en 1849. La compañía empleó 100 000 personas en 2005 y utilizó los servicios de más de 12 000 investigadores médicos. Sus ingresos anuales rebasan los 50 mil millones de dólares. Todos los días, 38 millones de pacientes utilizan sus productos.

La misión y propósito de Pfizer son los siguientes:

NUESTRA MISIÓN

Convertirnos en la compañía más valiosa del mundo para los pacientes, consumidores, colegas, inversionistas, socios de negocios y las comunidades donde trabajamos y vivimos.

NUESTRO PROPÓSITO

Nos dedicamos a la búsqueda para la humanidad de una vida más larga, sana y feliz, mediante la innovación en productos farmacéuticos, de consumo así como para la salud animal.

Para alcanzar la misión y propósito de Pfizer ponemos en práctica los siguientes valores:

- Demandamos de nosotros mismos y de otros elevadas normas de ética, logrando que nuestros productos y procesos sean de la más alta calidad.
- Reconocemos que la gente es la piedra angular en el éxito de Pfizer, apreciamos nuestra diversidad como fuente de fortaleza y nos enorgullecemos del historial de la empresa de tratar a la gente con respeto y dignidad.
- Estamos profundamente comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y nos enfocamos de manera constante a ellos.
- Desempeñamos una función activa para que cada país y comunidad en que operamos sea un mejor lugar para vivir y trabajar, reconociendo que la vitalidad tiene un impacto directo en la salud a largo plazo de nuestro negocio.
- La innovación es la clave para mejorar la salud y mantener el crecimiento y rentabilidad de Pfizer.
- Nos esforzamos en la mejora continua de nuestro trabajo, midiendo con cuidado los resultados y asegurándonos que nunca se pongan en riesgo la integridad y el respeto por la gente.
- Creemos que los líderes deben facultar a quienes los rodean, compartiendo su conocimiento y premiando los esfuerzos individuales sobresalientes. Los líderes son aquellos que se lanzan a alcanzar metas difíciles, visualizan lo que se debe lograr y motivan a otros.
- Desde 1849, el nombre de Pfizer ha sido sinónimo de integridad y confiabilidad inherentes a la palabra *calidad*. La calidad está profundamente arraigada en el trabajo de nuestros compañeros y en todos nuestros valores. Estamos dedicados al cuidado de la salud de calidad alrededor del mundo. Nuestros procesos y prácticas de negocios están diseñados para alcanzar resultados de calidad que rebasen las expectativas de pacientes, clientes, colegas, inversionistas, socios de negocios e instancias reguladoras. Tenemos una pasión ineludible por la calidad en todo lo que hacemos.

Cultura organizacional y sistemas de valores sociales

Valores
La conciencia, los deseos o las necesidades afectivas de las personas que guían su comportamiento.

Las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores. Los **valores** son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos. Los valores personales de un individuo guían el comportamiento dentro y fuera del trabajo. Si el conjunto de valores de una persona es importante, guiará a la persona y también promoverá un comportamiento consistente entre situaciones. Los valores son las ideas de una sociedad acerca de lo que es correcto o incorrecto (como la creencia de que lastimar físicamente a alguien es inmoral). Los valores se pasan de una generación a la siguiente y se transmiten por medio de los sistemas educativos, la religión, la familia, la comunidad y las organizaciones.[7]

Los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, ocio, familia y comunidad.[8] La cultura estadounidense históricamente ha dado al trabajo un lugar central en la escala de valores. En Estados Unidos el trabajo aún es una fuente de recompensas materiales. El trabajo también sirve como un lugar para lograr el crecimiento y la satisfacción personal. A medida que la demografía y la constitución de la fuerza laboral se diversifique más desde el punto de vista cultural, se volverá muy importante para los administradores aprender acerca de los sistemas de valores y las orientaciones de la fuerza de trabajo cambiante.[9] ¿La mezcla de valores cambia o es distinta para los estadounidenses negros, mexicano-estadounidenses, inmigrantes, trabajadores físicamente discapacitados y otros que van en aumento en la sociedad y en la fuerza laboral? Ésta es una pregunta en la que los estudios empíricos, los análisis extensos y los debates deberán profundizar en las siguientes décadas.

La cultura organizacional y sus efectos

Como la cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización; por ejemplo, influye en los miembros para que sean ciudadanos buenos y cooperativos. Así, si la calidad del servicio a clientes es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Si, por otro lado, la norma es adherirse a un conjunto de procedimientos específicos al tratar con los clientes, entonces se esperará, reconocerá y recompensará este tipo de comportamiento.

Los investigadores que han sugerido y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que ésta proporciona y estimula una forma de estabilidad.[10] Existe un sentimiento de estabilidad, así como un sentido de identidad organizacional, proporcionado por la cultura de una organización. Walt Disney es capaz de atraer, desarrollar y retener empleados de alta calidad debido a la estabilidad de la empresa y al orgullo de identidad que sienten quienes son parte del equipo.

Además de la estabilidad y la identidad, una cultura puede generar un sentido de lealtad y compromiso. Cuando los individuos se unen a una organización y trabajan fuerte para tener un buen desempeño y competir, crean un sentido de "nosotros" y "yo". Esto incluye la lealtad y la permanencia del compromiso con las metas de la organización.

Se ha vuelto útil diferenciar entre culturas fuertes y débiles.[11] Una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten sus valores centrales. Cuanto más empleados los compartan y acepten, más fuerte será la cultura y más influirá en su comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas como Toyota son ejemplos de organizaciones que tienen culturas fuertes e influyentes.

Una empresa estadounidense con una cultura sorprendentemente fuerte e influyente es Southwest Airlines. Herb Kelleher, uno de los fundadores, es en gran parte responsable de la fuerza de esta cultura que ha generado estabilidad, identidad, lealtad y compromiso. Junto con Roland King, Kelleher, básicamente por impulso, decidió comenzar una aerolínea.[12] En Southwest se espera que los empleados aprendan a realizar las tareas de más de un puesto y que se ayuden entre ellos cuando sea necesario. Para mostrar su propio compromiso, Kelleher a menudo ayudaba a los empleados cuando realizaba viajes de negocios; en Southwest son legendarias las historias sobre sus intervenciones. Alguien relata cómo Kelleher se sentó junto a los operadores de correos toda la noche y hasta entrada la mañana para hacer el mismo trabajo que ellos. Cuando se bajaba de un avión, iba hasta la zona de equipaje y ayudaba a descargar las maletas. En cierta ocasión, un día antes del Día de Acción de Gracias, que es el más ocupado del año, Kelleher trabajó en el equipaje todo el día, a pesar de que caía una lluvia torrencial.[13]

Los empleados de Southwest expresan la cercanía que hay entre ellos divirtiéndose y trabajando duro. Un investigador que estudió a la aerolínea concluyó:

> La atmósfera en Southwest Airlines muestra que divertirse es un valor que domina cada parte de la organización. En Southwest Airlines bromear, contar chistes y hacer travesuras es la representación de las relaciones interpersonales que existen entre los empleados de la compañía.[14]

La fuerte cultura que surgió en Southwest Airlines fue creada por su fundador y los empleados. Ahí, todos contribuyen a hacer una cultura distinta e incluyente.

Las publicaciones de mayor circulación proporcionan una evidencia anecdótica sobre la poderosa influencia de la cultura sobre los individuos, los grupos y los procesos. Los protagonistas empresariales y sus historias de éxito se muestran de manera interesante;[15] sin embargo, la investigación sobre la cultura basada en la teoría administrativa y validada empíricamente tiene un efecto muy superficial. Todavía quedan interrogantes sin resolver acerca de las medidas utilizadas para diagnosticar la cultura y sus problemas de definición. Además, los investigadores aún no han podido demostrar que una cultura específica contribuye a una productividad elevada en comparación con organizaciones menos eficaces con otro perfil cultural.

Creación de una cultura organizacional

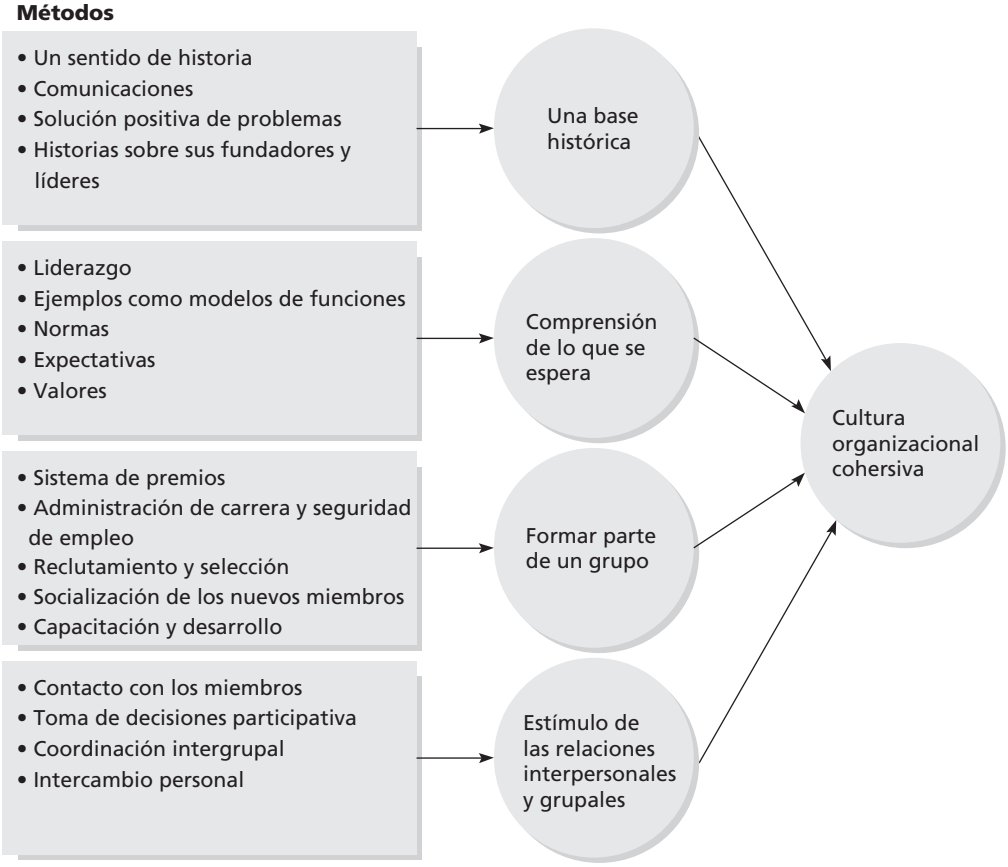
¿Se podrá crear una cultura que influya en el comportamiento organizacional de modo que sus estrategias y procesos se alineen a los propósitos de la alta dirección? Ésta es una pregunta interesante. En una empresa de electrónica ubicada en California se realizó un experimento para crear una cultura positiva y productiva.[16] Los principales directivos se reunían periódicamente para establecer los valores centrales de la compañía. Se desarrolló un documento para expresar los valores centrales como: poner atención a los detalles, hacerlo bien la primera vez, entregar productos sin defectos y utilizar comunicaciones abiertas. Este documento de valores centrales circuló entre todos los administradores de mando medio, quienes refinaron las aseveraciones. Después, el documento ya enriquecido circuló entre todos los empleados como un conjunto de principios que guiarían a la organización.

En ese momento en la empresa estaba trabajando un antropólogo como capacitador de software; él analizó desde dentro lo que realmente ocurría. Había una brecha entre la cultura establecida por la administración y las condiciones y prácticas reales de trabajo de la compañía, mientras que los problemas de calidad existían en toda la organización. También había una cadena de mando estrictamente lineal y un sistema de comunicación descendente. El diagnóstico sobre la cultura organizacional fue considerado como artificial y no fue tomado en serio por los empleados.

Las consecuencias de crear una cultura en la empresa de California incluyeron el decaimiento en el estado de ánimo de los trabajadores, aumento en la rotación de empleados y un mal desempeño financiero. Finalmente, la compañía inició su proceso de quiebra y cerró sus puertas.

El caso antes expuesto señala que imponer una cultura en forma artificial es difícil. Los trabajadores a menudo se resisten cuando se les trata de imponer una cultura. Es difícil simplemente crear valores centrales. Además, cuando existe una disparidad entre la realidad y el conjunto de valores establecidos, los empleados se confunden, irritan y se vuelven escépticos. También

FIGURA 2.2
El núcleo de una cultura positiva



CO EN LA PRÁCTICA Los cinco mejores sitios de trabajo

Cada año, *Fortune* identifica y analiza las 100 mejores compañías en las cuales trabajar. Los empleados evalúan a sus patrones. Las cinco mejores compañías donde trabajar en 2007 fueron las siguientes:

1. Google, Mountain View, CA (www.google.com). La número 1 establece la norma para Silicon Valley: comidas gratis, un spa con piscina y servicio médico gratuito. Los ingenieros en el sitio pueden dedicar 20% de su tiempo al desarrollo de proyectos independientes. No sorprende que Google reciba 1 300 solicitudes de empleo todos los días.
2. Genentech, San Francisco, CA (www.gene.com). Esta compañía líder en biotecnología tiene un personal leal. "Ni con caballos salvajes podrían arrastrarme fuera de aquí", dice un empleado. En 2006, 537 empleados aprovecharon un periodo sabático de seis semanas con sueldo, que es una prestación que se concede por cada seis años de servicio.
3. Wegmans Food Markets, Rochester, NY (www.wegmans.com). Esta cadena de abarrotes recibe anualmente miles de cartas de gente que ambiciona tener una tienda Wegmans en su vecindario. La cadena, fundada en 1916, tiene 71 tiendas en operación en cinco estados de EE.UU.
4. Container Store, Coppell, TX (www.containerstore.com). Esta empresa de almacenamiento paga a sus empleados de 50 a 100% más que el promedio de la industria. Casi una décima parte de su personal aprovecha el turno amable con la familia: de nueve de la mañana a dos de la tarde, que les permite dejar y recoger a sus hijos en la escuela.
5. Whole Foods Market, Austin, TX (www.wholefoods.com). Durante mucho tiempo Whole Foods ha impuesto un margen a los sueldos, limitando el pago a sus ejecutivos superiores, que es en la actualidad 19 veces el sueldo promedio de un empleado de tiempo completo. Pero el fundador y director general, John Mackey, fue todavía más lejos, reduciendo su sueldo a un dólar y abandonando todas sus opciones futuras por adquirir acciones.

Fuente: Adaptado de Robert Levering y Milton Moskovitz, "In Good Company," *Fortune,* 22 de enero de 2007.

experimentan la falta de entusiasmo y respeto cuando se les presenta una imagen falsa. Aparentemente una cultura no se crea sólo como resultado de que un grupo de administradores inteligentes y bien intencionados se reúna y prepare un documento.

Las culturas parecen evolucionar durante un tiempo como lo hicieron las culturas de Microsoft, Nestlé, Honda y Walt Disney. Hauser describe esta evolución como sigue:

> La cultura que eventualmente evoluciona en una organización en particular es… un resultado complejo de presiones externas, potenciales internos, respuestas a eventos críticos y, probablemente, de factores de oportunidad hasta cierto grado desconocidos, imposibles de predecir a partir del conocimiento del ambiente ni del de los miembros.[17]

En la figura 2.2 se presenta un modelo que ilustra la evolución de la cultura y su resultado. En este modelo se pone énfasis en un conjunto de métodos y procedimientos que pueden utilizar los administradores para fomentar una cultura coherente. Al examinar este modelo recuerde la empresa de electrónica de California y los métodos limitados que utilizó para generar una cultura de rápida adaptación al entorno cambiante. En la figura 2.2 se destacan los factores más importantes en la creación y conservación de una cultura positiva que sugiere la importancia de la historia, las expectativas, los grupos y las relaciones.

El recuadro "CO en la práctica" ofrece algunos ejemplos de la cultura organizacional de cinco populares sitios de trabajo.

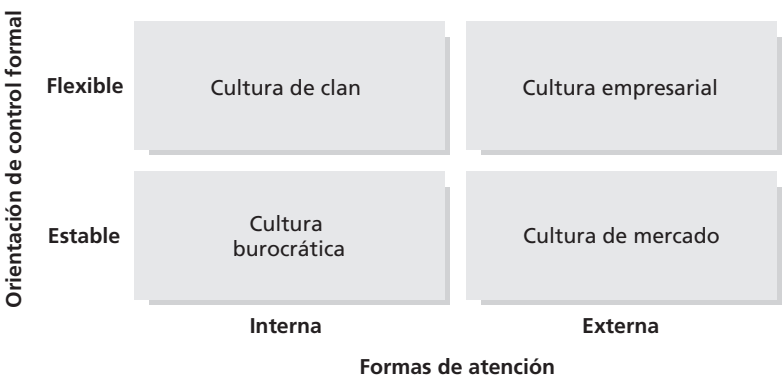
Tipos de cultura

Los teóricos e investigadores han ofrecido y analizado diversos listados de distintos tipos de culturas. Tales listados y tipologías buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización. En la figura 2.3 se muestra una clasificación sistemática, organizada y practicada de tipos de cultura.[18]

En el eje vertical se muestra la orientación del control en la empresa o departamento, que va de lo estable a lo flexible. En el eje horizontal se describe el enfoque de atención de interno a externo. En las celdas se presentan las cuatro distintas culturas: burocrática, de clan, empresarial y de mercado.

FIGURA 2.3
Cuatro tipos de cultura

Fuentes: Adaptado de R. Hooijberg y F. Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy". *Human Resource Management*, 32, 1993, pp. 29-50; y R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.



Algunas organizaciones tienen un tipo de cultura dominante, mientras que otras tienen múltiples culturas que funcionan en forma simultánea en distintas ubicaciones, departamentos o proyectos. No existe una cultura superior, ideal o fija; sin embargo, existen preferencias por parte de los empleados por algunas culturas en particular. Por ejemplo, es probable que se presenten dificultades si un empleado trabaja en una cultura burocrática y prefiere una cultura más empresarial. Si la alineación persona-cultura se vuelve demasiado estresante, es probable que el individuo termine por abandonar la organización.

Cultura burocrática

Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de ese tipo de cultura.[19]

Cultura de clan

Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura del clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.

En una cultura de clan los empleados socializan con otros miembros. Los miembros se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito. Las tiendas de departamentos Nordstrom se apoyan en *nordies* con experiencia para inducir a los nuevos empleados y mostrarles la forma de tratar a los clientes. Los nuevos empleados pueden observar el trabajo en equipo, la tradición y los rituales que perpetúan el compromiso de Nordstrom con el servicio a clientes. La cultura de Nordstrom es un ejemplo de cómo la cultura de clan puede influir en el comportamiento y desempeño de los empleados.[20]

Cultura empresarial

La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar. 3M es un ejemplo de una cultura empresarial. La filosofía interna está contenida en el lema de 3M: nunca mates la idea de un producto.[21] Los empleados son estimulados y se les brinda autonomía para trabajar en sus proyectos. 3M pretende inventar nuevos mercados. Los paquetes de compensación, programas de capacitación, estrategias de construcción de equipo y los programas de establecimiento de metas de la empresa fomentan tomar riesgos, la autonomía y la innovación para lograr esa meta.

Cultura de mercado

Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

Ejemplos de organizaciones de cultura de mercado incluyen a Nike, Citigroup, Wells Fargo y Allstate. Los empleados cooperan y trabajan juntos con el fin de lograr una participación de mercado y metas de desempeño financiero. Esto da como resultado que los empleados colaboren cuando es necesario, pero no da lugar a que se arraiguen profundamente las relaciones que se establecen para lograr las metas.[22]

Subculturas organizacionales

El análisis de las culturas burocráticas, de clanes empresariales y de mercado, aborda la cultura predominante y superior de una organización. Dentro de esta cultura dominante están las subculturas. Equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades, pueden o no tener sus propias subculturas.[23] En algunos casos las subculturas resaltan la cultura dominante, mientras que en otros pueden tener el efecto opuesto y realmente constituir una contracultura. Las subculturas que se oponen a la cultura dominante pueden crear conflictos, tensiones y frustración entre los empleados.

Una subcultura que está alineada con una cultura dominante puede ser muy satisfactoria.[24] Los programadores, ingenieros de diseño, técnicos e ingenieros en sistemas, trabajan en Microsoft en sus propias subculturas bajo la protección de la cultura dominante.[25] Los programadores hablan su propio lenguaje, ayudan a otros programadores y establecen sus propios códigos de conducta. Al hacerlo, aceptan los atributos de la cultura dominante sobre la innovación, la toma de riesgos y la automotivación. La cultura empresarial de Microsoft es congruente con las diversas subculturas, y esto da como resultado que la empresa sea un terreno fértil para nuevas ideas, productos y experimentación. La congruencia permite a Microsoft adaptarse a las fuerzas ambientales cambiantes y ser atractiva para los empleados en potencia que prefieren trabajar en el tipo de cultura y subcultura existente.

Fusión de culturas

Algunas investigaciones indican que menos de una cuarta parte de las fusiones y adquisiciones tienen éxito desde el punto de vista financiero, en términos de rendimientos de la inversión. Una fusión en particular puede no responder a las expectativas por diversas razones. Uno de los principales motivos para unirse con otra organización es crecer en forma rápida y económica. También existe la noción de que al compartir recursos y aplicar ciertas estrategias, las compañías fusionadas pueden crear y aprovechar mejor las oportunidades de mercado.[26] El análisis detallado para concretar una fusión generalmente aplica un criterio financiero específico. Cuando los números están en orden se cierra el trato. Rara vez se realiza algún tipo de análisis acerca de la compatibilidad cultural de las empresas en fusión. La cultura se considera un factor de poca importancia que no vale la pena considerar; sin embargo, valdría la pena el tiempo y el esfuerzo que se hiciera por poner más atención a la compatibilidad de culturas.

Smith Kline se fusionó con la empresa Beecham con base en Inglaterra y ambas empresas revisaron mutuamente su situación financiera, legal y cultural.[27] Contrataron a una consultora para entrevistar a cientos de administradores de ambas empresas para determinar cuáles eran sus valores, expectativas, estilos de administración y metas; crearon equipos para facilitar la fusión de modo que desde el principio fuera más eficiente trabajar juntos.

El diagnóstico, la planeación y los pasos que se siguieron para la fusión Smith Kline-Beecham proporcionan un ejemplo de cómo considerar los atributos culturales. Este método profundo, diligente y participativo rara vez se utiliza en las fusiones.

Antes de que su fusión se concretara, Pfizer y Warner-Lambert formaron equipos de planeación de la integración.[28] Aunque los temas financieros dominaran las negociaciones, los equipos

trabajaron en la integración de las dos culturas, pues se consideraba que era peligroso y no recomendable que los administradores de ambas empresas descuidaran las características culturales de cada una de ellas. Habían observado muchos fracasos de fusiones en la categoría industrial y querían enfocarse cuidadosamente en los temas culturales.

Estos dos ejemplos ilustran que aunque, al considerar una fusión, una verdadera revisión profunda desde luego debe abordar temas financieros y de marketing, parece que también es una garantía examinar a fondo los temas de compatibilidad cultural. Otros elementos que también podrían requerir considerarse seriamente en cuanto a su compatibilidad son los sistemas de tecnología de la información y los sistemas de compensaciones y de recompensas, así como el grupo de recursos humanos con talento.

Al realizar un análisis detallado de los socios en fusión, Smith Kline decidió terminar las negociaciones con Glaxo Welcome PLC.[29] La decisión de no proseguir con la fusión se basó en las importantes diferencias culturales, así como de estilos y filosofías administrativas diversas.

La investigación y los informes disponibles han llevado a concluir que si las culturas de las empresas en proceso de fusión son diferentes ésta puede ser una razón suficiente para no cerrar un trato. Las realidades de las organizaciones indican que el choque de culturas puede contribuir a que la fusión fracase o ser directamente responsable del fracaso. Al considerar una fusión es sensato diagnosticar y estudiar rigurosamente las culturas dominantes y las subculturas de las empresas antes de realizar la operación. La integración de culturas es una tarea que significa un desafío, incluso para aquellos administradores que entienden el significado de la cultura.[30]

Influir en el cambio cultural

No se ha realizado suficiente investigación respecto al cambio cultural. La dificultad para crear una cultura aumenta cuando se realiza un cambio cultural importante. Los temas que aparecen al analizar el cambio son los siguientes:

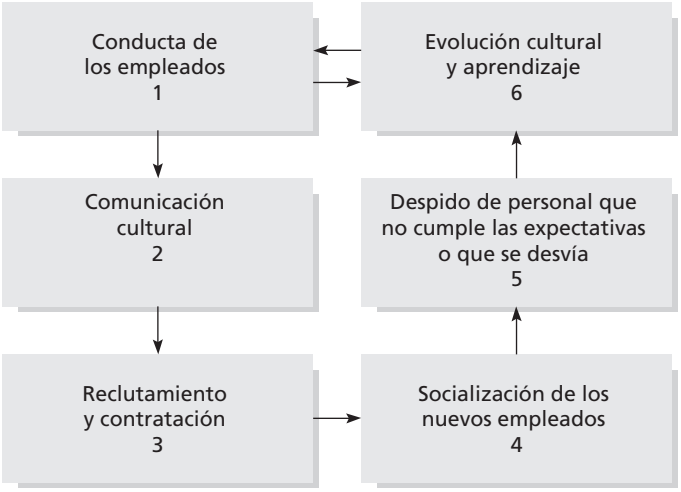
- Las culturas son tan evasivas y tan ocultas que no pueden ser diagnosticadas, administradas o cambiadas adecuadamente.
- Como entender una cultura requiere técnicas difíciles, habilidades extrañas y mucho tiempo, y cambiarla requiere más tiempo todavía, los intentos deliberados de cambio cultural no son realmente prácticos.
- Las culturas sostienen a la gente durante los periodos de crisis y sirven para evitar la ansiedad. Una de las formas de hacerlo es proporcionando continuidad y estabilidad. En consecuencia, es natural que la gente se resista al cambio o adopción de una nueva cultura.[31]

Estas tres visiones sugieren que los administradores que están interesados en producir cambios culturales enfrentan una tarea difícil; sin embargo, existen administradores valientes que creen que pueden intervenir y hacer cambios en la cultura. En la figura 2.4 se presenta un panorama de cinco puntos de intervención que los administradores deben considerar.[32]

Según el estado actual del conocimiento, se sugiere que una de las formas más eficientes de cambiar las creencias y valores de las personas es empezar por cambiar su propio comportamiento (intervención 1).[33] Sin embargo, el cambio en el comportamiento no necesariamente produce un cambio cultural debido al mismo proceso de culturización. El ejemplo de la empresa electrónica de California que se presentó anteriormente ilustra con claridad este punto: que el trabajador se comporte como se espera no implica un compromiso cultural. Los administradores deben hacer que los empleados vean el valor inherente de comportarse en una forma nueva (intervención 2). Generalmente la comunicación (intervención 2) es el método que emplean los administradores para fomentar nuevos comportamientos. La comunicación cultural puede incluir anuncios, memorándum, rituales, historias, vestimenta y otros tipos de comunicación.

Otro conjunto de intervenciones incluye el reclutamiento y la contratación (intervención 3) y luego la socialización de los nuevos miembros (intervención 4) y la remoción de miembros existentes que se desvían de la cultura (intervención 5). Cada una de estas intervenciones debe realizarse después de realizar diagnósticos cuidadosos. Aunque algunos individuos pueden no encajar perfectamente en la cultura de la empresa, sí pueden poseer habilidades y talentos excepcionales. Es posible la necesidad de excluir a las personas que no se adapten a la cultura,

FIGURA 2.4
Modificación de la cultura: intervenciones iniciadas por el administrador



Puntos de intervención	Ejemplos
1	Realimentación de lo que se espera
2	Análisis de la historia, el folclor y los relatos
3	Reclutamiento y selección de individuos que se ajustan a la cultura
4	Programa de capacitación, mentoría y asesoría
5	Despido de individuos problemáticos o que no tienen un buen desempeño, usando un debido proceso justo y adecuado.

pero esto debe hacerse sólo después de evaluar los costos y beneficios de perder a empleados talentosos que se desvían del sistema de valores culturales centrales.

Cambiar la cultura de una organización toma tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con culturas fuertes. Las organizaciones antiguas de este tipo han establecido historias, utilizado símbolos, realizado rituales y hasta utilizado su propio lenguaje. En una organización de cultura fuerte los valores centrales son ampliamente compartidos, respetados y protegidos.

Los *mitos e historias* son relatos acerca de la organización que se han transmitido a lo largo del tiempo y que comunican una historia de los valores subyacentes de la organización. Prácticamente cualquier empleado de Wal-Mart puede contarle historias de Sam Walton y su comportamiento, cómo iba en su camioneta, cómo saludaba a las personas en las tiendas y cómo se aparecía en cualquier momento. El Centro para un Liderazgo Creativo tiene historias acerca de H. Smith Richardson, su fundador, quien cuando era joven utilizaba el correo en forma creativa para vender productos.

Los *rituales* son eventos o actividades recurrentes que reflejan aspectos importantes de la cultura subyacente. La empresa de cosméticos Mary Kay organiza eventos anuales espectaculares para sus ejecutivos de ventas y miembros más destacados. Las vendedoras de más alto desempeño reciben un conjunto de regalos (automóviles, diamantes y abrigos de pieles) por lograr cuotas de ventas. Este ritual podría ser una señal del valor que asigna la empresa a las ventas y al cumplimiento de cuotas altas. Otro tipo de ritual es la ceremonia de retiro, estas ceremonias, modestas o elaboradas, señalan la importancia que una organización ofrece a sus empleados.

El *lenguaje* se refiere a la jerga o términos de idiosincrasia de una organización y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura. Primero, el solo hecho de que algunos conozcan el lenguaje y otros no, indica quién está en la cultura y quién no. En segundo lugar, el lenguaje también puede proporcionar información acerca de cómo las personas dentro de una cultura ven a otras. Tercero, el lenguaje puede utilizarse para ayudar a crear una cultura.[34]

Cultura organizacional y espiritualidad

Los escándalos y el deterioro moral en las organizaciones han contribuido a la creciente exigencia de dedicar más atención a las dimensiones espirituales y éticas de las culturas organizacionales. El término *espiritualidad* ha encontrado la vía para llegar a la literatura organizacional. El punto de partida de la espiritualidad es que se origina desde dentro del individuo. Una definición concisa es la que ofrecen Smith y Rayment:

> La espiritualidad es un estado o experiencia que puede dar dirección o significado a los individuos, proporcionarles sentimientos de comprensión, apoyo, plenitud interna o un sentido de conexión, ésta puede ser consigo mismos, con otra gente, con la naturaleza, el universo, algún dios o algún otro poder sobrenatural.[35]

Esta definición se refiere a sentimientos íntimos de estar conectado con el trabajo y con los colegas. Como el trabajo es una parte tan grande de la vida de los empleados, la cultura y las prácticas organizacionales pueden contribuir al desarrollo y crecimiento espirituales de una persona.

Beneficios potenciales de la espiritualidad

Las investigaciones al respecto sugieren que estimular y apoyar la espiritualidad en el sitio de trabajo puede contribuir a la creatividad, honestidad, confianza, compromiso, satisfacción de las necesidades personales y a una mayor eficacia organizacional.[36]

Por ejemplo, Wetherill Associates hizo de la *honestidad* un centro importante de su atención. La compañía formuló y aplicó una política en la que se comprometía a ser totalmente honesta en sus tratos con consumidores y proveedores. Este hincapié en la honestidad también se extendió a todas las interacciones dentro de la empresa (v. g., de grupo a grupo, de individuo a individuo). Los resultados indican un mejor estado de ánimo, una mayor satisfacción en el trabajo y una eficacia superior en las relaciones con consumidores y proveedores.[37]

Además de una mayor eficacia, los beneficios de la espiritualidad incluyen la adopción de una visión del mundo más amplia, la preocupación por trabajar con integridad, la adquisición de un fuerte sentido de comunidad y una disposición a significar una diferencia positiva al colaborar con los colegas, terceros interesados y con la sociedad. Además de estos beneficios, también existe el beneficio individual de crear un equilibrio más razonable entre el trabajo y la vida personal, las actitudes y el conjunto de conductas.

Tom's of Maine: Una cultura espiritual

Tom Chappell y su esposa Kate salieron del mundo corporativo para irse a Maine y fundar juntos su propia empresa.[38] Él quería crear una compañía que fabricara productos de cuidado personal que fuesen naturales e innovadores.

Treinta y seis años después de que fundaron Tom's of Maine, Chappell se asoció con Colgate-Palmolive Company. Él sigue siendo dueño minoritario y director general de esta asociación fundada en 2006.

El hecho de que Chappell y su esposa decidieran manufacturar y vender sólo productos que no perjudicaran el ambiente es un logro valioso. Desde el principio, Chappell hizo hincapié en la aplicación de propósitos y valores espirituales en la operación de su empresa. Se sujetó a estos valores y escuchó lo que los consumidores deseaban en sus productos. Los siete valores espirituales de Tom's of Maine son los siguientes: haga a un lado su ego y conéctese a una fuerza universal; sepa quién es usted y qué es lo que le importa en esta vida; visualice su futuro en su corazón y en su mente; escuche a todos cuidadosamente; ajuste su estrategia de negocios a sus valores; haga una evaluación continua para mantenerse en su camino; y, comparta su buena fortuna, dones, conocimientos y utilidades con otros.[39]

La práctica diligente de estos valores es una de las razones por las que Tom's of Maine es una compañía excelente, que hace lo que es correcto con sus empleados, consumidores y comunidad. Al implantar una administración basada en estos siete valores espirituales, la empresa creó una cultura distintiva que alienta la responsabilidad social al mismo tiempo que arroja utilidades.

Los críticos de la espiritualidad en las organizaciones

Diversos críticos y escépticos han cuestionado el significado y los aspectos prácticos de la espiritualidad. Hay críticos que creen que enfocarse en la espiritualidad se traduce en una incapacidad para aceptar la diversidad de creencias de empleados y de otros interesados. Hablar de integridad, honestidad, compartir con otros y ser abiertos podría adoptar el tono de una predicación religiosa. Esta predicación podría desconcertar a muchos individuos.[40]

Todavía son escasas las conclusiones de la investigación sobre los beneficios positivos y los problemas de la espiritualidad. Falta rigor, bases teóricas y un buen diseño de investigación en los estudios sobre espiritualidad existentes. Mientras no se disponga de mayor rigor, mejores bases teóricas y diseños de investigación, y pruebas basadas en un método científico, habrá muchos escépticos respecto de la introducción de dimensiones espirituales en las prácticas de la administración.[41]

Una de las variables clave en las discusiones sobre la espiritualidad es la capacidad de escuchar a otros. Esta capacidad de escuchar a las necesidades debe ser estudiada y analizada con mayor cuidado. ¿Es escuchar todo lo que se requiere, o también el líder debe actuar efectivamente sobre lo que escucha?

También está el asunto de encontrar el tipo de espiritualidad que se ajusta mejor a la organización. No es probable que haya una sola forma o plantilla de espiritualidad. ¿Qué formas son congruentes con la cultura de una organización? En gran parte, ésta es todavía una pregunta que sigue sin respuesta y que se debe considerar antes de tratar de introducir valores y prácticas espirituales.[42]

Socialización y cultura

Socialización
Proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los empleados nuevos en la cultura.

Socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los empleados nuevos en la cultura. En términos de cultura, la socialización incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos. La intervención 4 que se muestra en la figura 2.4 enfatiza el ajuste entre el nuevo empleado y la cultura. La socialización intenta hacer que este ajuste sea más cómodo para el empleado y la empresa.

El proceso de socialización continúa durante la carrera profesional de un individuo; por ejemplo, conforme cambian las necesidades de la organización, sus empleados se deben adaptar a ellas, es decir, deben ser socializados. Pero incluso cuando reconocemos que la socialización está siempre presente, debemos también reconocer que es más importante en algunas ocasiones que en otras; por ejemplo, la socialización es más importante cuando un individuo toma por primera vez un empleo en la organización o un puesto distinto dentro de la misma. El proceso de socialización ocurre a lo largo de diversas etapas en la carrera profesional, pero los individuos están más conscientes de ella cuando cambian de puestos o de organizaciones.[43]

Etapas de socialización

Las etapas de socialización generalmente coinciden con las etapas de una carrera profesional. Aunque los investigadores han propuesto diversas descripciones de las etapas de socialización,[44] tres etapas la describen en forma suficiente: 1) socialización anticipatoria, 2) de adaptación y 3) de administración de función.[45] Cada etapa incluye actividades específicas que, si se realizan apropiadamente, incrementan las oportunidades del individuo de hacer una carrera eficaz. Es más, estas etapas ocurren de manera continua y con frecuencia en forma simultánea.

Socialización anticipatoria

Esta primera etapa incluye todas aquellas actividades que el individuo realiza antes de ingresar a la organización o de tomar un puesto diferente en la misma organización. El propósito principal de estas actividades es adquirir información acerca de la nueva organización y/o nuevo puesto.

Las personas están vitalmente interesadas en dos tipos de información antes de ingresar a un nuevo puesto u organización. Primero, quieren saber lo más posible acerca de lo que es trabajar

realmente para la organización. Esta forma de aprender sobre la organización es en realidad un intento de evaluar la cultura de la empresa. En segundo lugar, quieren saber si son adecuados para los puestos disponibles en esa organización. Los individuos se esfuerzan mucho por obtener esta información al enfrentarse con la decisión de aceptar un puesto, ya sea el primero o uno que reciban por medio de una transferencia o ascenso. En estos momentos la información es específica para el puesto o la organización.

También nos formamos impresiones acerca de puestos y organizaciones de maneras menos formales. Por ejemplo, nuestros amigos y parientes hablan de sus experiencias; los padres imparten información positiva y negativa a sus hijos en relación con el mundo laboral. Aunque continuamente recibimos información acerca de éste o aquel puesto o compañía, estamos más receptivos a dicha información cuando debemos tomar una decisión al respecto.

Desde luego, es deseable que la información transmitida y recibida durante la etapa anticipatoria describa con precisión y claridad a la organización y el puesto; sin embargo, sabemos que los individuos difieren considerablemente en la forma en que decodifican y reciben información. Pero para que el ajuste entre el individuo y la organización sea óptimo, son necesarias dos condiciones. La primera condición es el *realismo*; tanto el individuo como la organización deben mostrarse en forma realista. La segunda condición es la *congruencia*; esta condición está presente cuando las habilidades de los individuos, talentos y capacidades son utilizadas completamente por el puesto. Tanto el uso excesivo como la falta de utilización producen incongruencias y, en consecuencia, mal desempeño.[46]

Transmitir la cultura de una empresa como Calvert Group, una compañía de fondos mutuos de Bethesda, Maryland, es parte de la entrevista de trabajo. Determinar si hay congruencia entre el solicitante del puesto y la empresa es importante ya que Calvert Group desea contratar empleados que acepten su forma de hacer negocios. La empresa ha sido pionera en el concepto de las inversiones socialmente responsables. La participación en la comunidad es significativa en Calvert Group,[47] de hecho, la compañía ofrece a los trabajadores 12 días libres al año, pagados, para desempeñar servicios a la comunidad. Calvert Group patrocina actividades para ancianos, personas sin hogar, colectas de sangre, Head Start y un grupo de programas similares basados en la comunidad. Convertirse en un empleado que encaje en la cultura de Calvert Group requiere una compaginación entre los valores de la persona y la necesidad de las organizaciones de participar en la comunidad.

Empresas como Nordstrom, Citicorp y Hewlett-Packard han trabajado tan duro como Calvert Group para atraer y retener empleados que tengan valores congruentes con las culturas particulares de esas empresas. Por ejemplo, Nordstrom ha construido una cultura tan fuerte en torno al servicio a clientes (al grado de despedir a cualquier empleado que no logre socializarse), que todo el manual de los empleados es una tarjeta de 5 × 8 pulgadas que establece una sola regla: utilice su buen juicio en todas las situaciones.[48]

Adaptación

La segunda etapa de socialización ocurre después de que el individuo se convierte en miembro de la organización, una vez que ha tomado posesión del puesto. Durante esta etapa el individuo mira a la organización y al puesto como realmente son. A través de una serie de diferentes actividades, el individuo trata de convertirse en un participante activo en la organización y un trabajador competente en el puesto. Este periodo de inicio generalmente es estresante para el individuo debido a la ansiedad que produce la incertidumbre inherente a cualquier situación nueva y diferente. Aparentemente, los individuos que experimentan realismo y congruencia durante la etapa anticipatoria tienen una etapa de adaptación menos estresante; sin embargo, las exigencias en el individuo en realidad crean situaciones que inducen al estrés.

Cuatro actividades importantes constituyen la etapa de adaptación: todos los individuos, hasta cierto grado, deben participar en 1) establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con los supervisores, 2) aprender las tareas requeridas para realizar el trabajo, 3) aclarar el papel que desempeñarán en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a la función y 4) evaluar el progreso que hacen hacia la satisfacción de las demandas del puesto y la función. Los lectores que han pasado por una etapa de adaptación

probablemente reconocen estas cuatro actividades y recuerdan reacciones más o menos favorables hacia ellos.

Si todo va bien en esta etapa, el individuo experimenta una sensación de aceptación por parte de sus compañeros y supervisores y se siente competente al desempeñar las tareas del puesto. El periodo de inicio, si es exitoso, también lleva a la definición del papel y a la congruencia en la evaluación. Estos cuatro resultados de la etapa de adaptación (aceptación, competencia, definición de función y congruencia en la evaluación) son experimentados por todos los nuevos empleados en mayor o menor grado; sin embargo, el valor relativo de cada uno de estos resultados varía de persona a persona.[49] Por ejemplo, un individuo cuyas necesidades sociales están satisfechas fuera del trabajo puede no considerar tan valioso lograr la aceptación por parte del grupo. Sin importar estas diferencias que se originan en las preferencias individuales, generalmente cada uno de nosotros supera la etapa de adaptación de la socialización y avanza hacia la tercera etapa.

Administración de la función

En contraste con la etapa de adaptación, que requiere que el individuo se ajuste a las demandas y las expectativas del grupo de trabajo inmediato, la etapa de administración de la función implica un conjunto más amplio de temas y problemas. Específicamente durante la tercera etapa surge el conflicto, un conflicto entre la vida laboral y personal del individuo. Por ejemplo, el individuo debe dividir tiempo y energía entre el trabajo y el papel que desempeña en su familia. Como la cantidad de tiempo y energía es fija y las demandas de trabajo y familia al parecer son insaciables, el conflicto es inevitable. Los empleados que no pueden resolver estos conflictos a menudo tienen que dejar la organización o se desempeñan a un nivel inferior. En cualquier caso, el individuo y la organización no están bien atendidos debido al conflicto no resuelto entre el trabajo y la familia.

La segunda fuente de conflicto durante la etapa de administración de la función es entre el grupo de trabajo del individuo y los otros grupos de trabajo de la organización. Esta fuente de conflicto puede ser más evidente para algunos empleados que para otros. Por ejemplo, a medida que un individuo asciende en la jerarquía de la organización, requiere interactuar con diversos grupos tanto dentro como fuera de la organización. Cada grupo puede y con frecuencia impone distintas demandas en el individuo, y el grado en que estas demandas rebasan la capacidad de la persona para satisfacerlas le produce estrés. La tolerancia al nivel de estrés inducido por estas demandas en conflicto e irreconciliables varía entre los individuos. Generalmente la existencia de estrés no manejado afecta de manera negativa al individuo y a la organización.

Características de una socialización eficaz

Los procesos de socialización en las organizaciones varían en forma y contenido de una a otra; incluso en la misma organización, diversos individuos experimentan distintos procesos de socialización. Por ejemplo, la etapa de adaptación para reclutar a un administrador con educación universitaria es muy diferente a la de una persona que ocupará un puesto de menor sueldo en la organización. Como John Van Maanen lo ha señalado, los procesos de socialización no son sólo muy importantes para modelar a los individuos que ingresan a una organización, sino que también son sorprendentemente diferentes entre una y otra situación.[50] Esta variación refleja la falta de atención por parte de la administración a un proceso importante o a la singularidad del proceso a medida que se relaciona con las organizaciones e individuos. Cualquier explicación permite sugerir que aunque la singularidad es evidente, pueden implementarse algunos principios generales en el proceso de socialización.[51]

Socialización anticipatoria eficaz

Las actividades principales de la organización durante la primera etapa de socialización son el *reclutamiento* y los programas de *selección* y *colocación*. Si estos programas son eficaces, los nuevos reclutados en una organización deben experimentar el sentimiento de *realismo* y

congruencia. A su vez, las expectativas precisas respecto al trabajo son resultado del realismo y la congruencia.

Los programas de reclutamiento se dirigen hacia nuevos empleados, aquellos que aún no están en la organización. Es deseable dar a los probables empleados información no sólo acerca del puesto sino también acerca de aquellos aspectos de la organización que posiblemente los afecten. Casi siempre es más fácil para el reclutador enfatizar la información relacionada con el puesto que descartar información relacionada con el mismo. Esta información generalmente es específica y objetiva, mientras que la información relacionada con la organización normalmente es general y subjetiva. Sin embargo, el reclutador debe, en la medida de lo posible, transmitir información sobre cuestiones como pagos, prácticas y políticas de promociones, características objetivas del grupo de trabajo al que el nuevo empleado tiene probabilidades de unirse y cualquier otra información que solicite el posible reclutado.[52]

Socialización de adaptación eficaz

La socialización de adaptación eficaz comprende cinco diferentes actividades: 1) diseñar programas de orientación, 2) estructurar programas de capacitación, 3) proporcionar información respecto a la evaluación del desempeño, 4) asignar tareas desafiantes y 5) asignar jefes exigentes.

Los *programas de orientación* rara vez reciben la atención que merecen. Los primeros días en un nuevo empleo pueden tener efectos negativos o positivos muy fuertes para el empleado recién incorporado. Aceptar un nuevo empleo incluye no sólo nuevas tareas laborales sino también nuevas relaciones interpersonales. La nueva persona llega a un sistema social existente que ha desarrollado un conjunto único de valores, ideales, fricciones, conflictos, amistades, coaliciones y todas las otras características de los grupos de trabajo. Si se le deja solo, el nuevo empleado deberá lidiar con el nuevo ambiente sin conocerlo, pero si se le brinda alguna ayuda y guía, podrá hacerlo con mayor eficacia.[53]

Por consiguiente, las organizaciones deben diseñar programas de orientación que permitan a los nuevos empleados conocer al resto de la plantilla lo más pronto posible. Es más, individuos específicos deben recibir la asignación de orientarlos respecto a las tareas; estos individuos deben ser seleccionados por sus habilidades sociales y darles tiempo libre de su propio trabajo para que lo dediquen a la gente nueva. El grado en que se formaliza el programa de orientación puede variar, pero en cualquier caso, el programa no debe dejarse al azar.

Los *programas de capacitación* son invaluables en la etapa inicial. Sin duda alguna, los programas de capacitación son necesarios para instruir a los nuevos empleados en técnicas apropiadas y ayudarles a desarrollar las habilidades requeridas. Es más, los programas de capacitación eficaz proporcionan realimentación frecuente acerca del progreso en la adquisición de las habilidades necesarias. Lo que no es tan evidente es la necesidad de integrar la capacitación formal con el programa de orientación.

La *evaluación del desempeño*, en el contexto de la socialización, proporciona realimentación importante acerca de qué tan bien se desenvuelve el individuo en la organización. Información imprecisa o ambigua en relación con esta circunstancia importante puede llevar sólo a problemas de desempeño. Para evitar estos problemas es imperativo que se realicen sesiones de evaluación en reuniones frente a frente entre el individuo y el administrador y que en el contexto del puesto ese criterio de desempeño sea tan objetivo como sea posible. La administración por objetivos y las escalas de calificación vinculadas al comportamiento son particularmente aplicables en estos entornos.

Asignar un trabajo desafiante a los nuevos empleados es una característica principal de los programas de socialización eficaz. Los primeros trabajos de los nuevos empleados a menudo exigen mucho menos de ellos de lo que son capaces de hacer, en consecuencia, no pueden demostrar todas sus habilidades y en cierto sentido son reprimidos. Esto es especialmente dañino si el reclutador fue demasiado entusiasta al venderles la organización cuando fueron contratados.

Asignar a jefes exigentes es una práctica que parece tener una promesa considerable para incrementar la tasa de retención de los nuevos empleados. En este contexto, exigente no debe

TABLA 2.1
Lista de verificación de las prácticas de socialización eficaces

Etapa de socialización	Prácticas
Socialización anticipatoria	1. Reclutamiento con el uso de entrevistas previas de trabajo que sean realistas. 2. Selección y colocación mediante trayectorias profesionales realistas.
Socialización de adaptación	1. Programas de orientación personalizados. 2. Capacitación en habilidades sociales y técnicas. 3. Realimentación precisa y de apoyo. 4. Asignaciones de trabajo desafiantes. 5. Supervisores exigentes pero justos.
Socialización de administración de la función	1. Proporcionar asesoría profesional. 2. Asignaciones de trabajo adaptable y flexible. 3. Administradores sinceros y orientados a las personas.

ser interpretado como autocrático, en lugar de eso, el jefe que tiene mayores probabilidades de llevar a las nuevas contrataciones en la dirección correcta es aquel que tiene expectativas altas pero alcanzables en su desempeño. Un jefe así infunde el entendimiento de que se espera un alto desempeño y que éste será recompensado; igualmente importante, el jefe está siempre listo para ayudar mediante instrucciones y asesoría.

Los programas y prácticas de socialización que tienen la intención de retener y desarrollar nuevos empleados pueden ser utilizados en forma separada o combinada. Un administrador sabe muy bien que debe establecer políticas que tengan mayor probabilidad de retener a aquellas nuevas contrataciones que tengan más potencial de desempeñarse en forma eficaz. Esta probabilidad mejora si las políticas incluyen orientación y programas de capacitación realista, una realimentación de evaluación de desempeño precisa y tareas iniciales desafiantes supervisadas por administradores que brindan apoyo y que están orientados al desempeño.

Socialización eficaz de la administración de la función

Las organizaciones que manejan eficazmente los conflictos asociados con la etapa de administración de la función reconocen el efecto de tales conflictos en la satisfacción laboral y la rotación. Aunque la motivación y el alto desempeño pueden no estar asociados con las actividades de socialización, la satisfacción y la rotación sí lo están y las organizaciones no pueden permitirse perder a empleados capaces.

La retención de los empleados agobiados por conflictos no laborales se realza en las organizaciones que proporcionan asesoría profesional y que programan y ajustan las asignaciones laborales para aquellos con conflictos particularmente difíciles en casa y en el trabajo. Desde luego, estas prácticas no garantizan que los empleados puedan resolver o incluso lidiar con el conflicto; sin embargo, el punto importante es que la organización muestre buena fe y haga un esfuerzo sincero por adaptarse a los problemas de sus nuevos empleados. En la tabla 2.1 se resume lo que pueden hacer los administradores para fomentar una socialización eficaz.

Mentores y socialización

Mentor
Amigo, entrenador, consejero o patrocinador que apoya, estimula y ayuda a sus protegidos menos experimentados.

En el campo médico los jóvenes internos aprenden los procedimientos y el comportamiento apropiado de los médicos establecidos; los estudiantes de doctorado aprenden cómo realizar una investigación organizacional de los profesores que han realizado estudios. ¿Qué pasa con el proceso de aprender o trabajar con una persona más grande llamada **mentor** en los entornos de trabajo? En la mitología griega el mentor era una designación que se daba a un consejero experimentado en el que se podía confiar. Odiseo, ausente de su hogar debido a las guerras de Troya, encargó a Mentor, su sirviente, la tarea de educar y guiar a su hijo. En las organizaciones, el trabajo de un mentor puede proporcionar dirección, amistad, patrocinio y un modelo a seguir

CO EN LA PRÁCTICA — La mentoría puede trastornarse

La mentoría requiere una persona con experiencia, conocimientos y una red que trata de ayudar, guiar y apoyar al aprendiz (persona a la que se enseña) con carrera, capacidad de solución de problemas y desarrollo. Desafortunadamente, la relación mentor-aprendiz no siempre va de acuerdo con el guión del libro de texto.

Algunos estiman que por lo menos la mitad de las empresas más grandes en Estados Unidos tiene algún tipo de programas de mentoría. El guión postula que todo mundo —el mentor, el aprendiz y el empleador— se beneficiará de un buen programa de mentoría.

Uno de los problemas más comunes, en especial en un programa formal de mentoría, es simplemente que el mentor y el aprendiz no son compatibles. Como todos sabemos, no hay nada que explique de manera adecuada las diferencias individuales y, especialmente, las emociones. Ni siquiera las mejores intenciones ni los más completos cuestionarios pueden identificar siempre lo que podría irritar a usted de otra persona. Diferentes peculiaridades, necesidades, metas, agendas y antecedentes de la personalidad pueden frustrar rápidamente una relación.

Algunas veces el desajuste es más profundo. Una mujer joven que no quiere ser identificada dejó una compañía antes de cumplir un año de haber ingresado, en parte porque ella creía que su mentor no hacía lo correcto con algunos de sus clientes menos importantes. "Esas eran habilidades que yo no quería cultivar", dice ella.

No obstante, el respeto no es suficiente. Sería ideal que ambas partes supieran lo que quieren obtener con este arreglo. "Yo no he visto una relación realmente poderosa que no tuviera metas específicas", dice Kim Wise, dirigente de Mentor Resources. Dichas metas podrían incluir la forma de manejar un proyecto, un equipo o un presupuesto, o el desarrollo de pericias que facilitaran una promoción. Y una vez que sucede cualquiera de estas cosas, por lo general es tiempo de pasar a lo siguiente; tal vez moverse con otro mentor. Las relaciones más exitosas de esta clase no duran más de un año.

Eso no significa que el aprendiz no pueda regresar a pedir consejo o mantenerse en contacto. "No destruya la relación. Cambie su intensidad", dice Sheila Wellington, que escribió *Be Your Own Mentor,* autora que ha superado a varios de sus propios mentores. Su otro consejo: trate de terminar amablemente una relación, pero sin dejar lugar a dudas.

Las cosas se pueden poner desagradables cuando los mentores no aceptan que un aprendiz ya no los necesita. Esto es particularmente común cuando los hombres se sienten demasiado cómodos en su papel como asesores de carrera, en especial cuando trabajan con mujeres. Cuando el aprendiz gana confianza, experiencia y conocimientos, desea mayor autonomía para actuar por sí solo. Muy pronto la relación se deteriora. El aprendiz desea seguir adelante sin restricciones.

Los mentores pueden meterse también en problemas serios, simplemente porque hay una motivación oculta. En ocasiones el aprendiz desea el puesto del mentor, eso es lo que sucedió recientemente con una ejecutiva que había sido mentora de muchas mujeres durante 30 años. Ella describe la situación como sentirse "arrojada para que la atropellara un autobús."

La ejecutiva había trabajado varios meses con una joven cuando su jefe comenzó a cuestionar directamente su propio desempeño. Ella no podía entender las causas, hasta que algunos colegas le dijeron que su aprendiz le susurraba al oído esas ideas al jefe. "No quería creerlo —dice la ejecutiva—; nadie antes había sido tan falsa o abusiva". Ahora quiere que se despida a la joven.

Algunas muestras de ambición pueden no ser tan crudas como la anterior, pero aún así son dañinas, como cuando el aprendiz cree que sabe más que el maestro. Richard Laermer, el director ejecutivo de RLM PR, de 48 años, y coautor del libro *Punk Marketing*, desarrollaba a un talentoso protegido que parecía no cometer errores, luego, cierto día, el joven decidió que el modelo de negocios de un cliente no era lo bastante atractivo como para darle atención. Laermer dice que no supo lo que estaba sucediendo sino hasta que el cliente canceló sus operaciones con ellos y se molestó por el incidente. "¿Quién le enseñó eso?", se preguntó. Laermer nunca le planteó el asunto a su protegido y semanas después éste dejó la compañía por decisión propia.

Fuentes: Adaptado de Susan Berfield, "Mentoring Can Be Messy", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 80-82; y John J. Sosik, Veronica M. Godshalk y Francis J. Yammarino, "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, and Expectations for Career Success in Mentor-Protegé Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective", *The Leadership Quarterly* 15 (2004), pp. 241-261.

para un protegido más joven y menos experimentado. Al trabajar con empleados más jóvenes o nuevos, un mentor puede satisfacer su necesidad de influir en la carrera de otro empleado.

El recuadro "CO en la práctica" ilustra que, no obstante, en ocasiones la mentoría puede convertirse en algo problemático.

La investigación ha indicado que la mayoría de los administradores informó haber tenido al menos una relación con mentores durante sus carreras.[54] Kram ha identificado dos funciones generales de los mentores: las funciones profesionales y las funciones psicosociales. Las funciones profesionales incluyen patrocinio, exposición y visibilidad, dirección, producción y asignaciones desafiantes. Las funciones psicosociales son un modelo a seguir: aceptación y confirmación, consejos y amistad.[55]

Aunque las funciones de los mentores pueden ser importantes al socializar a una persona, no necesariamente un solo individuo debe desempeñar todas esas funciones. Los nuevos empleados

TABLA 2.2
Evolución de la relación de mentoría

Fase	Definición	Puntos de inflexión*
1. Inicio	La relación se inicia y comienza a adquirir importancia tanto para el mentor como para el aprendiz.	Las fantasías se convierten en expectativas concretas. Se satisfacen las expectativas; el mentor asesora, plantea trabajos interesantes, ayuda a dar visibilidad; el aprendiz auxilia, ofrece respeto y deseos de ser enseñado.
2. Cultivo	Ocurren el crecimiento y el desarrollo personal y profesional del aprendiz.	Tanto mentor como aprendiz se benefician de la relación. Se incrementan las oportunidades para una interacción más frecuente y significativa. Se desarrolla un vínculo emocional y personal.
3. Hacia la autonomía	El aprendiz soluciona problemas, realiza trabajos y desarrolla redes por sí mismo.	El aprendiz se conduce solo, tiene algunos éxitos y algunos fracasos; consulta y se realimenta con el mentor. El aprendiz y el mentor sufren ansiedad por la separación.
4. Separación	Se modifica la relación de la función estructural o de la experiencia emocional de la relación.	El aprendiz ya no busca o no desea la guía del mentor. El mentor está menos disponible para ejercer sus funciones de mentoría.
5. Redefinición	Periodo posterior a la fase de separación durante la cual la relación se termina o adquiere características significativamente diferentes, lo que la convierte en una relación más igualitaria.	Disminuyen las tensiones de la separación y se forman nuevas relaciones. La relación de mentoría ya no se necesita en su forma anterior.

* Ejemplos de los factores organizacionales y psicológicos observados más frecuentemente que causan movimientos en la fase actual de la relación.

pueden obtener valiosa influencia profesional y psicosocial de una diversidad de individuos: administradores, compañeros, capacitadores y amigos personales. En la Ford Motor Company se realizó un estudio con el fin de desarrollar lineamientos para socializar a nuevos empleados administrativos en proceso de capacitación.

La mayoría de las relaciones entre mentores y aprendices se desarrollan con el tiempo. Parece haber distintas fases de relaciones entre ambos. En la tabla 2.2 se presenta un modelo que destaca algunas de las fases clave de la relación mentor-aprendiz. Las razones que ocasionan movilidad en la relación se describen como puntos de giro. La iniciación, cultivo de la autonomía, separación y redefinición abarcan periodos generales de seis meses hasta más de cinco años.

Los beneficios que resultan de la relación de mentores pueden extenderse más allá de los individuos que participan. Estas relaciones pueden contribuir a la motivación y retención del empleado y a la cohesión de la organización.[56] La cultura de la organización se puede fortalecer transmitiendo los valores centrales de una generación a la siguiente.

El incremento en la diversidad de la fuerza de trabajo agrega una nueva dimensión al proceso de ajuste entre el mentor y el aprendiz. La gente se siente atraída por mentores que hablan, miran, actúan y se comunican como ellos. Género, raza, etnia, religión y disponibilidad de tecnologías de la información y comunicación pueden desempeñar un papel en el ajuste. Si se deja que el acoplamiento del mentor con el aprendiz ocurra en forma natural, las mujeres, afroamericanos, latinos y asiáticos podrían quedar excluidos.[57] La representación inferior de estos grupos en los puestos de nivel administrativo necesita ser evaluada en cada empresa que considere utilizar el acoplamiento entre mentores y aprendices. Un estudio mostró que las relaciones entre géneros pueden ser benéficas. El resultado de 32 empates de mentores con aprendices (14

CO EN LA PRÁCTICA Aprendizaje acerca de la diversidad

Aprender acerca de otros grupos étnicos, razas y religiones dentro de la organización ha sido un tema relevante en cuanto a mostrar comprensión acerca de la diversidad de las personas. Simplemente presentamos diferentes ideas que los estudiantes, administradores y las personas en general deben saber.

- **¿De qué raza son los latinos?** ¿Negros, blancos o morenos? La respuesta correcta es todas las anteriores. Latinos se refiere no sólo a una raza sino también al origen o etnia. Existen muchos segmentos latinos: cubanos, puertorriqueños, mexicanos, salvadoreños y otros que son distintos en sus orígenes indígenas, acentos y muchas otras características.
- **¿Qué es el confucionismo?** El confucionismo es la influencia religiosa más importante en las culturas chinas, japonesas, coreanas y vietnamitas. El confucionismo pone énfasis en la respuesta a la autoridad, especialmente de padres y maestros; el trabajo duro; la disciplina y la capacidad de retrasar la gratificación; la armonía en las relaciones y la importancia del grupo.
- **¿El término *afroestadounidense* o *afroamericano* es aplicable a todos los negros?** No. Los estadounidenses negros vienen de culturas distintas que no son sólo las de África. Las culturas del Caribe, Centroamérica y América del Sur han dado a Estados Unidos muchos talentos negros. Al igual que en la población en general, existe una gran diversidad en el estilo de vida, elección profesional, nivel educacional logrado y sistemas de valores entre los segmentos de la población de más de 30 millones de estadounidenses negros (incluidos los de antecedentes culturales africanos y otros).

¿Debe saber un administrador lo que significan los términos *latino, confucionismo* y *afroamericano*? Consideramos que sí y creemos que la conciencia cultural y religiosa se volverá más importante a medida que cambie la fuerza laboral en términos de diversidad de raza, etnia y religión. Los administradores y los líderes de las organizaciones necesitan desarrollar un estilo y un patrón de conducta que apela y alcanza a todos los segmentos de la fuerza de trabajo diversa. Aunque Estados Unidos nunca ha tenido una cultura o población homogénea, ahora es posible pasar por alto la mezcla de diversos trabajadores, colegas, clientes, proveedores y dueños que conforman la organización.

Fuentes: Adaptado de John Naisbitt, *Global Paradox*, Nueva York: Morrow, 1994, pp. 227-235; y Marlene L. Rossman, *Multicultural Marketing*, Nueva York, AMACOM, 1994, pp. 4-52.

hombres-mujeres y 18 mujeres-mujeres) encontró que el acoplamiento entre mentores hombre-mujer puede ser tan exitoso como la asesoría de mujer-mujer.[58]

Socializar una fuerza de trabajo culturalmente diversa

La sociedad estadounidense consta de personas con muchas religiones, culturas y raíces distintas: africanos, europeos, asiáticos, sudamericanos, personas de medio oriente e indios. Actualmente, las personas negras, asiáticas y latinas constituyen 21% de la población estadounidense. En 2006 aproximadamente 50% de la fuerza de trabajo total eran mujeres.

Escuchamos mucho acerca de la diversidad, pero su significado a veces es confuso.[59] La diversidad no es sinónimo de la oportunidad igualitaria de empleos. Tampoco es otra palabra para una acción afirmativa. **Diversidad** es el vasto conjunto de diferencias físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas. Existen seis dimensiones centrales de la diversidad: edad, etnia, género, atributos físicos, raza y orientación sexual y afectiva. Éstos son los elementos centrales de la diversidad que tienen un efecto duradero en el comportamiento y las actitudes.

Diversidad
Conjunto de contrastes físicos y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas.

Las formas secundarias de diversidad (las diferencias que la gente adquiere, desecha o modifica a lo largo de sus vidas) pueden ser cambiadas; incluyen antecedentes educativos, estado civil, creencias religiosas, discapacidades físicas y experiencia laboral.

Valorar la diversidad desde una perspectiva organizacional y de liderazgo significa entender y valorar las diferencias de dimensión central y secundaria entre uno mismo y los demás. Una meta cada vez más importante en una sociedad en constante cambio es entender que todos los individuos son diferentes y por lo tanto, se deben apreciar esas diferencias.[60] El recuadro "CO en la práctica" sobre la diversidad ofrece algunas preguntas que pueden darle alguna idea acerca de cuánto conoce sobre otras razas, grupos étnicos y religiones.

Capacidad de la administración para capitalizar la diversidad

Debido a la demografía cambiante en Estados Unidos, las diferencias en el conjunto de empleados continuarán en aumento durante las siguientes décadas. Los administradores deberán estudiar la socialización con mucho más detalle e intervenir para obtener los máximos beneficios de la contratación de una fuerza de trabajo diversa. Estudiar los antecedentes étnicos y culturas nacionales de estos trabajadores deberá considerarse con seriedad. El reto administrativo será identificar algunas formas de integrar el creciente número y mezcla de personas de diversas culturas en el lugar de trabajo. Algunos temas evidentes a considerar por los administradores de fuerzas de trabajo étnicamente diversas incluyen:

- Lidiar con el desconocimiento del idioma inglés por parte de los empleados.
- Aumento en la capacitación para los puestos de servicio que requieran habilidades verbales.
- Capacitación en la conciencia cultural (nacional) para la fuerza de trabajo actual.
- Aprender qué recompensas son valoradas por los distintos grupos étnicos.
- Establecer programas de desarrollo profesionales que encajen con las habilidades, necesidades y valores del grupo étnico.
- Recompensar a los administradores por reclutar, contratar e integrar con eficacia una fuerza de trabajo diversa.
- No enfocarse sólo en una diversidad étnica, sino también aprender más acerca de la edad, género y trabajadores con capacidades diferentes.

La socialización que incluye una fuerza de trabajo diversa desde el punto de vista étnico es una propuesta de dos caminos ya que el administrador no sólo debe aprender acerca de los antecedentes culturales de los empleados, sino que el empleado también debe conocer los rituales, costumbres y valores de la empresa o la unidad de trabajo.[61] Los talleres de concientización y las sesiones de orientación se vuelven cada día más populares. Por ejemplo, Merck tiene un programa educativo para elevar la conciencia y actitudes de sus empleados acerca de las mujeres y las minorías.[62] Con el programa se enfatiza la manera en que las políticas y los sistemas pueden hacerse a la medida para enfrentar los cambios en la demografía del lugar de trabajo. Procter & Gamble ha enfatizado el valor de la diversidad; la empresa utiliza equipos de consejeros multiculturales, redes de conferencias entre mujeres, minorías y programas a la medida para ayudar a los nuevos empleados minoritarios a aclimatarse y a ser productivos tan rápido como sea posible. Ortho Pharmaceutical inició un programa para manejar la diversidad, el cual está diseñado para fomentar un proceso de transición cultural dentro de la empresa. Northeastern Products Company estableció un programa de inglés como segunda lengua (ESL, por sus siglas en inglés) para satisfacer las necesidades de los empleados latinos y asiáticos. En Ore-Ida se ha establecido un sistema de amigos. El programa consiste en asignar a los nuevos empleados (cuyo primer idioma no es el inglés) un amigo (de habla inglesa) para que le ayude con sus problemas de comunicación.

Seattle-Times Co. (compañía editora de un diario) realiza una sesión de capacitación que dura dos días, llamada Exploración dentro de la diversidad, 10 veces al año. El programa abarca temas tales como diversidad, culturas múltiples y pluralismo. Los empleados en capacitación definen términos, analizan obstáculos para lograr el pluralismo, presentan experiencias y conceptos de estereotipos y prejuicios e incluyen métodos para superar obstáculos. Las sesiones de seguimiento también son parte del método del Seattle Times para aumentar la conciencia de la diversidad.[63]

Tanto la competencia global como la cambiante demografía de Estados Unidos están imponiendo un nuevo requerimiento en los administradores para que aprendan respecto a las culturas desconocidas de las que provienen sus nuevos empleados. El énfasis en la expresión abierta de la diversidad en la fuerza de trabajo es paralelo a un movimiento social hacia la retención de las raíces étnicas. El nuevo apego a la etnia, una conciencia renovada y el orgullo por la herencia cultural pueden convertirse en una ventaja para las empresas estadounidenses que operan en países extranjeros.[64] El uso de una fuerza de trabajo multicultural para competir mejor, penetrar y tener éxito en las culturas extranjeras podría dar como resultado una administración más eficaz de la diversidad.

Resumen de puntos fundamentales

- La *cultura* es un patrón de suposiciones que son inventadas, descubiertas o desarrolladas para aprender a lidiar con la vida organizacional. La *socialización* es el proceso mediante el cual las organizaciones insertan a nuevos empleados en la cultura organizacional.
- Declarar simplemente que *ésta* será la cultura no es realista. La cultura evoluciona durante un periodo; puede ser influida por individuos poderosos como Ray Kroc en McDonald's o Walt Disney, pero generalmente evoluciona y se vuelve real cuando la gente interactúa, la hace suya y trabaja en conjunto.
- Las organizaciones pueden lograr la eficacia sólo cuando los empleados comparten los valores. Los valores de una fuerza de trabajo cada vez más diversa están modelados mucho antes de que una persona ingrese a una organización. Así, es importante reclutar, seleccionar, desarrollar y retener empleados cuyos valores encajen mejor con los de la empresa.
- Se pueden identificar cuatro culturas dominantes: burocrática, de clan, empresarial y de mercado. Estas culturas varían en términos del control y el enfoque de la atención.
- La espiritualidad se ha convertido en un tópico de interés cuando se estudian las prácticas administrativas. La forma en que una persona siente y cree acerca de la vida y el trabajo está comenzando a ser incluida en algunas organizaciones como una idea crucial para optimizar el desempeño laboral.
- La socialización es el proceso por el cual las organizaciones introducen a los nuevos empleados en la cultura. Existe una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los trabajadores más antiguos hacia los más nuevos.
- La mentoría es un enfoque importante para el desarrollo de aprendices bajo la guía de un mentor.

Preguntas para análisis y repaso

1. La cultura organizacional es un concepto difícil de definir. ¿Cómo definiría la cultura de una organización en la que usted haya sido empleado o a la que usted haya observado?
2. Un número creciente de estadounidenses trabajan para empresas que son propiedad de extranjeros en Estados Unidos. ¿Cree usted que en estos empleados estadounidenses influye el enfoque administrativo y la cultura del país de los dueños de la empresa?
3. Identifique las tres etapas de socialización. ¿Cuál de estas etapas es la más importante para el desarrollo de empleados de alto desempeño? Explique su respuesta.
4. Puesto que el proceso de socialización organizacional es inevitable, ¿por qué es importante que sea administrado?
5. ¿Cómo puede un líder o fundador ayudar a crear una cultura fuerte en una organización? ¿Puede cualquier fundador crear una cultura? Justifique su respuesta.
6. ¿Cree usted que en una nación heterogénea como Estados Unidos, exista una cultura nacional que sea compartida por la sociedad?
7. ¿Qué deben saber los administradores de fuerzas de trabajo diversas acerca de las diferencias en los valores entre los individuos?
8. ¿Qué postulan sus partidarios sobre la influencia de la espiritualidad sobre el desempeño de los empleados?
9. ¿Por qué es tan difícil cambiar una cultura organizacional que es considerada fuerte o influyente porque repercute en el comportamiento de los empleados?
10. ¿Por qué la cultura es tan difícil de medir o evaluar?

Use la red

Una de las mejores empresas

En este capítulo se analizó la diversidad en la fuerza de trabajo y su efecto en la cultura de la organización. Primero, visite el sitio de U.S. Bureau of Labor Statistics y revise la información acerca de los pronósticos de diversidad y demografía. Después consiga una copia de la lista más reciente de *Fortune* "America's 50 Best Companies for Minorities" (Las 50 mejores compañías

de Estados Unidos para minorías). Elija una de las empresas y determine por qué es considerada en forma favorable en la clasificación. Prepare una presentación breve que explique lo que ha aprendido de la revisión de las estadísticas y de una de las mejores 50 compañías de la lista de la revista *Fortune*.

Caso para análisis: *Creación de una cultura basada en el conocimiento*

La administración del conocimiento es el arte de agregar o crear valor captando las experiencias, conocimientos y criterios desde dentro o fuera de una organización.* La noción de la administración del conocimiento no es nueva. Durante siglos los dueños de los negocios familiares han heredado su sabiduría, experiencia y contactos a sus hijos, los maestros artesanos han enseñado sus ideas a los aprendices y los trabajadores han intercambiado la forma de hacer sus tareas.

En algunas organizaciones la computadora se utiliza como un mecanismo para codificar y almacenar el conocimiento. Esta información en forma de bases de datos puede convertirse en conocimiento y entonces ser utilizado con facilidad. Ernst & Young tiene un Centro de Conocimiento de Negocios que codifica y almacena saberes importantes. La cultura en la empresa alienta y recompensa a los que protegen, almacenan y utilizan el conocimiento codificado.

En contraste, las empresas de consultoría como Bain, Boston Consulting Group y McKinsey enfatizan en sus culturas el uso del conocimiento personalizado. El enfoque está en un diálogo entre las personas, no en el uso de objetos de conocimiento en una base de datos. Compartir conocimiento relevante frente a frente, por correo electrónico y a través de videoconferencias es lo que estas empresas fomentan y recompensan. Cada una ha desarrollado una cultura que canaliza la experiencia individual y la hace colectiva.

Los distintos métodos de la administración del conocimiento resultan en distintas prácticas de recursos humanos. En empresas con una cultura de codificación de administración del conocimiento, los trabajadores son recompensados por utilizar y contribuir a bases de datos. Los trabajadores son capacitados en grupos mediante el aprendizaje a distancia, utilizando tecnologías de la información y comunicación.

Por otro lado, en empresas con una cultura de personalización, los empleados son recompensados por compartir directamente el conocimiento con los colegas y son formados por medio de asesoría directa.

* R. Ruggles, "The State of the Notion Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, invierno de 1998, pp. 80-89.

Preguntas para análisis

1. Crear una cultura que recompense el uso del conocimiento parece difícil, ¿a qué cree que se deba esta dificultad?
2. Bain, Boston Consulting Group y McKinsey alientan los intercambios de persona a persona y el uso del conocimiento. Si en algún punto estas empresas tuvieran un recorte de personal, ¿habría una pérdida de conocimiento que pudiera ser dañino para las empresas? Explique su respuesta.
3. ¿Qué normas en relación con el uso de la tecnología para captar el conocimiento cree usted que existan en Ernst & Young?

Fuente: Adaptado de Morten T. Hanse, Nitin Nohria y Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 106-116.

Ejercicio vivencial: *Prueba del conocimiento de la cultura nacional*

Objetivos

1. Probar su conocimiento de las diferencias culturales.
2. Comparar su entendimiento y experiencias internacionales con sus compañeros de clase.

Comienza el ejercicio

1. Cada estudiante debe completar la encuesta de siete categorías.
2. Califique sus respuestas individuales con la respuesta clave.
3. Forme grupos de cinco o seis integrantes y compare las experiencias internacionales. ¿Tuvieron una mejor puntuación los individuos con más experiencia internacional?
4. Dentro del grupo, analice los pasos que se podrían dar para mejorar el conocimiento individual de las diferencias culturales.

¿Volverse global? Pruebe su conocimiento de etiqueta de negocios (algunas preguntas tienen más de una respuesta)

1. Durante las reuniones de negocios se usa el primer nombre en:
   a) Gran Bretaña, porque todos son tan amigables.
   b) Australia, porque la informalidad es la regla.
   c) China, porque el primer nombre es el apellido.
   d) Japón, porque los apellidos son tan difíciles de pronunciar.
2. En China, se ofrecen regalos costosos a los anfitriones:
   a) Cada vez que lo piden.
   b) Cuando se necesita ayuda para salir del país.
   c) Nunca. Si no pueden corresponder, se sentirán humillados.
3. ¿En qué país una tarjeta de negocios es un objeto de respeto?
   a) En Japón. La identidad de un ejecutivo depende de su empleador.
   b) En Taiwán. Explica el rango y estatus de una persona.
   c) En Francia, especialmente las tarjetas que describen la experiencia de una persona.
4. Al hacer negocios en Japón, nunca:
   a) Toque a alguien.
   b) Deje sus palillos de madera dentro del arroz.
   c) Lleve a la gente a restaurantes más costosos de los que ellos le llevaron a usted.
   d) Todas las anteriores.
5. Los power breakfasts (desayunos de poder) son inapropiados en todos los países menos en:
   a) Italia. Los ciudadanos gustan de llevar a toda la familia.
   b) México. De cualquier forma allí la gente no se molesta en ir a trabajar antes de las 10 a.m.
   c) Estados Unidos. Ellos los inventaron.
   d) Francia. La gente discute más por la mañana.
6. En algunos países los colores son la clave. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera?
   a) Para los coreanos escribir el nombre de una persona en rojo significa muerte.
   b) En China y Japón los obsequios envueltos en blanco o negro deben ser sólo presentados en funerales.
   c) Los trajes morados en Gran Bretaña son de mal gusto.
7. ¿Cuál de las siguientes opciones son señas obscenas?
   a) La señal de *ok* en Brasil.
   b) Una fuerte palmada en la espalda en Suiza.
   c) Hacer cualquier cosa con la mano izquierda en Arabia Saudita.
   d) Poner el pulgar entre el segundo y el tercer dedo en Japón.

Respuestas

1-*b*) y *c*); 2-*c*); 3-*a*) y *b*); 4-*d*); 5-*c*); 6-*a*) y *b*); 7-*a*), *c*) y *d*).

Fuente: *Business World*, mayo de 1990, p. 27.

CAPÍTULO TRES

Globalización

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 3, usted deberá ser capaz de

Definir

el significado de *globalización.*

Entender

por qué es importante el estudio de la administración transcultural.

Analizar

las habilidades globales que los administradores deben aprender, practicarlas y perfeccionarlas para lidiar en un mundo cambiante.

Comparar

cómo las características de una cultura pueden influir en el comportamiento y las actitudes de los empleados.

Identificar

las dimensiones culturales originales de Hofstede.

El expatriado virtual

El estadounidense Robert Adams ha trabajado para una empresa multinacional con oficina central en Estados Unidos durante siete años y es percibido como un administrador de rápido avance destinado a llegar a un estatus de nivel ejecutivo. Adams se ha desempeñado bien en diversas asignaciones nacionales; sin embargo, su supervisor le acaba de ofrecer una asignación de expatriado de tres años de duración, en una subsidiaria extranjera de alto potencial, a 7000 millas de la oficina central. Aunque Adams reconoce la importancia de desarrollar habilidades lingüísticas, culturales y de negocios, le preocupan varias cosas en relación con esta asignación a largo plazo: una de ellas es que, si se fuera, podría perder oportunidades en lo que se refiere a ascensos y políticas de apoyo en la central de la organización; su cónyuge podría no estar dispuesta a pausar su carrera y sus hijos, quienes están a punto de ingresar a la preparatoria, podrían no querer dejar a sus compañeros. Adams solucionó su dilema ofreciendo convertirse en un *expatriado virtual*,* lo que significa que trabajaría para la subsidiaria extranjera pero que viajaría de ida y vuelta entre ésta y la oficina matriz. Así, aunque estaría lejos de casa varios días al mes, él y su familia no tendrían que vender su vivienda y reubicarse en el extranjero. De esta forma, protegería sus intereses profesionales en la oficina matriz y no interrumpiría la carrera de su esposa ni el desarrollo social de sus hijos por mudarse al extranjero.

* Nota: El expatriado virtual es un tipo de asignación global relativamente nuevo al cual se han referido diversos autores, entre ellos, David G. Collins, Hugh Scullion y Michael J. Morley, "Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives", en *Journal of World Business* 42, núm. 2, 2007, pp. 198-213; Shailaja Neelakantan, "India Looks beyond Outsourcing as Technology Firms Innovate", en The *Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2003; Steve Bates, "Study Discovers Patterns in Global Executive Mobility", en *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, pp. 14-15; Stephanie Armour, "Commute a Chore? Try USA to London-Quick Trips Can Make More Sense than Relocating for Short-Term Jobs", *USA Today*, 9 de noviembre de 2000; PricewaterhouseCoopers, "International Assignments: European Policy and Practices", A. McErlain, 1999; y Julia Flynn, "E-mail Cellphones and Frequent Flier Miles Let 'Virtual' Expats Work Abroad but Live at Home", en *The Wall Street Journal*, 25 de octubre de 1999.

En el mundo de los negocios de principios del siglo XXI ha surgido una imagen clara de las interrelaciones y las interdependencias globales. Los productos, el capital y los recursos humanos se vuelven interdependientes a medida que las entidades de negocios consideran cada vez más que sus áreas de mercado son globales en lugar de simplemente nacionales.[1] Cada vez más empresas buscan mercados, recursos y activos humanos en cada esquina del globo. Se debe alentar a los administradores de rápido desarrollo como Robert Adams para que adquieran habilidades y experiencias globales. Hoy en día cada vez menos empresarios y compañías

prosperan y crecen cuando no salen de los confines de un mercado doméstico con empleados que carecen de una perspectiva internacional.

A medida que continúa la globalización de los negocios, se deben analizar y administrar a las organizaciones de una nueva manera. No basta con determinar cómo se comportan y desempeñan los empleados de oficina de Chicago y luego tratar de generalizar los resultados y conclusiones a los de la oficina de Madrid. Los empleados estadounidenses y los españoles definitivamente piensan y se comportan en distintas formas. Tanto el comportamiento como la estructura y los procesos son fundamentales para el éxito de las operaciones de una empresa; sin embargo, conforme se extiende la globalización es importante reconocer, estudiar, interpretar y administrar las diferencias entre países y grupos de empleados de estas áreas. En este capítulo examinaremos un comportamiento organizacional desde una perspectiva de globalización, comenzando con una introducción de los requisitos necesarios para que un administrador global opere en el siglo XXI; el capítulo se centra principalmente en la cultura y en la variación de ésta que los administradores deben comprender para competir eficazmente en un mundo que experimenta una rápida transformación.[2]

En su libro, *The Work of Nations*, Robert Reich señala: "atravesamos una transformación que reordenará la política y las economías del siglo XXI. No habrá productos ni tecnologías nacionales, ninguna corporación nacional, ni industrias nacionales".[3] Reich se refiere a que muchas corporaciones se han vuelto redes globales en las que los productos son compuestos internacionales; también afirma que el compromiso de una nación para desarrollar a su gente es la principal forma de asegurar una competitividad global. Si el desarrollo de la gente es vital a nivel nacional, ciertamente también lo es a nivel internacional.

Globalización

Globalización
Interdependencia del transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de las fronteras internacionales.

Los negocios internacionales han existido durante años; sin embargo, actualmente la actividad económica y empresarial incluye alianzas estratégicas globales, producción y distribución a nivel mundial, así como acuerdos de integración regionales, como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La **globalización** se define como interdependencia del transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de las fronteras internacionales. Como se ilustra en el recuadro "CO en la práctica", un ejemplo controversial de la globalización son las contrataciones externas (conocidas como *outsourcing* u *offshoring*) de trabajo para sitios internacionales.

Theodore Levitt, el erudito e investigador de marketing, sostiene que la existencia de mercados verdaderamente globales exige un nuevo tipo de corporación;[4] él cree que la corporación global ha reemplazado a la multinacional como el competidor internacional más eficaz. La corporación multinacional hace negocios en diversos países, adaptando sus productos y prácticas a las condiciones locales mediante la singularización de productos para mercados específicos. Por el contrario, la corporación global evita los altos costos relativos de la multinacional ofreciendo productos universales estandarizados para un mercado mundial homogéneo.

Conocer las estrategias globales y los métodos para administrar trabajadores diversos es un nuevo requisito para los administradores.[5] A menudo sucede que las prácticas administrativas de una organización se relacionan con la nacionalidad de sus propietarios, en lugar de con las ubicaciones particulares de sus instalaciones;[6] sin embargo, ya no basta con suponer que un método de motivación, una técnica de diseño de puestos o un sistema de revisión del desempeño tendrá resultados similares para todos los trabajadores de cualquier entorno.[7] De estar orientados principalmente a lo nacional, los negocios han evolucionado hasta adoptar una orientación global, y esto requiere desarrollar nuevas habilidades tanto de pensamiento como administrativas. En la tabla 3.1 se describen los cambios que han ocurrido desde 1945 (cuando en la actitud de los administradores estadounidenses dominaba una orientación nacional) hasta la actualidad en áreas como competitividad, estructura y sensibilidad cultural. Por ejemplo, tomemos a Ford Motor Company, que fue fundada en 1903; aunque disfrutó de un amplio éxito en el mercado nacional estadounidense, fue hasta la década de los sesenta que la compañía evolucionó de la fase I a la fase II al buscar en forma agresiva la expansión internacional. En 1967 se estableció Ford de Europa, lo cual finalmente ayudó a la empresa a entrar a la fase III de la evolución

CO EN LA PRÁCTICA

Offshoring: ¿se crean o se reemplazan empleos en el mercado global?

Es muy probable que recientemente haya visto algún noticiero nocturno o algún artículo en el periódico que informe que otra compañía estadounidense contratará de manera externa (también llamado *offshoring* u *outsourcing*) parte de sus operaciones de oficina o de cómputo con un proveedor en alguna ubicación internacional como la India; la tendencia es real, cada vez más empresas envían una parte de sus operaciones (desarrollo de programas, centros de llamadas, nómina, procesamientos de préstamos y de reclamaciones de seguros, etc.) a una empresa en el exterior. Empresas como General Electric, Oracle y Prudential desarrollan actividades *offshore*. Quienes se oponen a esta práctica argumentan que tales decisiones cuestan empleos a los estadounidenses; es decir, estos críticos afirman que los ejecutivos estadounidenses orientados a las ganancias están muy dispuestos a despedir empleados estadounidenses con tal de ahorrarse dinero en costos de mano de obra (un individuo que trabaja en un centro de llamadas en Bangalore, India, gana mucho menos que un trabajador de Cleveland, Ohio). Afirman que exportar los puestos tendrá los efectos no pretendidos de aumentar el desempleo y transferir la riqueza a trabajadores de otros países.

¿Respaldan las estadísticas estas afirmaciones? Los datos proporcionan resultados diferentes, por un lado, las compañías que proporcionan servicios de *outsourcing* en la India (por ejemplo, Infosys Technologies Ltd., Wipro Ltd. y Tata Consultancy Services) han experimentado un crecimiento muy rápido en años recientes; éstas y otras compañías constituyen parte de los 3500 millones de dólares invertidos en la industria de centros de llamadas y respaldo de oficina en la India. Esta industria de alto crecimiento (y alto rendimiento) ha llevado a una reciente ola de adquisiciones, incluido IBM, que acordó pagar 150 millones de dólares por Daksh eServices, el tercer call center más grande y proveedor de respaldo de oficina, con ingresos de 60 millones de dólares; en un movimiento similar, Citigroup aumenta sus intereses de propiedad en la empresa india de *outsourcing* e-Serve International Ltd. En efecto, se podría argumentar que tales tendencias llevarán a un crecimiento laboral para los trabajadores indios, muy probablemente a costa de los puestos estadounidenses. Por otro lado, los defensores del libre comercio afirman que el *outsourcing* es una práctica económicamente sana y aceptable a la que se le debe permitir florecer. Estos individuos señalan que tales prácticas de libre comercio han llevado a un aumento de puestos y rendimientos para las organizaciones estadounidenses que proporcionan servicios tales como trabajo legal, programación de computadoras, telecomunicaciones, bancos, ingenierías, consultoría administrativa y otros servicios privados para el mercado mundial. El Departamento de Comercio estadounidense informó en marzo de 2004 que el valor de tales exportaciones de servicios estadounidenses había alcanzado 131 000 millones de dólares, esto excede por mucho la cantidad de *outsourcing* de dichos servicios privados, como centros de llamadas y operaciones de procesamiento de datos para otros países (77 000 millones de dólares a marzo de 2004). En 2003, las organizaciones estadounidenses representaron colectivamente un excedente comercial de 54 000 millones de dólares en servicios privados con el resto del mundo. En esencia, las compañías estadounidenses que venden servicios exitosamente a esas regiones del mundo tienen mucha mayor probabilidad de poder aumentar sus negocios y emplear a un mayor número de empleados connacionales. Además del argumento del excedente comercial, los defensores del libre comercio señalan el número de compañías indias importantes que han establecido operaciones grandes en Estados Unidos; por ejemplo, Tata Consultancy Services ha establecido 47 sitios de trabajo para atender clientes que incluyen American Express Co., Citigroup Inc., ChevronTexaco Corp. y Eli Lilly & Co., esto se traduce en la creación de más empleos en Estados Unidos.

En resumen, el uso de *outsourcing/offshoring* es una práctica de negocios controversial que representa un aspecto de cómo está ocurriendo la globalización de los negocios más allá de las fronteras nacionales en la economía actual. Para ser eficaces, los administradores deben entender cómo la globalización afecta a sus operaciones nacionales e influye en la administración eficaz de sus recursos humanos en todo el mundo.

Fuentes: Steve Hamm, "How Accenture One-Upped Bangalore: It Leads the Pack in Tech Services, Melding Offshoring and Classic Consulting", *BusinessWeek,* 23 de abril de 2007, p. 98; Julie Forster, "Universities Begin to Offer Courses on Offshoring", *Knight Ridder Tribune Business News*, 27 de junio de 2004, p. 1; Manjeet Kripalani y Steve Hamm, "Merger Fever Breaks out in Bangalore ," *BusinessWeek*, 26 de abril de 2004, p. 56; Joanna Slater, "IBM to Buy Indian Call-Center Firm", *The Wall Street Journal*, 8 de abril de 2004, p. B.6; Jay Solomon y Elena Cherney, "A Global Journal Report: Outsourcing to India Sees a Twist", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 2004, p. A.2 y Michael M. Phillips, "More Work Is Outsourced to U.S. Than Away from It, Data Show", *The Wall Street Journal,* 15 de marzo de 2004, p. A.2.

corporativa, esto es, la etapa multinacional.[8] La fase IV de evolución, la etapa global, enfatiza que las empresas deben entender las necesidades de sus clientes, traducirlas con rapidez en productos y servicios a costos más bajos y comercializarlas eficazmente; Ford intenta lograr esto mediante la construcción y adquisición de una impresionante lista de marcas de automóviles globales, en la que se incluye Jaguar, Volvo, Land Rover, Lincoln y Aston Martin. La capacidad de diagnosticar las necesidades de los clientes, administrar transacciones transculturales y equipos multinacionales, así como de formar y gestionar alianzas globales eficaces es fundamental para tener éxito en la cuarta fase.

Administración transcultural
Estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones de todo el mundo.

La **administración transcultural** es el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones de todo el mundo. El estudio describe el comportamiento organizacional en países y culturas; lo compara e intenta entender y mejorar la interacción y comportamiento de

TABLA 3.1 Evolución corporativa y transcultural

Fuentes: Vea N. J. Adler y F. Ghadar, "International Strategy from the Perspective of People and Culture: The North American Context", en A. M. Rugman, eds., *Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*, Vol. 1 (Greenwich, CT, JAI Press, 1990, pp. 179-205 (3) Las fases I-III están basadas en R. Vernon, "International Investment and International Trade Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, mayo de 1966, p. 87.

	Fase I Nacional	**Fase II Internacional**	**Fase III Multinacional**	**Fase IV Global**
Orientación primaria	Producto/servicio	Mercado	Precio	Estrategia
Estrategia competitiva	Nacional	Multinacional	Multinacional	Global
Importancia de los negocios mundiales	Marginal	Importante	Extremadamente importante	Dominante
Producto/servicio	Nuevo, único	Más estandarizado	Completamente estandarizado (producto básico)	Personalización masiva
Tecnología	Énfasis en la ingeniería del producto Propiedad	Énfasis en la ingeniería del proceso Compartida	No se enfatiza la ingeniería Ampliamente compartida	Ingeniería de productos y procesos Compartido al instante y de manera extensiva
R&D/ventas	Altas	A la baja	Muy bajas	Muy altas
Margen de utilidad	Alto	A la baja	Muy bajas	Altas, aunque a la baja inmediata
Competidores	Ninguno	Pocos	Muchos	Significativos (pocos o muchos)
Mercado Ubicación de la producción	Pequeño, nacional Nacional	Grande, multinacional Mercados nacional y principales	Grande, multinacional Multinacional, el menor costo	El más grande, global Global, el menor costo
Exportaciones	Ninguno	En crecimiento, alto potencial	Grande, saturado	Importaciones y exportaciones
Estructura	Divisiones funcionales Centralizado	Funcional con división internacional Descentralizada	Línea multinacional de negocios Centralizado	Alianzas globales Coordinadas, descentralizadas
Sensibilidad cultural	Marginalmente importante	Muy importante	De algún modo importante	Críticamente importantes
Con quién	Nadie	Clientes	Empleados	Empleados y clientes
Nivel	Nadie	Trabajadores y clientes	Administradores	Ejecutivos
Suposición estratégica	"Una forma"/ "Una mejor forma"	"Muchas formas buenas"	"Una forma del menor costo"	"Muchas buenas formas" simultáneamente

los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios de alianzas de distintos países y culturas.[9] La administración transcultural intenta ampliar el estudio de la administración nacional para agrupar las consideraciones globales y multiculturales.

El administrador global es una persona que visualiza los mercados, la producción, el servicio y las oportunidades de manera global, y busca obtener mayores utilidades para la empresa en ese mismo nivel; se siente en casa en cualquier parte del mundo y está abierto a las ideas nacionales ya que está libre de prejuicios o ataduras a una comunidad, país o cultura. El administrador global está consciente y entiende las principales diferencias culturales entre un país y otro; esta conciencia y comprensión se adquiere por medio de la observación, el aprendizaje, la participación y la convivencia con personas de muchos países y culturas diferentes.

Los líderes de las compañías globales en mercados emergentes como China, India y Brasil necesitarán poseer una sensibilidad local y un conocimiento global. Actualmente, la alta dirección en los países emergentes está llena de ciudadanos del país de origen de la compañía.[10] ¿Tendrán estos cuadros superiores las habilidades necesarias (tanto las anteriormente mencionadas como otras) para ayudar a sus empresas a lograr y sostener una ventaja competitiva? Además de tener una sensibilidad local y un conocimiento global, estos líderes deben también tener una visión global, habilidades que atraviesen fronteras y recursos para desarrollar redes que se extiendan a todo el mundo.[11]

Proporcionar productos aceptables a los gigantescos mercados emergentes de China, India y Brasil requiere tomar decisiones oportunas e importantes; por ejemplo, los consumidores de China parecen estar muy preocupados por la ecuación precio-desempeño. Philips Electronics presentó una combinación de aparato de video y reproductor de discos compactos en ese país cuando no había mercado para este producto en Estados Unidos o en Europa. Se vendieron más de 15 millones de unidades debido a que los chinos rápidamente adoptaron una visión positiva de los dos aparatos (reproductor de video y de CD) a un precio de oferta.

Las compañías han aprendido que los consumidores de la India son distintos a los del occidente. Los paquetes individuales o sobrecitos son muy populares en ese país, ya que permiten a los consumidores comprar sólo lo que necesitan, probar los productos y ahorrar su dinero; productos tan variados como champús, pepinillos, jarabe para la tos y detergentes se venden en sobrecitos en la India y se estima que constituyen de 20 a 30% del total vendido en esas categorías.[12]

Habilidades estratégicas globales

Los administradores que trabajan en un entorno que cambia globalmente deberán poseer conocimientos laborales de relaciones internacionales y de asuntos exteriores, así como de los mercados financieros globales, la legislación internacional y los movimientos de los tipos de cambio; deberán entender las economías globales de escala, la ética laboral de los empleados y aceptar las políticas y procedimientos gubernamentales para elaborar estrategias factibles, justas, legales y eficaces.[13]

Anteriormente se presentó la visión de Levitt de los mercados mundiales estandarizados. Aunque la visión del mercado global se publicita mucho, existe una necesidad de ser sensible a las costumbres, preferencias e idiosincrasias locales.[14] Algunos ejemplos ilustran la importancia estratégica de las preferencias locales y la estandarización global:

- En Europa la introducción del detergente líquido de Procter & Gamble no tuvo éxito porque las lavadoras europeas no estaban equipadas para detergente líquido; una vez que se hicieron modificaciones al producto las ventas mejoraron.
- La primera vez que se trató de introducir los Cornflakes de Kellogg a Brasil fueron utilizados como refrigerio en lugar de un alimento para el desayuno; sólo después de hacer publicidad educativa los Cornflakes fueron aceptados.
- L'Oréal comercializa sus productos para el cuidado del cabello y cosméticos en más de 100 países, para lo cual ha adoptado e implementado una estrategia para fabricar productos locales adaptados a los mercados locales, mientras cosecha economías de escala mundial en investigación y desarrollo, fuentes de materias primas y equilibrio en la productividad.
- Electrolux se ha dirigido a tres mercados principales: Europa, Estados Unidos y Japón. Los clientes de estas tres áreas esperan que sus grandes aparatos electrodomésticos de cocina (hornos de microondas, lavadoras y congeladores) proporcionen un servicio confiable, así que esta empresa ha fabricado productos similares que se pueden comercializar en las tres áreas; sin embargo, sus administradores están conscientes de que existen fuertes preferencias locales. Por ejemplo, en el caso de los refrigeradores, las repisas de la puerta deben aceptar diversos tamaños de leche, jugo y paquetes porque las bebidas no se presentan en paquetes estándar ni siquiera en los países desarrollados, por consiguiente, los electrodomésticos de la empresa sueca se modificaron para adaptarlos a los estándares locales.[15]

- Nestlé ha personalizado productos para adaptarlos a las necesidades y deseos del consumidor chino: sopas instantáneas, sazonadores para comida china, agua mineral y una popular bebida nutritiva de lactobacilos vivos.[16]

Estos cinco ejemplos sugieren que el éxito global requiere lograr un equilibrio entre la capitalización de los recursos y las necesidades dentro de una nación, así como capturar una visión de un mundo global.

Se deben cumplir los requisitos locales como lograr la satisfacción de los clientes, pero los administradores locales también deben pensar en términos globales para poder manejar las economías de escala y competencia.

Competencia del trabajo en equipo

La cada vez mayor complejidad de las operaciones globales requerirá del desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, incluyendo grupos culturalmente diversos. La necesidad de un trabajo global en equipo es evidente al considerar la contabilidad y la auditoría en diversas partes del mundo. En un país los estados financieros se utilizan para reflejar las condiciones económicas de una empresa y la auditoría es una revisión precisa de éstas; en otro, la auditoría se realiza para asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales. Imagine cómo se podría interpretar una auditoría en los distintos países y por qué es necesario el trabajo en equipo para asegurar que se entiende claramente su aplicación.

En la administración de operaciones es importante desarrollar sistemas, procesos y procedimientos a través de las subsidiarias; muchas compañías tienen subsidiarias en distintos países. Determinar si un sistema que en un país es muy valioso se puede aplicar o modificar para que encaje en otro requiere trabajo en equipo.

El desarrollo de la competencia del trabajo en equipo no debe ignorar o minimizar las diferencias culturales, ni la dificultad a la que se enfrentan los administradores globales al tratar de desarrollar y administrar equipos multiculturales.[17] En el contexto de una organización global se vuelve aún más decisivo que los miembros del equipo estén conscientes de sus propios estereotipos para que éstos no limiten sus expectativas y acciones. Es urgente también que los equipos eviten la dominancia cultural (es decir, asignar un poder desproporcionado en los miembros de una cultura que los ponga por encima de los miembros de otras culturas); los administradores deben distribuir el poder de acuerdo con la capacidad de cada miembro para hacer la tarea y no según alguna noción preconcebida de relativa superioridad o inferioridad cultural.

Habilidades de organización

La filosofía administrativa de Estados Unidos durante gran parte del siglo XX reflejó la teoría X de Douglas McGregor, que sostenía que los trabajadores son irresponsables y no están dispuestos a trabajar, y que, por lo tanto, se les debe convencer para que realicen las tareas para las que sus empleadores los contrataron. Por consiguiente, el método administrativo basado en dicha teoría para la organización consiste en estructurar el puesto, supervisar de cerca, recompensar el buen desempeño y sancionar el malo; este proceso fomenta el método administrativo controlado jerárquicamente de la zanahoria y el palo, con el cual se enfatiza el cumplimiento y la rentabilidad a corto plazo. ¿Es ésta en realidad la forma de ser de los trabajadores estadounidenses? Ciertamente algunos de ellos y de otros países encajan perfectamente en el modelo de la teoría X; sin embargo, otros responden mejor a un enfoque de la teoría Y, que es opuesta. Los administradores que defienden la teoría Y crean un ambiente que fomenta el control personal y la disposición a adjudicarse responsabilidades, asumen que la mayoría de los empleados desean trabajar y no deben ser obligados a hacer un buen trabajo. Aquellos que reaccionan en forma positiva a este estilo desean autonomía, reconocimiento y la oportunidad de mostrar sus habilidades, creatividad y compromiso.

Además de la diversidad cultural, los administradores deben considerar las diferencias individuales al organizar empresas, unidades y puestos. Los requisitos mínimos para los administradores que trabajan en un mundo de cambios a nivel global incluirían:

CO EN LA PRÁCTICA

Comunicación en equipos virtuales globales

Los equipos virtuales globales son equipos interfuncionales que operan a través del tiempo, el espacio, las fronteras organizacionales y culturales cuyos miembros se comunican principalmente mediante tecnologías de la información y comunicación (correo electrónico, teleconferencias, correo de voz, etc.). Debido a la poca frecuencia del contacto cara a cara, estos equipos enfrentan el reto de generar y mantener la confianza mientras trabajan para lograr los objetivos y metas del equipo; en particular, la mala comunicación entre sus miembros de diversas culturas y antecedentes puede bloquear el desarrollo de la confianza y, finalmente, al funcionamiento eficaz del equipo. Las compañías internacionalmente sagaces pueden manejar este problema si proporcionan a cada miembro de sus equipos virtuales una capacitación transcultural.

La primera parte de esta actividad formativa se debe enfocar en ayudar a cada miembro a entender sus propias creencias culturales, estilos de comunicación tanto verbales como no verbales, y las actitudes hacia la administración del tiempo, el espacio y la ética laboral. La razón detrás de esta información de introspección sobre la capacitación se basa en la investigación de Edward T. y Mildred R. Hall, antropólogos y pioneros en el campo de la cultura y la comunicación quienes escribieron:

> Al igual que las personas de todo el mundo, los estadounidenses dan por hecho su cultura; de hecho, es sólo en yuxtaposición con otras culturas que comienzan a entender la influencia de su propia cultura en su comportamiento.

La segunda parte de la capacitación transcultural para los miembros de los equipos virtuales se enfocará en aprender cómo trabajar eficazmente con sus compañeros de equipo de diversas culturas; cada miembro aprenderá cómo interpretar los estilos de comunicación y los antecedentes culturales de sus compañeros, así como la forma de responder con eficacia a estas señales únicas.

Por ejemplo, supongamos que una estadounidense participa en un equipo virtual global con individuos de México. En primer lugar aprendería acerca de sus propias características culturales y estilo de comunicación. Como muchas estadounidenses, prefiere los siguientes enfoques para los negocios: ejecutar los proyectos en una forma monocrónica (por ejemplo, una cosa a la vez); tiene una sólida ética laboral; favorece la comunicación directa y va al punto; y le agrada mantener separadas su vida laboral y personal. En contraste, sus colegas mexicanos son generalmente más policrónicos (por ejemplo, atienden muchas actividades a la vez), trabajan duro pero pasan más tiempo con la familia y amigos, prefieren un enfoque menos directo de comunicación (para dar tiempo a que se desarrolle la confianza) y no se abstienen de comentar temas familiares en el trabajo.

Si no reciben cierta capacitación transcultural, los miembros de este equipo global virtual tendrán dificultades para comunicarse y generar confianza, ya que sin ella hay muy poca probabilidad de que el equipo se desempeñe a un nivel óptimo.

Fuentes: Arvind Malhotra, Ann Majchrzak y Benson Rosen, "Leading Virtual Teams", *The Academy of Management Perspectives* 21, núm. 1, 2007, pp. 60-70; Douglas N. Ross, "Electronic Communications: Do Cultural Dimensions Matter?" *American Business Review*, junio de 2001, pp. 75-81; Lee Gardenswartz y Anita Rowe, "Cross-Cultural Awareness", *HRMagazine*, marzo de 2001, pp. 139-142; Maurice Cleasby, "Managing Global Contact", *The British Journal of Administrative Management*, marzo/abril de 2000, pp. 4-12; Steven L. McShane y Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior*, Boston, Irwin McGraw-Hill, 2000; Sirkka L. Jarvenpaa y Dorothy E. Leidner, "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Organizational Science*, noviembre/diciembre de 1999, pp. 791-815; y Edward T. Hall y Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press, 1987.

- Creatividad e inventiva al diseñar organizaciones y puestos.
- Alta tolerancia a la ambigüedad y las diferencias culturales.
- Capacidad de coordinar la administración de finanzas, marketing y operaciones, así como las interdependencias de recursos humanos.

Habilidades de comunicación

En el ambiente global, los administradores deberán ser capaces de comunicarse con diversos grupos de personas; tarea que sería más fácil si contasen con habilidades lingüísticas diversas y altos niveles de conciencia y sensibilidad transcultural.[18] En un ambiente de negocios global, la elaboración de estrategias, toma de decisiones, motivación, desarrollo de equipos, organización y diseño de puestos, liderazgo y negociación están basados en la capacidad de los administradores para comunicarse entre ellos y con sus subordinados. Lograr una comunicación eficaz en un entorno culturalmente homogéneo es muy difícil; sin embargo, es mucho más desafiante y complejo cuando dentro de la misma organización están representadas diversas nacionalidades, con su propio idioma y cultura.[19]

La comunicación transcultural a menudo conduce a malentendidos ocasionados por una mala percepción, interpretación y valoración. Cuando el emisor de un correo electrónico, informe o política proviene de una cultura y el receptor de otra, las probabilidades de que un

mensaje sea transmitido en forma precisa pueden ser muy bajas. Como se ilustra en el recuadro "CO en la práctica", estos mismos problemas de comunicación se pueden presentar cuando se trabaja en equipos virtuales.

Trabajar continuamente para mejorar las habilidades de comunicación con empleados de diferentes culturas se volverá obligatorio, no será fácil, pero estar consciente de la dificultad de la comunicación transcultural es un punto de inicio.

Habilidades de transferencia de conocimiento

El aumento en la competitividad en todo el mundo ha puesto un énfasis especial en los avances tecnológicos para las innovaciones de productos y procesos, que ha incrementado la necesidad de transferir el conocimiento. La habilidad de aprender acerca de una práctica, técnica o método en un país que pueda ser transferido a cualquier otro lugar es uno de los requisitos que regularmente deben cumplir los administradores.

Durante años los estadounidenses parecían no estar conscientes y ser arrogantes acerca del uso del conocimiento, información o técnicas iniciadas y practicadas en otros países; sin embargo, el movimiento de calidad iniciado en Japón por el estadounidense W. Edwards Deming después de la Segunda Guerra Mundial ha cambiado la práctica histórica de ignorar lo que otros países y compañías hacen. Establecer un **punto de referencia** (analizar cómo va una empresa respecto de sus competidores) es ahora una práctica extendida en todo el mundo. Los puntos de referencia intentan responder la pregunta sobre qué estamos haciendo en términos de estrategia, calidad de producto, programa de compensación, diseño de puestos o trabajo en equipo.[20]

Punto de referencia
Estándar de excelencia o logro contra el que se miden o juzgan los productos o prácticas de una empresa.

Los japoneses se han vuelto expertos en la transferencia de conocimiento. Aunque los fabricantes estadounidenses fueron los primeros en diseñar las televisiones en blanco y negro y de color con transistores que reemplazaron a aquellos que utilizaban bulbos y tenían corta duración, fracasaron en implementar la nueva tecnología en su oferta del producto principal. Para 1963, la mayoría de los aparatos japoneses exportados a Estados Unidos tenían transistores.[21] Por otro lado, aunque tuvieron primero la capacidad, los fabricantes estadounidenses no avanzaron hasta terminar la sustitución de bulbos por transistores en sus aparatos en blanco y negro sino hasta fines de la década de 1960. Los japoneses avanzaron en forma agresiva hacia los diseños de colores sólidos, primero en su mercado local y luego para ventas de exportación; mediante el aprendizaje y la transferencia del conocimiento redujeron el costo y mejoraron la calidad de los aparatos. Actualmente, empresas como Toshiba, Sony, Panasonic y Sharp dominan la industria de manufactura de televisiones.

¿Cómo pueden los administradores desarrollar tales habilidades de transferencia del conocimiento? Aunque no suceda de la noche a la mañana, deben aprender a identificar las mejores prácticas de las operaciones nacionales y del extranjero; luego el intercambio mejorará el aprendizaje organizacional y, finalmente, la capacidad de la empresa de lograr y sostener una ventaja competitiva.

Cultura

Cultura nacional

Cultura nacional
Conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país.

Una **cultura nacional** es un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país; éstas han sido incorporadas a las leyes y disposiciones de la sociedad, así como a las normas generalmente aceptadas de su sistema social. La gente aprende qué señalar y qué no, cómo comportarse entre ellos y cómo manejar la responsabilidad, el éxito y el fracaso. La mayoría de las personas no están conscientes de cómo su cultura ha influido en sus valores, actitudes, creencias y normas.

En la mayoría de los países existe una cultura nacional dominante; sin embargo, incluso las naciones más homogéneas, como Japón, contienen subculturas con distintas características. En Estados Unidos existen poderosas subculturas entre muchos grupos, como los Amish en Pennsylvania, los Cajuns en Louisiana, los inmigrantes rusos en Brighton Beach, Nueva York, y las

CO EN LA PRÁCTICA Diferencias éticas

Dado que se relacionan directamente con las percepciones, actitudes y comportamientos (factores que pueden variar mucho entre las culturas) los temas éticos se deben examinar y abordar en un contexto multicultural. En un estudio realizado entre 124 administradores estadounidenses, 72 franceses y 70 alemanes se pidió a cada uno que respondiera a cinco temas que examinaban situaciones éticas relacionadas con la coerción y el control, el conflicto de intereses, el ambiente físico, el paternalismo y la integridad personal. En la mayoría de los casos las respuestas de los estadounidenses fueron distintas a las de sus contrapartes europeos. Aquí está uno de los casos:

> A Rollfast Bicycle Company se le ha prohibido ingresar al mercado de un gran país asiático debido a las campañas de pacto de los fabricantes locales de bicicletas. Rollfast podría recibir cinco millones de dólares netos al año de ventas si pudiera penetrar en ese mercado. La semana pasada un hombre de negocios de ese país contactó a la administración de Rollfast y le ofreció allanarle el camino para que pudiera vender en su país por una cuota de 500 000.

Se les preguntó a los administradores de los tres países cómo responderían a la solicitud de dinero: 39% de ellos estuvieron en contra de pagar la cuota y dijeron que los sobornos no eran éticos o que estaban prohibidos por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977, la cual declara ilegal influir en los funcionarios extranjeros mediante pagos personales o contribuciones políticas; sólo 12% de los franceses pensaron lo mismo y ninguno de los alemanes estuvo de acuerdo; 55% de los franceses y 29% de los alemanes dijeron que pagar la cuota no tenía que ver con la ética, pues era el precio que había que pagar por hacer negocios.

Parte de la razón para estas respuestas divididas es que ni Francia ni Alemania tienen leyes en las que se estipule que es delito sobornar o corromper a un funcionario público o privado de otro país; sin embargo, las restricciones legales no son las únicas razones para las diferencias en los puntos de vista administrativos del comportamiento ético. El siguiente es un caso de conflicto de intereses que se presentó a los administradores.

> Jack Brown es vicepresidente de marketing de Tangy Spices, un gran fabricante de especias. Jack acababa de empezar una empresa de *joint venture* con el director de ventas de Tangy para importar pimienta negra de la India. La nueva compañía de Jack está a punto de firmar un contrato de cinco años con Tangy para satisfacer sus necesidades de pimienta negra. El contrato establece un precio de tres centavos por libra por encima del precio del mercado actual de importaciones de pimienta negra.

¿Debe firmar Brown el contrato? Una vez más las opiniones de los administradores de distintos países se dividieron respecto a lo que debe hacerse y por qué: la mayoría de los administradores estadounidenses consideraron que sería deshonesto firmar el contrato o que representaría un conflicto de intereses; muchos administradores franceses estuvieron de acuerdo con esto, pero sólo un tercio de los alemanes que respondieron indicaron que firmarían el contrato.

Cada país tiene su propia interpretación de lo que constituye la ética; los estadounidenses no son más éticos que otras nacionalidades. Las leyes y la cultura de cada país establecen lineamientos para realizar negocios; tanto los administradores estadounidenses como los franceses y los alemanes deben aprender cómo realizar negocios entre ellos.

Para ayudar a establecer y aclarar los lineamientos éticos de las organizaciones y los administradores de distintos países, los 29 países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y otros cinco países (Argentina, Brasil, Bulgaria, Chile y Eslovaquia) firmaron la Convención para el Combate al Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones de Negocios Internacionales. La norma establecida en la convención declara que es ilegal sobornar a los funcionarios públicos extranjeros; con ello las partes esperan disminuir o eliminar la corrupción de las transacciones de negocios globales esencialmente eliminando esta barrera para el libre comercio.

Fuentes: Adaptado de Richard M. Hodgetts y Fred Luthans, *International Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 448-449. El estudio utilizado como base para el recuadro "CO en la práctica" es de Helmut Becker y David J. Fritzche, "A Comparison of the Ethical Behavior of American, French, and German Managers", *Columbia Journal of World Business*, invierno de 1987, pp. 87-95; también véase Bettina Palazzo, "U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison", *Journal of Business Ethics* 41, núm. 3, diciembre de 2002, pp. 195-216; Riyaz Dattu, John W. Boscariol y Tzen-Yi Goh, "A Proactive Step against Bribery and Corruption", en *Ivey Business Journal*, septiembre-octubre de 2000, pp. 72-74; Barbara C. George, Kathleen A. Lacey y Jutta Birmele, "The 1998 OECD Convention: An Impetus for Worldwide Changes in Attitudes toward Corruption in Business Transaction", *American Business Law Journal*, primavera de 2000, pp. 485-525; Alan Richter y Cynthia Barnum, "When Values Clash", *HRMagazine*, septiembre de 1994, pp. 42-45; James W. Kinnear, "The Ethics of International Business", *Vital Speeches of the Day*, 1 de julio de 1995, pp. 561-65.

personas del grupo étnico de los pueblos indios en Colorado. En Brasil, se ha demostrado que cuatro importantes subculturas influyen en la motivación y desempeño de los empleados.[22]

Historia y cultura

La historia de un país proporciona una idea respecto a cómo se desarrolló una cultura nacional. Factores como los nativos estadounidenses, los pioneros, los inmigrantes, su gran tamaño y una gran base de recursos naturales han moldeado la cultura estadounidense. La importancia del individuo ha estado insertada en la historia y el folclore estadounidense durante siglos.

Los océanos Atlántico y Pacífico que separan a Estados Unidos de otros continentes han creado una tendencia hacia el aislamiento, a desconfiar de las alianzas y a una falta general de preocupación por los temas políticos de otros países. Los estadounidenses han considerado a su país como una isla, separada de las condiciones, problemas y políticas mundiales; sin embargo, a medida que el mundo se volvió más interdependiente y los medios globales y los sistemas de transporte evolucionaron, súbitamente entraron en contacto con los problemas mundiales como el hambre, los conflictos religiosos, la caída de regímenes políticos, la degradación ambiental y las disputas territoriales.

La cultura nacional, las subculturas, la cultura organizacional y la historia influyen en los patrones de comportamiento de los empleados y en las estructuras y procesos de las organizaciones. La complejidad de estos patrones, estructuras y procesos requiere un análisis cuidadoso de muchas variables distintas; a pesar de dicha complejidad, es más importante que nunca que los administradores intenten esclarecer las dimensiones que diferencian las culturas. Para motivar, dirigir, recompensar, estructurar, evaluar y cambiar los patrones de conducta, se debe estudiar y entender la variación cultural, particularmente en lo que se relaciona con el desempeño, asistencia, satisfacción y comportamiento ético. En el recuadro "CO en la práctica" se describen las diferencias éticas entre los administradores estadounidenses, alemanes y franceses.

Dimensiones culturales

Existen muchas dimensiones culturales que distinguen a las culturas, las cuales pueden influir en el comportamiento y ocasionar malos entendidos, desacuerdos o conflictos.[23]

Relación de la gente con la naturaleza

En algunos países las personas intentan controlar su ambiente natural. Los estadounidenses y los canadienses utilizan fertilizantes e insecticidas artificiales y un equipo tecnológicamente sofisticado para mejorar las semillas y la producción agrícola. Las personas del Medio Oriente consideran que las cosas son inevitables; cuando una inundación o un tifón barren un pueblo creen que es la voluntad de Dios. Los países del Lejano Oriente tratan a la naturaleza en sus propios términos para trabajar en armonía con ella.

Estas tres perspectivas se pueden denominar dominancia, predeterminación y armonía. En términos de prácticas organizacionales, podrían dar como resultado respuestas significativamente diferentes para el mal desempeño. En una cultura en la que se practica la dominancia y el mal desempeño a menudo ocasiona sanciones; en un entorno cultural predeterminado se espera un mal desempeño de algunas personas; en una cultura orientada a la armonía es probable que un mal desempeño lleve a la conclusión de que éste o el sistema en el que ocurre deben ser mejorados.

Individualismo en comparación con colectivismo

Los estadounidenses asignan un alto valor al concepto de individualismo, que describe la actitud de independencia de una persona que siente un alto grado de libertad en su vida y decisiones personales. En la cultura estadounidense el individualismo puede motivar el logro personal o la lucha por la autosatisfacción; por otro lado, Alemania y Japón se clasifican actualmente como *sociedades comunitarias*.[24] Este término refleja la premisa de que el individuo es una parte integral del todo y que la mejor oportunidad de autosatisfacción está en el contexto de las metas de la nación. En una sociedad individualista, es generalmente aceptado que la prioridad de cada persona sea su propio bienestar y el de su familia.

Como es de esperar, los organigramas de las empresas de las sociedades individualistas y de las colectivistas difieren. En Estados Unidos, por ejemplo, los organigramas generalmente especifican las posiciones individuales por título, descripción de puestos y responsabilidades laborales.[25] En contraste, los de las sociedades más orientadas a grupos sólo especifican secciones, unidades o departamentos; en dichas sociedades se proporcionan a los grupos asignaciones en términos colectivos.

Orientación al tiempo

¿Cómo se considera al tiempo en una sociedad? En muchos países los empleados no están acostumbrados a un programa de trabajo específico sobre una base horaria. El tiempo se puede considerar en términos de jornadas en lugar de horas o días de trabajo. Los estadounidenses son meticulosos acerca del tiempo: llegar al trabajo, comenzar una junta o empezar un evento deportivo. En el norte de Europa llegar tarde a una junta se considera una falta de respeto tan grande que puede llegar a romper una relación de negocios; por otro lado, en Sudamérica y diversas zonas de África la norma es llegar tarde.

Los estadounidenses perciben el tiempo como un recurso escaso que se debe utilizar sabiamente; esta visión da como resultado intolerancia a los retrasos, además de la tendencia a integrar tantas actividades como sea posible en el tiempo disponible. Por el contrario, las culturas orientales consideran que el tiempo es ilimitado: un recurso infinito e inagotable. Estas diferencias culturales ayudan a explicar las diferencias de comportamiento entre las personas de distintas sociedades y los problemas que pueden surgir cuando deben interactuar individuos con orientaciones diferentes.

Orientación a la actividad

En culturas como la de Estados Unidos el énfasis radica en actuar, es decir, se considera importante lograr resultados y ser reconocido por obtener logros. Los administradores de las culturas orientadas a resultados pueden motivar a los empleados con ascensos, aumentos, bonos y reconocimiento público según los méritos.

En contraste, con una cultura orientada a resultados está la *cultura del ser*. La cultura del ser enfatiza el disfrute, seguir la corriente y obtener gratificación instantánea; los empleados que pertenecen a una cultura del ser trabajan para hoy, y cuando el trabajo comienza a ser problemático o deja de ser divertido, renuncian.

Comprender la orientación de una cultura respecto a la actividad puede dar una perspectiva acerca de cómo los empleados piensan respecto al trabajo, la diversión, a lo que es gratificante y a la forma en que toman sus decisiones en relación con el puesto. La cultura orientada a resultados sugiere que los empleados trabajan para cumplir metas específicas, mientras que en la orientada al ser los empleados trabajan para disfrutar plenamente de la vida.

Grado de formalidad

Los estadounidenses por lo general no respetan mucho la tradición, la ceremonia o las reglas sociales, esta informalidad ha ocasionado problemas en los tratos de negocios y las negociaciones con individuos de otras culturas. Los latinoamericanos disfrutan y respetan la suntuosidad, los detalles y el protocolo, disfrutan las recepciones públicas, juntas espléndidas y presentaciones formales; los estadounidenses a menudo se sienten incómodos en dichos eventos.

En las negociaciones estos últimos han adquirido la reputación mundial de no tomarse el tiempo para establecer primero una relación. Algunos consideran su estilo insolente, arrogante y distante: quieren llegar al problema, resolverlo y continuar con el negocio; sin embargo, los negociadores de Medio Oriente y América Latina, así como del sur de Europa, acostumbran a conversar primero acerca de áreas y temas no relacionados con el negocio, creen que primero se debe de establecer un grado de acercamiento entre los negociadores. En muchos países el ser directo e informal es considerado como grosero y poco profesional.

Idioma

Los idiomas son barreras para realizar transacciones globales; en el mundo se hablan más de 3 000 idiomas. La cultura refleja en su lenguaje lo que la sociedad valora. En algunos países europeos y asiáticos se hablan varias lenguas; sin embargo, no es correcto concluir que cuando sólo existe una lengua, habrá sólo una cultura. En Estados Unidos y Australia se habla inglés, pero ambos países tienen distintas culturas.

Canadá proporciona un caso único de cómo el lenguaje puede tener una función significativa en los negocios. La acalorada controversia canadiense acerca de los idiomas inglés y francés ha dado como resultado la formación de un comité conjunto entre gobierno e industria para producir máquinas de escribir y teclados de computadora que incluyan las letras francesas acentuadas. Aunque el gobierno canadiense oficialmente es bilingüe, el inglés sigue siendo el idioma dominante.

Cuando la comunicación en las organizaciones incluye traducir de una lengua a otra, los problemas de significado que surgen se vuelven importantes, ya que es difícil traducir de un idioma a otro. Muchos administradores se han sorprendido al darse cuenta de que los administradores japoneses no interpretaban sus respuestas de beneplácito y afirmación como que el trato era aceptado. La palabra japonesa para decir sí, *hai*, también puede significar le entiendo o le escucho; en algunos países aprobar con la cabeza significa desacuerdo, mientras que negar con la cabeza significa confirmación, exactamente lo opuesto a lo que se ve en la mayoría de las culturas.

Hay libros llenos de ejemplos de problemas del lenguaje en las transacciones de negocios. Un ejemplo que ilustra las barreras y las malas interpretaciones es el edificio médico de Monterrey Park, California, que tiene grabados en tamaño grande los números 941-943. Los números sólo indican la dirección del edificio; sin embargo, para muchos de los chino-estadounidenses que pasaban o veían el edificio los números tenían un significado distinto. En los dialectos mandarín o cantonés sonaban como un dicho común chino que dice: nueve mueren; uno vive, así que para los chinos, un edificio médico con tales números sugiere que la posibilidad de sobrevivir es casi cero. Por el contrario, los números pueden utilizarse para atraer buena suerte en los negocios. Un afiliado de Tang Freres, la mayor tienda de comestibles asiáticos en París, Francia, comenzó a ofrecer un paquete de 14 canales chinos de televisión a un precio mensual de 8.88 euros, lo que se explica porque el 8 es uno de los números más afortunados de la numerología china,[26] la cual es una amalgama de interpretación lingüística y supersticiones antiguas que han llegado a América.[27]

Religión

En muchas culturas la religión es un factor dominante; como tal, puede tener un efecto significativo sobre cómo y qué negocio se realiza, horarios de trabajo y actitudes respecto a la ética. Los bautistas honran el domingo como un día de descanso, mientras que en los países islámicos es el viernes y en Israel, el sábado.

El islam también prohíbe lucrar en exceso, ya que hacerlo se considera una explotación; predica ser moderado y compartir la riqueza con otros menos afortunados, concepto que se manifiesta en una forma llamada *zakat*, esto es, un impuesto anual de 2.5% que todos deben pagar y que se utiliza en beneficio de la comunidad. Los bancos de las naciones islámicas fundamentalistas intervienen en el financiamiento de las empresas, en la distribución de utilidades y en las pérdidas de las alianzas estratégicas.

Se espera que los musulmanes recen frente a la ciudad santa de la Meca cinco veces al día; las compañías y los administradores deben estar conscientes de este ritual religioso y considerar algunos ajustes para permitir a los empleados que suspendan el trabajo durante el tiempo de oración. ¿Los administradores estadounidenses, británicos o franceses están conscientes de este ritual y están dispuestos a proporcionar a sus trabajadores musulmanes la oportunidad de practicarlo?

En ciertos países la religión requiere que sus seguidores se vistan de una manera particular, lo que podría ocasionar un conflicto con las normas de presentación de la empresa. Es posible que estas costumbres deban examinarse en términos del individuo, la religión y la organización.

Resultados de la investigación transcultural

Cada vez más investigadores intentan averiguar en forma empírica la variación cultural y su efecto en el comportamiento y estilos administrativos. La investigación continúa tratando de

manejar las dimensiones culturales que son difíciles de medir en forma confiable y válida y de traducir a diversos idiomas. Los estudios presentados en la sección no están libres de limitaciones y problemas; sin embargo, son importantes intentos de estudiar los temas transculturales.

Investigación de Hofstede

Geert Hofstede, un investigador holandés, estudió en qué se parecen y diferencian las culturas de los países, desarrolló un instrumento de encuesta y lo aplicó en las oficinas de IBM de 40 países; le regresaron un total de 116 000 instrumentos de encuesta, los cuales analizó. Los primeros datos dieron como resultado cuatro dimensiones que fueron identificadas como las diferencias y similitudes explicativas de las culturas: evasión de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, individualismo-colectivismo y distancia al poder.[28]

Evasión a la incertidumbre
Dimensión identificada por Hofstede que se refiere al grado en que la gente se siente cómoda con situaciones ambiguas y con la incapacidad de predecir con precisión eventos futuros.

Evasión de la incertidumbre

Esta dimensión se refiere al grado en que la gente se siente cómoda con las situaciones ambiguas y con la incapacidad de predecir con precisión eventos futuros. Las personas con baja evasión a la incertidumbre se sienten cómodas incluso aunque no estén seguras acerca de los eventos futuros; sus actitudes se reflejan en declaraciones como:

- La vida es incierta en sí y se enfrenta con mayor facilidad si se toma un día a la vez.
- Debe haber tan pocas reglas como sea posible y se deben cambiar o eliminar las que no se puedan cumplir.

Por el contrario, las personas con una fuerte orientación a evadir la incertidumbre se sienten incómodas cuando no están seguras de lo que les depara el futuro; sus actitudes se reflejan en declaraciones como:

- La incertidumbre inherente a la vida es una amenaza y se debe luchar contra ella continuamente.
- Tener una vida estable y segura es muy importante.

Sin embargo, en las culturas caracterizadas por una alta evasión a la incertidumbre, el comportamiento está motivado hasta cierto grado por un temor a lo desconocido. Los individuos de tales culturas intentan reducir o evitar la incertidumbre estableciendo reglas, políticas y procedimientos. En Japón, por ejemplo, donde el empleo de por vida ha sido algo común en las organizaciones grandes, existe una alta evasión a la incertidumbre.

Masculinidad-feminidad
Dimensión descubierta por Hofstede. Una alta masculinidad en una cultura indica precisión, dominancia e independencia; una alta feminidad en una cultura indica interdependencia, compasión y opiniones emocionales.

Masculinidad-feminidad

Hofstede utilizó el término *masculinidad* para indicar el grado en que una cultura enfatiza la precisión, dominancia e independencia. Las personas de una cultura con una alta orientación a la masculinidad creen que:

- Las funciones de género en la sociedad deben estar claramente diferenciadas; los hombres están hechos para dirigir y las mujeres para seguir.
- La ambición y el ser asertivo proporcionan la motivación detrás del comportamiento.

La *feminidad* describe la tendencia de una cultura para favorecer valores tales como la interdependencia, la compasión y la apertura emocional. Las personas de una cultura orientada hacia la feminidad mantienen las siguientes creencias:

- Las funciones de género en la sociedad deben ser fluidas y flexibles; la igualdad de género es deseable.
- La calidad de vida es más importante que el desempeño personal y los logros visibles.

El trabajo en las culturas puede estar dividido con base en una dimensión masculina-femenina: en las culturas masculinas los hombres poseen empleos que conllevan poder, autoridad y responsabilidad; en las orientadas a lo femenino se valoran las funciones de enseñanza, cuidado de pacientes y de ayuda a los menos afortunados. También habría una norma de mayor equidad

de género. No se esperaría que ni los hombres ni las mujeres fueran mejores administradores o líderes; los talentos y habilidades individuales, y no el género, son el enfoque para la aceptación y el reconocimiento en un país de cultura nacional orientada a lo femenino.

Individualismo-colectivismo
Dimensión descubierta por Hofstede. El individualismo enfatiza la búsqueda de las metas, necesidades y éxito individuales. El colectivismo enfatiza las necesidades, satisfacción y desempeño del grupo.

Individualismo-colectivismo

Esta dimensión se refiere a la tendencia de las normas y valores de una cultura a enfatizar la satisfacción de las necesidades individuales o grupales. El individualismo enfatiza la búsqueda de metas, necesidades y éxitos individuales; se supone que si cada persona cuida sus necesidades personales, entonces toda la sociedad se beneficiará. La filosofía del individualismo afirma que:

- El *yo* es más importante que el *nosotros*.
- El éxito es un logro personal. La gente funciona en forma más productiva cuando trabaja sola.

En contraste, la perspectiva colectivista enfatiza el bienestar y la satisfacción del grupo. En una cultura colectivista el individuo está dispuesto a hacer sacrificios personales para mejorar el valor, desempeño y satisfacción del grupo. La filosofía del colectivismo afirma que:

- El *nosotros* es más importante que el *yo*.
- Todos los miembros de la sociedad deben pertenecer a un grupo que será el que asegurará el bienestar de cada uno a cambio de su lealtad y un sacrificio personal ocasional.

Las actitudes y comportamientos de las personas se encuentran en algún lugar entre estos polos de individualismo y colectivismo; los individualistas están comprometidos con su propio desarrollo, calidad de vida y recompensas; en las culturas nacionales colectivistas, el grupo y sus logros tienen prioridad sobre cualquier otra cosa (existe un fuerte sentido de compromiso de grupo).

Distancia al poder
Dimensión determinada por Hofstede. Se refiere al grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias en el poder y el estatus entre ellos mismos.

Distancia al poder

Se refiere al grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias en el poder y el estatus entre ellos mismos. En las culturas nacionales que toleran sólo un pequeño grado de distancia al poder, las normas y valores sugieren que las diferencias de poder deben ser mínimas; en ellas se prefiere una administración participativa y que los trabajadores intervengan en la toma de decisiones. Los individuos de tales culturas creen que:

- Los superiores deben estar siempre accesibles para los subordinados.
- El uso del poder no es inherentemente bueno ni malo; el que lo sea depende de los propósitos y consecuencias de su uso.

Por otro lado, en las culturas nacionales caracterizadas por un alto grado de distancia al poder predominan las normas y valores basados en la distribución jerárquica. La gente de estas culturas utiliza la autoridad y el poder para coordinar el trabajo individual y el comportamiento. Los individuos de las culturas de gran distancia al poder creen que:

- Quienes tienen el poder merecen derechos y privilegios especiales.
- Los superiores y los subordinados deben considerarse diferentes clases de personas.

Es más probable que se den estilos administrativos autoritarios en una cultura de alta distancia al poder que en una de baja distancia. En una cultura de baja distancia al poder es más probable que se dé una descentralización y participación del trabajador que en una de alta distancia al poder.

Las figuras 3.1, 3.2 y 3.3 muestran cómo los países seleccionados se agrupan con base en las diferencias culturales propuestas por Hofstede. Como se muestra en la figura 3.1, los países escandinavos, Dinamarca y Noruega, son femeninos (es decir, bajos en masculinidad); mientras que los países germánicos, Alemania y Austria, son muy masculinos. En Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia se espera que tanto hombres como mujeres tengan empleos fuera de casa y

FIGURA 3.1 Clasificación de los países: evasión de la incertidumbre y masculinidad

Fuentes: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2a. ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003); Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* 14, núm. 2 (otoño de 1983), pp. 75-90; y http//www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Masculinidad	Evasión de la incertidumbre: Alta	Evasión de la incertidumbre: Baja
Alta	Alemania Austria	Gran Bretaña Estados Unidos
Baja	España Francia	Dinamarca Noruega

que ayuden con las labores domésticas y de crianza de los hijos dentro del hogar; la calidad de vida es una meta importante en las culturas femeninas. En términos de evasión de la incertidumbre, España y Francia, que son países latinoeuropeos, aplican reglas y políticas burocráticas para controlar la incertidumbre en la vida diaria y en los hechos impredecibles del futuro. Estados Unidos y Gran Bretaña son relativamente menos burocráticos y se sienten más cómodos ante situaciones inciertas.

En la figura 3.2 se ilustra que un país como Gran Bretaña es bajo en distancia al poder y en evasión a la incertidumbre; tiene muy poca jerarquía y mucha interacción entre las personas. Los empleados de culturas de alta distancia al poder y baja evasión a la incertidumbre, como India, consideran sus organizaciones como familias, mientras que los empleados de países como Corea del Sur y Brasil las consideran como pirámides de personas; las funciones y procedimientos en países con baja distancia al poder y alta evasión a la incertidumbre, como Alemania, trabajan generalmente en entornos muy predecibles.

FIGURA 3.2 Clasificación de los países: evasión de la incertidumbre y distancia al poder

Fuentes: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2a. ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003); Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* 14, núm. 2 (otoño de 1983), pp. 75-90; y http//www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Distancia al poder	Evasión de la incertidumbre: Alta	Evasión de la incertidumbre: Baja
Alta	Corea del Sur Brasil	India Singapur
Baja	Alemania Austria	Gran Bretaña Estados Unidos

FIGURA 3.3 Clasificación de los países: individualismo y distancia al poder

Fuentes: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2a. ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003); Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* 14, núm. 2 (otoño de 1983), pp. 75-90; y http//www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Distancia al poder	Individualismo: Alto	Individualismo: Bajo
Alto	Francia Bélgica	India Japón
Bajo	Estados Unidos Gran Bretaña	Costa Rica

TABLA 3.2
Calificaciones en cuatro dimensiones de Hofstede

Fuente: Basado en Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 9, 1980, pp. 42-63.

Cultura Nacional	Evasión a la incertidumbre	Masculinidad-feminidad	Individualismo-colectivismo	Distancia al poder
Alemania	65	66	67	35
Argentina	86	56	46	49
Australia	51	61	90	36
Austria	70	79	55	11
Bélgica	94	54	75	65
Brasil	76	49	38	69
Canadá	48	52	80	39
Chile	86	28	23	63
Colombia	80	64	13	67
Dinamarca	23	16	74	18
España	86	42	51	57
Estados Unidos	46	62	91	40
Filipinas	44	64	32	94
Finlandia	59	26	63	33
Francia	86	43	71	68
Gran Bretaña	35	66	89	35
Grecia	112	57	35	60
Holanda	53	14	80	38
Hong Kong	29	57	25	68
India	40	56	48	77
Irán	59	43	41	58
Irlanda	35	68	70	28
Israel	81	47	54	13
Italia	75	70	76	50
Japón	92	95	46	54
México	82	69	30	81
Nueva Zelanda	49	58	79	22
Noruega	50	8	69	31
Pakistán	70	50	14	55
Perú	87	42	16	64
Portugal	104	31	27	63
Singapur	8	48	20	74
Sudáfrica	49	63	65	49
Suecia	29	5	71	31
Suiza	58	70	68	34
Taiwán	69	45	17	58
Tailandia	64	34	20	64
Turquía	85	45	37	66
Venezuela	76	73	12	81
Yugoslavia	88	21	27	76

Nota: Los números más altos significan mayores grados de evasión a la incertidumbre, masculinidad, individualismo y distancia al poder.

En la figura 3.3 se muestra que Estados Unidos se califica bajo en distancia al poder; Japón y la India se califican alto en distancia al poder y bajo en individualismo. En estos países pasar por alto a un superior o discutir con él se consideraría insubordinación.

En la tabla 3.2 se presentan calificaciones para los 40 países que Hofstede estudió primero en cada una de las cuatro dimensiones. Las cifras más altas indican mayores grados de evasión

a la incertidumbre, masculinidad, individualismo y distancia al poder. Advierta que Estados Unidos tiene la calificación más alta en individualismo (91), una moderada en masculinidad (62) y calificaciones bajas en evasión a la incertidumbre y en distancia al poder (40).

Además de Hofstede, otros investigadores han examinado la información proveniente de estudios sobre actitudes y concluyeron que existen ocho grupos básicos de naciones.[29] Las actitudes (metas, necesidades y valores laborales) de cada nación de un grupo se asemejaban más entre ellas que a las encontradas en otros grupos. Estados Unidos se encuentra en el grupo ANGLO que incluye a países de *habla inglesa* como Canadá, Nueva Zelanda, Irlanda, Australia, Reino Unido y Sudáfrica. Entre otros países que se encuentran en los grupos restantes, se hallan:

- *Germánico*: Austria, Alemania y Suecia.
- *Nórdico*: Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia.
- *Arábico*: Bahrein, Abu-Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Arabia Saudita.
- *Cercano Oriente*: Turquía, Irán y Grecia.
- *Lejano Oriente*: Malasia, Singapur, Hong Kong, Vietnam del Sur, Tailandia, Filipinas, Indonesia y Taiwán.
- *América Latina*: Argentina, Venezuela, Chile, México, Perú y Colombia.
- *Europa Latina*: Francia, Bélgica, Italia y España.

Cuatro naciones (Brasil, Japón, India e Israel) no encajaron en ninguno de los ocho grupos de países, por lo que son consideradas culturas independientes.

Investigación inspirada en Hofstede

Desde la investigación original realizada a los empleados de IBM, Hofstede y otros investigadores han continuado examinando las diferencias y similitudes culturales. Bond estudió a estudiantes de 22 países usando una encuesta de valores[30] y descubrió una quinta dimensión cultural a la que denominó **dinamismo de Confucio**. Designaba el grado de importancia que las personas asignan a valores como la persistencia, el estatus, la mesura y la modestia, más la falta de importancia que conceden a valores como la estabilidad personal, guardar las apariencias, el respeto por la tradición y corresponder a favores y obsequios. El dinamismo de Confucio indica qué tan fuerte es la creencia de las personas en los principios éticos.

Dinamismo de Confucio
Grado de importancia que la gente asigna a valores como la persistencia, el estatus, la mesura y la modestia, más la poca importancia que concede a valores como la estabilidad personal, guardar las apariencias, el respeto por la tradición y corresponder a los favores y obsequios.

Hofstede ha propuesto que no sólo las prácticas administrativas, sino también las teorías administrativas están restringidas por el ambiente cultural nacional en el que fueron creadas.[31] Afirma que la administración como una actividad y como una clase de persona es una invención estadounidense, país en el que el administrador es un héroe cultural; sin embargo, otras culturas tienen diferentes puntos de vista acerca de la administración y los administradores.

En Alemania, el héroe es el ingeniero, no el administrador; se imparten programas eficaces de aprendices tanto en la fábrica como en la oficina. Los alemanes esperan que su jefe o *meister* les asigne sus tareas y sea un experto técnico; sin embargo, no confían en un administrador al estilo estadounidense para que los motive.

La versión estadounidense del administrador no existe en Japón. En Estados Unidos el centro de la empresa es la clase administrativa, mientras que en el país nipón, el núcleo consta de un grupo permanente de trabajadores. Los graduados universitarios japoneses primero se unen a un grupo permanente de trabajadores y subsecuentemente ocupan diversas posiciones y los trabajadores en gran medida son controlados por su grupo de compañeros y no por su administrador.

Hofstede cree que la historia y las características culturales explican claramente por qué los administradores estadounidenses se comportan como lo hacen en términos de práctica administrativa, estructura de una organización, diseño de puestos, toma de decisiones y comunicaciones.[32] Nada es inherentemente malo o bueno en el comportamiento administrativo estadounidense, así como nada es necesariamente bueno o malo en el japonés, alemán, mexicano o nigeriano. Cada grupo o cuadro de administradores tiene su propia y peculiar idiosincrasia.

En un estudio de administradores estadounidenses y japoneses se analizó la influencia de la cultura nacional en las prácticas de control presupuestal en empresas manufactureras; en ellas

se incluyeron los procesos de comunicación y coordinación utilizados en la planeación del presupuesto, el horizonte temporal considerado, las reglas y procedimientos que se siguieron, la cantidad de presupuesto que se comprometió en el sistema, el grado de control administrativo sobre el presupuesto y el periodo de evaluación de desempeño del presupuesto.[33] Como Japón ha sido identificada como una nación altamente colectivista y Estados Unidos como muy individualista, se propuso determinar las diferencias en el control presupuestal. Como se planteó en forma hipotética, las compañías estadounidenses, en comparación con las japonesas, utilizan más la comunicación y la coordinación, dejan un presupuesto más holgado en las consideraciones y utilizan una evaluación de desempeño a corto plazo. Los resultados son compatibles con el punto de vista de que Estados Unidos practica una administración más orientada a las jerarquías y aplica una perspectiva de menor plazo para la evaluación y el desempeño.

Críticas a Hofstede

Hofstede realizó su investigación inicial en sólo una empresa, IBM, por lo tanto, no se puede generalizar; además, aún surgen preguntas acerca de la validez y confiabilidad de las medidas que utilizó. ¿Midió con precisión las dimensiones culturales? ¿Y las que midió son las más importantes? ¿Puede una encuesta medir las dimensiones culturales? Como la cultura es una característica tan sutil, ¿puede en realidad ser medida? Éstas son preguntas que surgen en cualquier investigación basada en encuestas.[34]

Las tendencias culturales pueden minimizar o exagerar los sentimientos de los encuestados en una escala de calificación.[35] También está el tema de las influencias subculturales en los encuestados. Si los canadienses respondieran la encuesta, ¿no habría diferencias en las respuestas de las personas de Columbia Británica en comparación con las de Quebec? ¿Los valores medios, promediados entre los temas, son representaciones precisas de una cultura nacional?

También está el problema de si cuatro o cinco dimensiones pueden explicar de manera racional una cultura nacional. ¿Qué dimensiones faltan, si es que falta alguna? Explicar un fenómeno tan complejo como la cultura no es una tarea fácil.

A pesar de estas críticas y limitaciones la investigación de Hofstede y los estudios que ha estimulado han llamado la atención hacia la cultura nacional y su posible repercusión en el comportamiento y el estilo organizacional; finalmente ha introducido en las ciencias administrativas una palabra de advertencia acerca de generalizar un entorno y un país a otros contextos y latitudes. Hofstede ha aumentado el interés en realizar más investigaciones y aplicaciones de interés internacional sobre la ciencia administrativa.

El proyecto GLOBE

El proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), concebido por Robert House de la universidad de Pennsylvania, es un gran proyecto de investigación internacional en el que participan 150 investigadores que han recopilado datos de más de 17 000 administradores de 62 culturas diferentes.[36] Una de las metas de este estudio a gran escala es identificar y entender las percepciones que los administradores tienen de las prácticas y valores culturales en sus respectivos países; en otras palabras, se enfoca en entender cuáles variables culturales influyen en los líderes y las culturas organizacionales en distintos países.[37] La mayor parte de los investigadores que participa en el proyecto, procede de los países anfitriones en que se recopilan los datos, de modo que son expertos en la cultura, idioma, etc.; asimismo, el proyecto GLOBE es progresivo en el sentido de que los investigadores siguen recopilando datos y publicando conclusiones interesantes de la investigación.

Como se puede ver en la tabla 3.3, el proyecto GLOBE clasificó las culturas siguiendo las calificaciones que obtienen en las siguientes nueve dimensiones culturales:[38]

1. *Evasión de la incertidumbre.* Medida en que los miembros de una sociedad u organización aplican reglas, regulaciones y normas sociales para evitar la incertidumbre o hechos futuros impredecibles.
2. *Distancia al poder.* Medida en que una sociedad acepta una distribución desigual de poder.

TABLA 3.3 Comparaciones culturales de tres grupos de países del proyecto GLOBE

Fuentes: Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque y Robert J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *The Academy of Management Perspectives* 20, núm. 1, 2006, pp. 67-90; Mansour Javidan, Gunter K. Stahl, Felix Brodbeck y Celeste P.M. Wilderom, "Cross-border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE", *Academy of Management Executive* 19, núm. 2, 2005, pp. 59-76; Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman y Vipin Gupta (eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

Dimensiones culturales	Grupo anglo[1]	Grupo confuciano[2]	Grupo Latinoeuropeo[3]
Distancia al poder	Media-alta	Alta	Alta
Colectivismo en el grupo	Medio	Alta	Media-alta
Colectivismo institucional	Medio	Media-alta	Media
Evasión de la incertidumbre	Media	Medio	Medio
Orientación al futuro	Media	Medio	Medio
Igualdad de sexos	Media-Baja	Media-Baja	Media-Baja
Asertividad	Media	Media	Media
Orientación humanitaria	Media	Media	Media
Orientación al desempeño	Media	Media-alta	Media

[1] Grupo anglo: Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Estados Unidos y Reino Unido.
[2] Grupo confuciano: China, Hong Kong, Japón, Corea, Singapur y Taiwán.
[3] Grupo latinoeuropeo: Francia, Suiza, Israel, Italia, Portugal y España.

3. *Colectivismo social.* Medida en que una organización estimula y premia los resultados del grupo, en contraste con la búsqueda de metas individuales por los empleados.
4. *Colectivismo en el grupo.* Esta dimensión capta el grado en que los individuos expresan lealtad, orgullo y cohesión en sus organizaciones y familias.
5. *Igualdad de género.* Medida en que una organización evita la discriminación y las desigualdades en el desempeño de las funciones por razones de género.
6. *Asertividad.* Dimensión que expresa el grado en que los miembros de una organización adoptan actitudes enérgicas y de confrontación en sus relaciones sociales.
7. *Orientación al futuro.* Medida en que los miembros de una sociedad planean, invierten en el futuro y retrasan su gratificación inmediata.
8. *Orientación al desempeño.* Grado en que los individuos de una sociedad son premiados por la mejora y excelencia en su desempeño.
9. *Orientación humanitaria.* Medida en que se premia a los individuos de una organización por ser amables, altruistas, justos, compasivos y preocupados por otros.

La tabla 3.3 compara las calificaciones de tres grupos de países —anglo, confuciano y latinoeuropeo— respecto de los nueve valores culturales del proyecto GLOBE, esto permite que los futuros expatriados, que no están familiarizados con las culturas de estos grupos, cuenten con una perspectiva, basada en la investigación, de la forma en que se conducirá la gente de esas culturas. El proyecto GLOBE, aunque todavía no está concluido, es un recurso detallado y válido para mejorar nuestro entendimiento de las similitudes y diferencias entre las culturas del mundo.

Con base en sus estudios y análisis de la literatura, especialistas como Hofstede y House creen que el origen nacional de los administradores afecta sus puntos de vista y estilos de administración. Así como hay un sesgo estadounidense en algunos enfoques gerenciales, también hay uno japonés en otras prácticas; no hay nación, grupo de administradores o conjunto de investigadores que esté totalmente libre de algún sesgo o tendencia etnocéntrica. El conocimiento transcultural sólo tendrá lugar si administradores e investigadores están dispuestos a ampliar su perspectiva y sus bases de conocimiento globales sobre los diversos grupos de empleados. En última instancia, los enfoques globales en la administración de la conducta, estructura y procesos llegarán a ser una máxima prioridad en todo el mundo. La era de los enfoques con visiones domésticas de lo que está ocurriendo en la administración está llegando a su fin.

Transiciones transculturales

Corporación multinacional
Empresa que opera en diferentes naciones y cuyas subsidiarias son consideradas empresas relativamente separadas.

Corporación global
Compañía estructurada de modo que las fronteras nacionales se difuminan. Contrata a las mejores personas independientemente de su nación de origen.

Aunque a veces los términos se utilizan indistintamente, en la tabla 3.1 se señalan importantes distinciones entre una **corporación multinacional** y una **global**. Una corporación multinacional (MNC, *Multinational Corporation*) puede tener operaciones en distintas naciones pero cada operación es considerada como una empresa relativamente separada. Por lo general, los recursos humanos clave se envían de las oficinas de origen de la compañía y las oficinas corporativas toman la mayoría de las decisiones; así, aunque la corporación multinacional tiene sobre todo personal de la nación en la que está ubicada una instalación particular, los administradores del país de origen retienen la mayor parte de la autoridad.[39] La corporación multinacional no considera que su mercado potencial sea el mundo, en lugar de eso, considera cada una de sus operaciones en el extranjero como un mercado especializado para un producto en particular. En otras palabras, cada subsidiaria extranjera concentra sus esfuerzos en la nación en la que está ubicada. Un ejemplo de una organización en la etapa multinacional de internacionalización sería una gran empresa de servicios legales con oficina matriz en la ciudad de Nueva York; dicha empresa podría tener oficinas internacionales en Londres, Moscú, Hong Kong, Tokio, Cairo y Sao Paulo. Como la práctica de las leyes varía considerablemente entre un país y otro, la oficina legal de cada país funcionará como una empresa relativamente autónoma.

En contraste con una corporación multinacional, una global (GC, *Global Corporation*) está estructurada de modo que desaparezcan sus fronteras nacionales y contrata a las mejores personas para los puestos sin importar su nacionalidad. La corporación global considera al mundo como su fuente de mano de obra, así como su mercado, de esta manera, ubicará una operación en cualquier parte en que pueda cumplir sus metas de costos de la manera más eficaz.[40] La verdadera corporación global también cree en un mercado mundial para productos esencialmente similares. Mars Inc. España, por ejemplo, ha tenido un director general inglés, un gerente de finanzas francés y otro de recursos humanos suizo.[41]

Recursos humanos para la asignación internacional

En términos generales, las fuentes que proporcionan empleados para una asignación internacional son tres. En las organizaciones globales con frecuencia utilizan todas para cubrir los puestos administrativos y técnicos clave; sin embargo, la fuente que se utilice más depende de la perspectiva de la compañía. La organización podría elegir contratar:

Ciudadanos del país anfitrión
Trabajadores de la población donde se ubica una operación.

Ciudadanos del país de origen
Individuos enviados desde el país en el que la compañía tiene sus oficinas centrales. A menudo se les llama *expatriados*.

Ciudadanos de terceros países
Empleados de un país distinto al lugar donde la compañía matriz tiene su oficina central o donde se ubica su operación.

- **Ciudadanos del país anfitrión**, que son trabajadores de la misma población. Un trabajador de Irlanda que trabaje para una empresa estadounidense en Dublín sería considerado un ciudadano del país anfitrión; a veces se les llama ciudadanos locales.
- **Ciudadanos del país de origen**, que son enviados desde el país en el que la organización tiene su oficina matriz; estas personas generalmente se conocen como *expatriados*. Un administrador estadounidense que cubre una asignación en Irlanda es un expatriado o un ciudadano del país de origen.
- **Ciudadanos de terceros países**, que son de un país distinto al que están ubicadas las oficinas principales de la compañía matriz o donde se ubican sus operaciones. Si una empresa estadounidense empleara a una administradora de Canadá en sus instalaciones de Irlanda, sería considerada una ciudadana de un tercer país.

Las organizaciones extranjeras nuevas (e incluso las bien establecidas) que realizan negocios en Estados Unidos muestran una fuerte tendencia a ser etnocéntricas (la creencia de que los valores culturales nacionales y las costumbres de un país son superiores a todos los de los demás). Se supone que la mayoría de los puestos a nivel ejecutivo en las empresas de propiedad japonesa ubicadas en Estados Unidos están ocupados por ciudadanos japoneses; sólo 31% de los puestos administrativos superiores en tales empresas son ocupados por estadounidenses. Más comúnmente, las empresas japonesas emplean ciudadanos locales para realizar funciones específicas, por ejemplo, la de enlace, pero hay quienes las conocen por mostrar poco respeto por el desarrollo profesional de estas personas (véase el caso al final del capítulo). En contraste,

CO EN LA PRÁCTICA Administradores expatriados

Cuando Vittorio Levi decidió dejar el calor de Italia por un empleo en Suecia, todos le dijeron que estaba loco. Los escandinavos pueden soñar con trabajar en un clima mediterráneo, pero no se supone que los italianos estén dispuestos a irse al norte. Sin embargo, el señor Levi dice que tomó la decisión correcta al unirse como presidente a Oy, la división de cómputo de Nokia con sede en Estocolmo.

Los ejecutivos expatriados no son, desde luego, ninguna novedad; cuantas más compañías tratan de competir globalmente, más ejecutivos cruzan fronteras, no sólo como un breve viaje, sino como una etapa decisiva y, a veces, inevitable en sus carreras. Esa tendencia es particularmente pronunciada en Europa, donde los planes para un mercado unificado empujan a las compañías a reorganizarse.

Las responsabilidades cambian rápidamente de unidades nacionales a regionales o paneuropeas, al mismo tiempo, las compañías quieren permanecer en contacto con los gustos locales, así que necesitan administradores que puedan pensar en grande al tiempo que entienden los detalles locales; dominar esa engañosa mezcla a menudo significa contratar lo que algunas empresas llaman euroadministradores: personas con habilidades para tratar con una diversidad de culturas y conjuntar un equipo diverso; eso significa contratar y promover a más extranjeros.

"Se necesita tanta mezcla y diversidad cultural y experiencia como sea posible… si es que maneja una compañía global", dice Bob Poots, director de personal de la división europea de Imperial Chemical Industries (ICI) con sede en Londres. Hace 20 años los puestos ejecutivos de ICI eran predominantemente británicos, ahora, sólo 74 de los 150 principales ejecutivos a nivel mundial lo son.

Ese tipo de cambio no es fácil de poner en práctica. El problema, dicen los buscadores de talento y los gerentes de recursos humanos, es que Europa tiene un déficit de buenos ejecutivos superiores que estén dispuestos a cambiar de residencia. Presiones de impuestos y pensiones, vínculos familiares y simple chovinismo mantienen a muchos administradores importantes en sus hogares.

Es fácil decir euroadministrador, señala Brian F. Bergin, presidente de la división europea de Colgate-Palmolive. "De hecho, contratarlos es una tarea muy difícil. Pero sucede".

Para ayudar a realinear su administración, Colgate nombró un director de recursos humanos paneuropeo, Peter Dessau, un danés que se trasladó a Bruselas. Su trabajo consiste en fomentar la movilidad entre los administradores en las unidades europeas de las compañías estadounidenses.

Una barrera importante para el libre flujo de administradores es el prejuicio de género. En un estudio cualitativo de avances en la carrera administrativa superior de mujeres en Europa, se sugirió que éstas disponían de menos oportunidades profesionales como expatriadas debido a prejuicios de las organizaciones. Un estudio relacionado descubrió, luego de aplicar encuestas a expatriadas y a sus supervisores, que las administradoras pueden aumentar sus oportunidades de ser seleccionadas si comunican su interés a sus supervisores y expresan su confianza en que pueden superar los prejuicios a los que se tengan que enfrentar en el país anfitrión.

Otra barrera para el libre flujo de ejecutivos es la predisposición, especialmente entre los ejecutivos más antiguos, la historia tiene mucho peso. Al preguntarle por qué su empresa no se extendía hasta el mercado alemán, el jefe de un minorista holandés respondió sin dudar: porque [en la compañía] no nos gustan los alemanes. Las muchas diferencias en el estilo preferido de administración que existen entre los países europeos también pueden contribuir a levantar estas barreras.

Para superar estos obstáculos las compañías tratan de ser más flexibles en la administración de personas. Nokia, por ejemplo, permitió que el señor Levi mantuviera su residencia principal en Turín, la compañía le proporciona un pequeño departamento en Estocolmo y lo manda en avión a casa aproximadamente dos fines de semana al mes.

El señor Levi dice que tales prestaciones le han ayudado a tener una transición tranquila. Con 52 años de edad, es mayor que la mayoría de los ejecutivos en su primer puesto superior en el extranjero. Aunque no espera pasar el resto de su carrera en Estocolmo, dice que su puesto internacional le ofrece una mejor comprensión de la transformación política y económica de Europa. En tiempos de grandes cambios, dice, se obtiene una mejor visión si se está en una posición como ésta que si se queda uno en casa en Italia con los amigos.

Fuentes: Bob Hagerty, "Companies in Europe Seeking Executives Who Can Cross Borders in a Single Bound". *The Wall Street Journal*, 25 de enero de 1991, pp. B1-B8. Véase también Margaret Linehan y James Walsh, "Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context", *British Journal of Management*, marzo de 2001, pp. 85-95; Linda K. Stroh, Arup Varma y Stacey Valey-Durbin, "Why Are Women Left al Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments?" *Journal of World Business*, otoño de 2000, pp. 241-255; Hal Lancaster, "To Get Shipped Abroad, Women Must Overcome Prejudice at Home", *The Wall Street Journal*, 29 de junio de 1999; y Andrew Myers, Andrew Kakabadse, Tim McMahon y Gilles Spony, "Top Management Styles in Europe: Implications for Business and Cross-National Teams", *European Business Journal*, 1995, pp. 17-27.

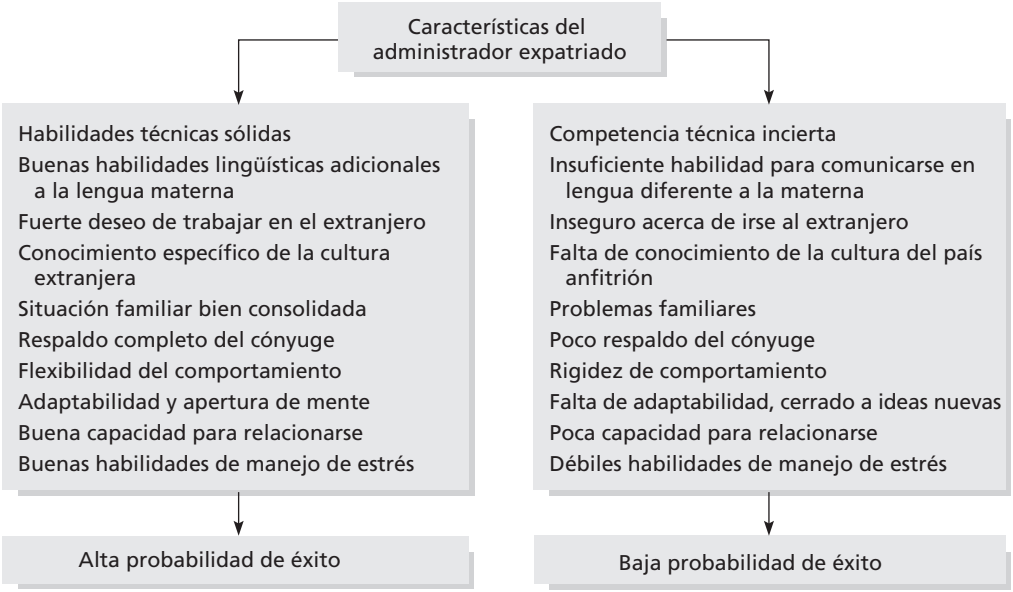
algunos investigadores sugieren que las compañías extranjeras en Japón contratan administradores locales japoneses para casi 80% de sus necesidades administrativas.[42]

Administrador expatriado
Administrador de la nación de origen de una empresa que está en una asignación foránea.

El administrador expatriado

Tal vez una de las tareas más importantes para una corporación global o multinacional es administrar el proceso de ajuste de un expatriado. Un **administrador expatriado** es un administrador del país de origen de la corporación que cubre una asignación en el extranjero. Por lo tanto, la

FIGURA 3.4
Factores para el éxito o fracaso de los administradores expatriados



compañía se centrará en su selección, capacitación, evaluación y compensación. También se harán esfuerzos importantes en la administración profesional en lo que se relaciona con su regreso a la oficina central. En el recuadro "CO en la práctica" se ilustran algunos de los beneficios y costos de ser un administrador expatriado.

En la figura 3.4 se listan los factores que, al parecer, son los que más comúnmente se asocian con el éxito y el fracaso de los expatriados. Salta a la vista que la selección de personal para asignaciones expatriadas es una tarea compleja y delicada, ya que muchos factores relacionados con una asignación expatriada exitosa son difíciles de medir y el éxito del administrador en las operaciones nacionales puede tener poco que ver con que tenga éxito en el extranjero.[43] Una de las principales razones por las que las tasas de fracaso de expatriados son tan altas en muchas compañías es que éstas creen que el desempeño local de un administrador estará siempre relacionado con su desempeño en el extranjero. Como resultado, a menudo ponen demasiado énfasis en la competencia técnica y pasan por alto factores más importantes al seleccionarlos, ya que no se consideran las competencias blandas.[44]

Como se muestra en la figura 3.4, la clave para elegir a un expatriado exitoso es encontrar administradores que sean culturalmente flexibles y adaptables, que tengan situaciones familiares que lo apoyen, y que estén motivados a aceptar la asignación. Otros factores, como la familiaridad con la cultura del país anfitrión y la fluidez en el idioma que allí se habla, al parecer también son más importantes que la competencia técnica.

Dotar de personal una empresa producto de una alianza estratégica internacional con expatriados puede ser desafiante, ya que los socios de la empresa podrían estar en desacuerdo en cuanto a las cualidades que debe poseer. Por ejemplo, un socio japonés podría buscar un administrador que realmente pueda *jugar* en equipo, mientras que un socio estadounidense podría buscar una persona con iniciativa y agresividad para el mismo puesto. Tales desacuerdos son una de las razones por las que las alianzas estratégicas que aplican la filosofía administrativa de uno de los socios parecen funcionar mejor que los sistemas compartidos.[45]

Otro factor que influye en el éxito del expatriado es el grado en que se sienta motivado para aceptar una asignación en el extranjero. Sin un fuerte compromiso para terminar su asignación, éste tiene pocas oportunidades de tener éxito. La organización puede motivarlo de distintas formas, por ejemplo, puede ofrecerle programas atractivos de compensación; sin embargo, tal vez funcione mejor crear un sistema en el que la asignación en el extranjero sea benéfica para sus objetivos profesionales a largo plazo. Una de las preocupaciones que los expatriados mencionan con mayor frecuencia es que temen perder su puesto en las oficinas nacionales si están fuera demasiado tiempo, es decir, muchos creen que al aceptar una asignación en el extranjero

que los mantenga alejados largos periodos se desviarían de cualquier trayectoria profesional exitosa que hubieran podido establecer si se hubieran quedado a trabajar en su país.[46]

Un fallo de la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ha agregado un giro potencialmente interesante para motivar a los expatriados a terminar con éxito sus asignaciones. En el caso *Equal Employment Opportunity Commission* v. *Arabian American Oil Co.* (1991), el juez Rehnquist deliberó que el caso

> presenta la cuestión de si el título VII aplica extraterritorialmente para regular las prácticas de empleo de los empleadores estadounidenses que contratan a sus connacionales en el extranjero. La Corte de Apelaciones de Estados Unidos del Quinto Circuito sostuvo que no, y nosotros estamos de acuerdo con esa conclusión.

Dicho sencillamente, la Suprema Corte estadounidense determinó que la protección a la igualdad de oportunidades en el empleo que otorga el título VII (que prohíbe la discriminación con base en el género, la raza, la religión, el color y la nacionalidad) no puede extenderse hacia la típica situación de administrador expatriado. Aunque tal decisión no puede generalizarse, ya que aborda circunstancias específicas, la idea general de este fallo sugiere que los expatriados no están protegidos de la discriminación en el mismo grado que los administradores que trabajan en Estados Unidos. Esto podría reducir el interés de muchos administradores por aceptar tales asignaciones.

Tampoco hay que subestimar la función que desempeña la familia cuando el expatriado decide aceptar o no una asignación en el extranjero. La investigación indica que un cónyuge insatisfecho puede afectar significativamente su desempeño; incluso hay pruebas que sugieren que la incapacidad del cónyuge para ajustarse a la asignación en el extranjero es el único factor que influye de manera determinante en el fracaso de los expatriados.[47] Además, si tiene hijos, las preocupaciones respecto a los colegios y diversión pueden agregarse al estrés asociado con la asignación. Finalmente, si estas cuestiones no se resuelven, la asignación podría terminar con un regreso anticipado a su país de origen.

Dado que la familia puede ser un factor tan importante en los fracasos de los administradores expatriados, muchas empresas se pueden sentir tentadas a enviar sólo solteros; esta práctica podría eliminar un problema, pero podría fácilmente crear muchos otros. Por ejemplo, en ciertos grupos de ocupaciones es probable que haya mucho más hombres solteros que mujeres, por consiguiente, si una compañía sólo selecciona personas solteras para asignaciones deseables en el extranjero, podría estar discriminando a las mujeres sin darse cuenta.

El choque cultural y el administrador expatriado

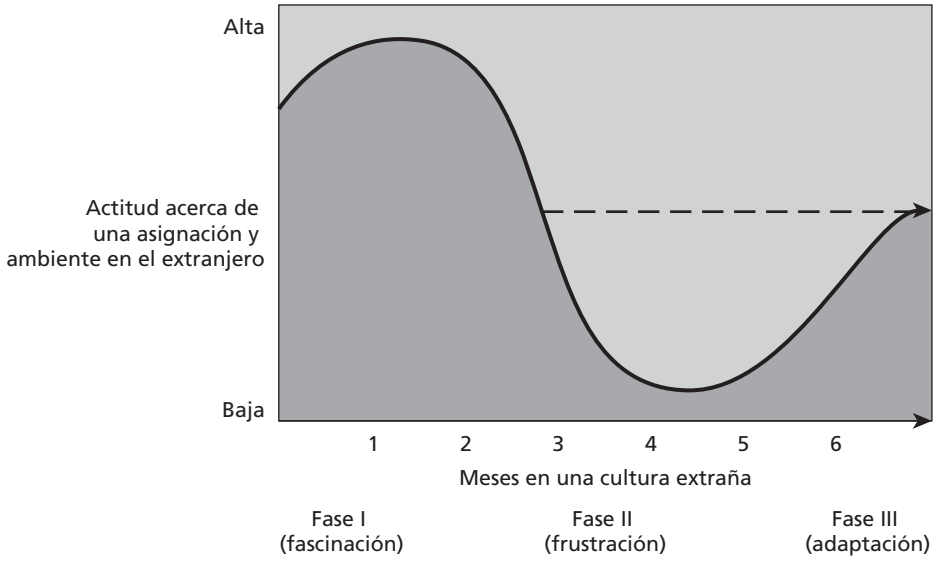
Un viaje a un país diferente puede ocasionar que los administradores expatriados y sus familias pasen por una serie de reacciones impredecibles en cuanto a su nuevo ambiente. En la figura 3.5 se ilustra el **ciclo del choque cultural**.[48] Primero, existe un periodo de fascinación durante el cual todos los diferentes aspectos de la cultura se contemplan con interés y curiosidad; esta primera reacción a una nueva cultura generalmente es una experiencia positiva.

Ciclo de choque cultural
Ciclo de tres fases (fascinación e interés, frustración y confusión, y adaptación) que experimentan la mayoría de los individuos al ser enviados a otra cultura.

Sin embargo, este periodo es seguido por otro que se conoce como choque cultural, el cual refleja la frustración y confusión que resulta de estar sujeto constantemente a señales extrañas y desconocidas sobre qué hacer y cómo hacerlo.[49] Advierta en la figura que el choque cultural por lo general no ocurre durante los primeros días de un viaje al extranjero, por consiguiente, aunque muchas asignaciones de expatriados comienzan de manera muy positiva, es frecuente que sus experiencias se vuelvan negativas poco después.

El expatriado exitoso debe lidiar eficazmente con el choque cultural. Es un periodo en el cual puede extrañar los alrededores familiares de la oficina en casa; incluso los eventos cotidianos pueden volverse fuentes de estrés e insatisfacción. Por ejemplo, no poder disfrutar un aperitivo favorito o una actividad de ocio porque no están disponibles en el país anfitrión, podría parecer irrelevante, pero para un expatriado que cubre una asignación prolongada en el extranjero puede resultar frustrante. Lo que puede ser aún más difícil de enfrentar es el resentimiento contra el expatriado por parte de los ciudadanos locales, como la que podrían enfrentar los

FIGURA 3.5
Ciclo del choque cultural



administradores afroamericanos al aceptar puestos en Sudáfrica.[50] Los sentimientos negativos como éste, que resultan de la percepción de que el expatriado está ocupando un puesto que podría desempeñar un nativo, pueden ser abiertos o sutiles, pero influyen en muchos aspectos de los deberes del expatriado.

La etapa final de lidiar con una nueva cultura es una etapa de adaptación; en ella, el expatriado se ha ajustado hasta cierto punto a la nueva cultura y trata eficazmente con ella. Aunque es raro que en esta etapa vuelva a las alturas de la emoción que experimentó al inicio, la transición exitosa a la nueva cultura sí le permite volver a un estilo de vida normal.

Capacitación del administrador expatriado

Una vez que se han establecido los cimientos para una asignación exitosa en el extranjero al elegir expatriados con muchas posibilidades de tener éxito, el siguiente paso para asegurarlo es que la organización los capacite y prepare adecuadamente para la asignación que les encomendará. Al igual que el programa de selección, los programas de capacitación de un administrador expatriado deben enfocarse en temas que generalmente no se tratan en los programas de capacitación nacional.

La capacitación intercultural tiene un efecto positivo en el ajuste y desempeño de los expatriados que están cubriendo una asignación en el extranjero.[51] Existen distintos tipos de capacitación entre los cuales elegir, incluida la capacitación documental e interpersonal: la primera incluye un aprendizaje relativamente pasivo acerca de otra cultura y sus prácticas de negocios; los enfoques interpersonales se centran en el desempeño de funciones interculturales y en ejercicios de conciencia personal. Ambas pueden ser formas valiosas de preparación para el administrador expatriado.[52]

De acuerdo con Tung,[53] son dos los factores principales que determinan la cantidad y el tipo de capacitación que deben recibir los administradores expatriados; éstos son el nivel de contacto que encontrará con la cultura anfitriona y el grado de diferencia entre la cultura nacional y la del país anfitrión. Cuanto mayores sean, más capacitación requerirá el expatriado para la asignación en el extranjero.

En la figura 3.6 se muestra el contenido y la estructura de un programa integrado de capacitación para un administrador expatriado; sus tres fases tienen objetivos específicos para ayudarlo a tener éxito.

La capacitación antes de la partida incluye las actividades fundamentales para preparar al expatriado que cumplirá una asignación en el extranjero, su propósito es familiarizarlo con el país anfitrión con el fin de minimizar el choque cultural que tanto él como su familia

FIGURA 3.6
Fases de un programa de capacitación de un administrador expatriado

Fuente: Adaptado de Edward Dunbar y Allan Katcher, "Preparing Managers for Foreign Assignments", *Training and Development Journal*, septiembre de 1990, p. 47.

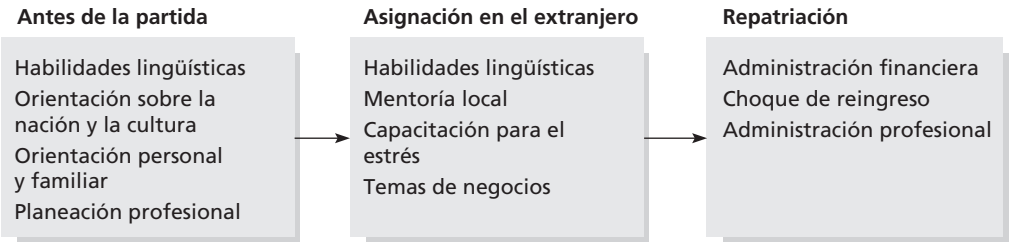


TABLA 3.4
Conciencia personal del expatriado: prepararse para el choque cultural

Fuente: Adaptado de Philip R. Harris y Robert T. Moran, "So You're Going Abroad Survey", en *Managing Cultural Differences*, 3a. ed., Houston, Gulf, 1991.

Los probables administradores globales deben contestar satisfactoriamente las siguientes preguntas antes de ir a una asignación en el extranjero:

1. ¿Cómo nos afectará a mí y a mi familia vivir en el extranjero?
2. ¿Qué hará mi cónyuge en términos de trabajo y vida familiar?
3. ¿Están mis hijos preparados para vivir en el extranjero?
4. ¿De qué asistencia y apoyo podremos disponer?
5. ¿Qué sucederá con nuestra casa y otras propiedades personales mientras estamos fuera?
6. ¿Qué arreglos se pueden hacer para las mascotas de la familia?
7. ¿Cómo manejaremos los cuidados médicos cuando estemos en el extranjero?
8. ¿Es posible que encontremos algún tipo de actitud en contra de nuestra nacionalidad? ¿Qué hay sobre la amenaza del terrorismo?
9. ¿Qué medidas de seguridad debemos tomar?
10. ¿De qué tipo de oportunidades recreativas dispondremos?
11. ¿Las barreras de lenguaje me representarán algún problema?
12. ¿Cuál es la forma apropiada de vestir para las diversas ocasiones?
13. ¿Cómo manejaremos los sistemas de transporte en el lugar de destino?
14. ¿Qué tipo de alimentos podemos esperar consumir?

experimentarán. Entre las actividades más importantes previas a la partida están la capacitación en el idioma y en la orientación cultural.

La conciencia personal es un aspecto importante de la preparación para una asignación internacional. Las técnicas de evaluación como las que se listan en la tabla 3.4 pueden ser muy útiles para el expatriado. Responder este tipo de preguntas puede ayudarle a saber exactamente dónde es más probable encontrar los efectos negativos del choque cultural. Este tipo de preparación previa puede reducir significativamente los efectos negativos de ser transferido a una nueva cultura.

La segunda fase de un programa de capacitación para un administrador expatriado se ofrece en el país anfitrión; en otras palabras, su capacitación no termina cuando tiene su pase de abordar en la mano. Como se ve en la figura 3.6, la enseñanza del idioma continúa siendo prioritaria durante esta fase de capacitación; además, las relaciones con mentores han demostrado ser herramientas de capacitación eficaces para el administrador expatriado. Muchas organizaciones con varios expatriados en la misma ubicación han desarrollado grupos de apoyo locales para ayudar a toda la familia de un expatriado de reciente arribo. Algunas organizaciones incluso hacen que la participación y liderazgo en tales grupos de apoyo sea parte del trabajo de los expatriados más antiguos.[54]

La fase final de un programa de capacitación integrado para un expatriado ocurre cuando éste se prepara para volver a su país de origen. El proceso de ser reintegrado a las operaciones nacionales se conoce como *repatriación*, y aunque parezca fácil, puede ocasionar un choque cultural similar al que ocurrió cuando se fue al extranjero. Algunas de las cuestiones más decisivas que se deben enfrentar con la capacitación de repatriación son las que se incluyen en la figura 3.6; por ejemplo, los ajustes financieros que se deben hacer, ya que el expatriado con frecuencia perderá los subsidios de vivir en el extranjero y las primas salariales. Ayudarle a volver a su trayectoria profesional también es importante para la repatriación.[55]

Tema global para las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso

La mayor parte de la teoría, investigación, práctica y conceptos que se relacionan con las organizaciones han sido propuestos por estadounidenses, quienes utilizan compatriotas (la mayoría varones), de empresas nacionales;[56] sin embargo, la globalización se ha convertido en una realidad. Los capítulos restantes deben ser considerados en términos de esta transformación global. Las prescripciones organizacionales hechas en Estados Unidos no son superiores ni inferiores a las perspectivas ofrecidas por otros; sin embargo, su valor es limitado. Estados Unidos es sólo uno de los muchos países en los cuales las organizaciones desempeñan un papel importante en el proceso sociopolítico, económico y tecnológico.

Los impresionantes cambios que han ocurrido en el mundo requieren más que enfoques vinculados con la cultura para administrar el comportamiento, la estructura y los procesos. Cuanto más se desvíe la historia y cultura de un país de la cultura del expatriado, más cuidado se debe tener al evaluar el material del resto de los capítulos de este texto. Las bases e influencias culturales de este capítulo tienen la intención de ayudar a los lectores a reconocer las diferencias y similitudes entre las culturas.

Resumen de puntos fundamentales

- La globalización se ha convertido en una realidad; describe la interdependencia de las redes de transporte, distribución, comunicación y económicas a través de las fronteras internacionales.
- La administración transcultural describe el comportamiento organizacional dentro de un país y entre otros, e intenta entender y mejorar la interacción y el comportamiento de los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios de alianzas de distintas culturas y países.
- La American Society for Training and Development (Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo) ha listado oportunamente una serie de habilidades que los administradores globales necesitarán para competir eficazmente en el siglo XXI. Estas habilidades son: poseer estrategias globales y la capacidad para administrar la diversidad cultural, desarrollar equipos y organizar, comunicar y transferir conocimientos.
- La cultura consta de patrones de comportamiento adquirido y transmitido dentro de una sociedad. Se aprende, comparte y se transmite entre las generaciones; es una influencia en la percepción y es adaptable.
- La cultura nacional consta de un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país.
- Las dimensiones culturales que distinguen una cultura de otra incluyen las relaciones de la gente con la naturaleza, el individualismo en comparación con el colectivismo, la orientación temporal, la orientación de las actividades, la informalidad, el lenguaje y la religión.
- Geert Hofstede, un investigador holandés, ha realizado diversos estudios que examinan las culturas nacionales. Los primeros dieron como resultado la identificación de cuatro dimensiones que explican algunas diferencias y similitudes en las culturas: *evasión de la incertidumbre* (grado en que la gente se siente cómoda con situaciones ambiguas y la incapacidad de predecir eventos futuros con precisión), *masculinidad-feminidad* (las culturas masculinas son asertivas, valoran la independencia y la práctica del dominio; las culturas femeninas son interdependientes, compasivas y emocionalmente abiertas), el *individualismo-colectivismo* y la *distancia al poder* (que se refieren al grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias en cuanto a poder y estatus entre ellos mismos).
- Los administradores expatriados exitosos tienen suficientes habilidades técnicas y de comunicación en un idioma diferente al suyo; quieren trabajar en el extranjero, son flexibles, cuentan con el apoyo de sus familias y manejan el estrés de manera eficaz.
- El ciclo de choque cultural incluye un periodo inicial de fascinación; luego un periodo de choque, confusión y frustración; y finalmente una etapa que incluye la adaptación y la capacidad de lidiar con la nueva cultura.

Preguntas para análisis y repaso

1. ¿Cuáles son tres efectos a largo plazo de la globalización en las empresas, los trabajadores y los consumidores? ¿Quién se beneficia más y quién menos de la globalización?
2. Suponga que quiere desarrollar sus habilidades globales de modo que pueda solicitar asignaciones internacionales en su compañía. Identifique cinco habilidades que desearía desarrollar y describa qué haría para mejorarlas.
3. ¿Qué países cree usted que se parecen más a Estados Unidos? ¿Está de acuerdo con los resultados de Hofstede? Justifique su respuesta.
4. ¿Qué significa el término *teoría de la motivación vinculada a la cultura*?
5. ¿Qué puede hacer un administrador recién expatriado para disminuir la intensidad y los efectos negativos del choque cultural? Explique su respuesta.
6. Si usted estuviera en la situación de Robert Adams (véase el tema de apertura), ¿aceptaría la asignación de tres años como expatriado?, ¿preferiría la asignación como expatriado virtual? o tal vez ¿declinaría ambas oportunidades y permanecería como empleado local en la oficina central?
7. Describa las actitudes que necesitaría un administrador para ser eficaz y tener éxito en la India, China y Arabia Saudita.
8. ¿Puede la diversidad cultural nacional de Estados Unidos ayudar a sus empresas a comprender mejor y a enfrentar la diversidad cultural global? Explique su respuesta.
9. ¿Cómo difiere una cultura nacional de lo que se conoce como cultura organizacional?
10. ¿Por qué a menudo se comete el error de no tomar en cuenta la religión en las discusiones y análisis empresariales, culturales y de negocios?

Use la red

Trabajo en el exterior. ¿De qué se trata?

Al principio del capítulo se mencionaron tres distintas empresas indias de contrataciones externas, Wipro Ltd., Infosys Ltd., y Tata Consulting Services. También recordará que la actividad de contrataciones externas es controversial, ya que algunos piensan que tiene un costo para los empleos nacionales, mientras que otros consideran que son un producto natural del libre comercio y se deben dejar florecer. Para aprender más sobre estas compañías exitosas y la controversial industria de las contrataciones externas, por favor visite los sitios web de estas compañías y resuelva las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué hacen estas tres empresas? ¿Qué servicios ofrecen?
2. ¿A qué industrias atienden?
3. ¿Cómo ahorran dinero estas compañías de contrataciones externas de la India a las compañías estadounidenses?

Los sitios web de estas compañías se pueden encontrar en:

Wipro Ltd.: www.wipro.com (haga clic en About Wipro).
Infosys Ltd.: www.infy.com (haga clic en Services y About).
Tata Consulting Services: www.tata.com/tcs/ (lea el profile y haga clic en Products and services).

Caso para análisis: *Oportunidades de empleo en empresas multinacionales*

Cuando una empresa de propiedad extranjera ingresa a un país, una preocupación inevitable de los ciudadanos locales se centra en las prácticas de contratación y las oportunidades de ascenso en esa organización. Se pondrá mucha atención en la cantidad de ciudadanos del país anfitrión que se emplean y que son ascendidos por las empresas extranjeras. Con frecuencia este escrutinio puede tomar un tono negativo; por ejemplo, a principios de la década de los noventa un gran número de estadounidenses consideraban que las corporaciones japonesas eran hostiles y poderosas, y las veían como instituciones ajenas a la cultura norteamericana; además, creían que Japón estaba a punto de conquistar económicamente a Estados Unidos. El sentimiento fue tan fuerte como para que el llamado U.S. House

CUADRO 1
Empresas japonesas que respondieron en Estados Unidos por tamaño de empleos

Empleados por lugar de trabajo	Unidades de lugar de trabajo	Empleados estado-unidenses	Expatriados japoneses	Total	% de japoneses
Menos de 50	46	830	315	1 145	27.5
50-99	17	977	156	1 133	13.7
100-299	36	5 563	603	6 166	9.7
300-499	16	5 825	242	6 067	3.9
500-999	11	7 162	333	7 495	4.4
Más de 1000	18	45 081	1 104	46 185	2.4
Total	144	65 438	2 753	68 191	4.03

Subcommittee on Employment and Housing fuera convocado, de julio de 1991 a junio de 1992, para que investigara las acusaciones de que las corporaciones japonesas discriminaban de manera sistemática a los estadounidenses en general y a las minorías y mujeres estadounidenses en particular. La pregunta que se planteaba era si las corporaciones japonesas en Estados Unidos tenían procesos que limitaran los ascensos y las asignaciones de puestos para los empleados estadounidenses.

Para abordar este tema se enviaron 400 cuestionarios detallados a las unidades de trabajo de las corporaciones japonesas ubicadas en Estados Unidos, de diciembre de 1991 a febrero de 1992. Para esta encuesta se definió una unidad de trabajo como una unidad física separada de operación que empleara más de 20 personas al momento de la encuesta. La muestra fue seleccionada en forma aleatoria de una base mixta de subsidiarias, plantas manufactureras, operaciones de sucursales y empresas de *joint venture* que constituían las operaciones de negocios japonesas más importantes en Estados Unidos.

Para finales de febrero de 1992 se habían recibido las respuestas de 144 unidades de trabajo (36%); a partir de ellas los investigadores desarrollaron perfiles funcionales de las corporaciones japonesas y sus prácticas de recursos humanos en Estados Unidos. Estas 144 unidades de trabajo están distribuidas según el número de trabajadores en el cuadro 1.

Sumadas, las 144 unidades de trabajo encuestadas emplearon 65 438 estadounidenses a febrero de 1992; a partir de esto se estimó que, en ese tiempo, los negocios japoneses en Estados Unidos empleaban directamente un total de 850 000 estadounidenses. En contraste, se estima que en 1982 aproximadamente eran sólo 50 000 los estadounidenses que trabajaban para ellos. Así, entre 1982 y 1992, las empresas japonesas ubicadas en Estados Unidos crearon al menos 800 000 empleos directos (un estimado conservador). Además de las corporaciones japonesas, literalmente miles de dueños de tiendas empresariales y negocios de propiedad privada niponas han expandido sus diversas actividades mercantiles en Estados Unidos; muchos de ellos emplean estadounidenses.

En el cuadro 2 se analizan 135 perfiles raciales de empleados estadounidenses de las empresas que respondieron a la encuesta. Los empleados de estatus no exento fueron definidos como los empleados de nivel general; los empleados de estatus exento incluyeron administradores, ejecutivos y profesionales que ganaban salarios anuales pero no eran elegibles para una compensación de tiempo extra por hora. Estas clasificaciones cumplían las categorías especificadas por las leyes laborales y de empleo estadounidenses.

En 1990, las cifras de la Oficina del Censo de Estados Unidos separaron la constitución racial de la nación en las siguientes categorías: blanco (caucásico) 72.02%, afroamericanos 12.1%, latinos 9.0%, asiáticos e inmigrantes de las islas del Pacífico 2.9%, otros 3.9% y los nativos estadounidenses 0.08 %. Al usar estas cifras como base de comparación, las empresas japonesas ubicadas en Estados Unidos empleaban un gran número de minorías, pero éstas tendían a ser asiáticos estadounidenses en lugar de trabajadores afroamericanos o latinos.

CUADRO 2
Constitución racial de los empleados estadounidenses en empresas japonesas de Estados Unidos

	% Caucásicos	% Afroamericanos	% Latinos	% Asiáticos	% Otros
ESTATUS NO EXENTO					
Total de empleados (46 884)					
Hombres (28 937)	76.4	8.6	9.9	4.6	0.5
Mujeres (17 947)	72.1	11.1	9.6	7.1	0.1
ESTATUS EXENTO					
Total de empleados (16 974)					
Hombres (12 456)	83.3	3.1	3.6	9.3	0.7
Mujeres (4 518)	78.3	5.3	4.2	12.1	0.1

La mayor representación de las minorías asiáticas estadounidenses en la fuerza de trabajo de las compañías de propiedad japonesa no es del todo sorprendente. Muchos asiáticos estadounidenses capacitados, a menudo rechazados por las empresas estadounidenses, pueden haber encontrado un empleo satisfactorio en las empresas japonesas. Así, la mayor proporción de asiáticos estadounidenses sobre las minorías de los latinos y los afroamericanos no necesariamente significa que las compañías japonesas eviten estos grupos; es más, la razón por la que estas empresas parecían contratar a un porcentaje relativamente pequeño de afroamericanos en comparación con los que contrataban de la constitución racial general, era que más de la mitad de los negocios japoneses ubicados en Estados Unidos participaban en la administración de la oficina central, investigación y desarrollo, servicio a clientes y funciones de ventas. En las corporaciones estadounidenses estas áreas en particular también emplean un porcentaje relativamente menor de afroamericanos en general y menos afroamericanos varones en particular.

Cualquier persona que lleva a cabo investigaciones sobre las inconformidades de los empleados del país anfitrión acerca de las empresas multinacionales, invariablemente se enfrentará a la percepción común de que existen barreras comunes que impiden el crecimiento profesional y por ende bloquean las oportunidades de desarrollo. Estos problemas son comunes para las multinacionales extranjeras ubicadas en cualquier país y, a menudo, son agravados por la propensión de los trabajadores a etiquetar las negativas de ascenso y frustraciones ocasionadas por prácticas injustas del empleador. Cuando los patrones son extranjeros, los empleados del país anfitrión invariablemente afirman que muchas negativas de ascensos se deben a que los extranjeros discriminan a los nativos.

Las compañías japonesas ubicadas en Estados Unidos han sido sometidas a revisiones detalladas debido a las acusaciones de los empleados de prácticas discriminatorias; incluso cuando estas empresas adoptan la práctica general de enviar a sus ejecutivos japoneses para ocupar los puestos ejecutivos más altos en sus subsidiarias ubicadas en Estados Unidos, el público estadounidense y los medios de comunicación masiva señalan de inmediato que excluyen a los estadounidenses de estos puestos.

Sin embargo, éste podría no ser el caso, al contrario de las percepciones anteriores, algunas encuestas sugieren que, con mayor frecuencia, las subsidiarias extranjeras en Estados Unidos ofrecen más ascensos y seguridad laboral para ciertos puestos ejecutivos que las empresas de propiedad estadounidense. En términos de la encuesta acerca de compañías de propiedad japonesa, en el cuadro 3 se muestra el número de estadounidenses (hombres y mujeres) que ocupaban cargos ejecutivos en varias empresas; se encontraron en los tres puestos de más alto nivel ejecutivo (presidente del consejo, presidente y vicepresidente ejecutivo), aunque estos puestos eran abrumadoramente ocupados por expatriados japoneses; sin embargo, los porcentajes aparentemente más bajos de estadounidenses en los principales peldaños de las empresas japonesas ubicadas en Estados Unidos eran en realidad más altos en comparación con las prácticas empresariales de las compañías estadounidenses ubicadas en Japón o que las alemanas ubicadas en Japón o en Estados Unidos.

En años recientes los ejecutivos estadounidenses han observado repetidamente cómo las compañías japonesas adquirían plantas estadounidenses que eran un fracaso y a trabajadores improductivos y no cooperativos y los convertían en éxitos crecientes. En un tiempo en que los fabricantes estadounidenses han optado por producir en el extranjero, las compañías japonesas han abierto alrededor de 2000 fábricas en Estados Unidos. Estos éxitos se lograron gracias a la incorporación de una manufactura flexible, producción cero defectos y una respuesta rápida a los clientes. Los recientes renacimientos de las empresas acereras integradas estadounidenses fueron también resultado de

CUADRO 3
Expatriados japoneses y estadounidenses en puestos ejecutivos

	Expatriados japoneses	Total de estado-unidenses	Estado-unidenses mujeres	Porcentaje de estado-unidenses
JERARQUÍA DE EJECUTIVOS DE PRIMER NIVEL				
Presidente del consejo	52	5	0	9.2
Presidente	99	19	1	16.6
Vicepresidente ejecutivo	89	56	4	38.6
Gerente de sucursal	92	301	44	76.5
ADMINISTRACIÓN MEDIA				
Vicepresidente superior				
Vicepresidente	90	104	5	53.6
Gerente general	185	391	32	67.8
Asistente o segundo	193	329	18	63.0
vicepresidente	148	321	53	68.4
Administrador	895	2652	417	74.7

adquisiciones masivas de tecnología, capital y sistemas de manufactura japoneses. Muchas fábricas japonesas en Estados Unidos (como la planta de Toyota en Kentucky y la de Honda en Ohio) sirven como modelos de manufactura de calidad para las empresas locales. Los sistemas de administración para la adaptación de las empresas manufactureras japonesas proporcionan prototipos de la manufactura basada en recursos humanos y los servicios a clientes que se utilizarán en la era global de la alta tecnología del futuro.

Sin embargo, esto no significa que todo sea maravilloso en las organizaciones de propiedad extranjera, ya que a menudo existen graves problemas de comunicación entre los empleados, entre éstos y la administración y entre la administración del país anfitrión y la alta administración del país de origen. Regularmente existen diferencias importantes entre los trabajadores estadounidenses al ajustarse a la cultura que por lo general prevalece en las compañías de propiedad japonesa y entre los administradores japoneses que intentan implementar prácticas de negocios específicas para sus empleados estadounidenses; por ejemplo, el uso de sistemas de pago que se enfocan en recompensas tangibles para un desempeño individual aún va contra la naturaleza de muchos administradores japoneses orientados al trabajo en equipo.

De acuerdo con una encuesta realizada en medio del furor por las prácticas de contratación japonesas, más de dos tercios de las empresas niponas de todo tipo ubicadas en Estados Unidos se habían vuelto más negativas en sus actitudes y su percepción de los riesgos políticos de mayor expansión en ese país. Gran parte de esta percepción como un ambiente inhóspito para los negocios japoneses podía atribuirse directamente a una atmósfera de *golpear* a Japón. Sin duda, algunos administradores o empresas japonesas han tratado mal a algunos estadounidenses o han sido poco sensibles culturalmente con sus empleados; sin embargo, es necesario señalar que también se puede acusar de lo mismo a las compañías de propiedad estadounidense ubicadas tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Los trabajadores perjudicados, de ambas nacionalidades, deben contar con recursos legales y un proceso jurídico correcto, así como con funcionarios estatales y federales que los protejan, por ejemplo la Comisión para Oportunidades Igualitarias de Empleo. Sin embargo, el tema básico que aún se aborda es cómo se puede integrar a los trabajadores del país anfitrión en una subsidiaria extranjera de manera que, tanto ellos como la organización, resulten beneficiados.

Preguntas para análisis y repaso

1. ¿Las corporaciones japonesas ubicadas en Estados Unidos presentan más frecuentemente elementos que obstaculizan el desarrollo profesional para el ascenso de empleados estadounidenses que otras corporaciones de propiedad extranjera en Estados Unidos?
2. ¿Qué métodos se podrían utilizar para facilitar el reclutamiento y la retención de los trabajadores del país anfitrión en una subsidiaria multinacional?
3. Dado que al parecer los procesos que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres se observa con más frecuencia en Estados Unidos y en Japón que en otras partes de Asia, como Hong Kong, ¿qué se puede concluir respecto a la necesidad de desarrollar una conciencia cultural entre los administradores en los entornos multiculturales?

Fuentes: Adaptado de Yoshi Tsurumi, "Japanese Corporations in America: Managing Cultural Differences", en *Pacific Basin Quarterly*, otoño de 1992, pp. 3-9, 14-19; véase también Gillian Flynn, "Asian Markets Provide Women Ample Opportunity", en *Personnel Journal*, noviembre de 1995, p. 30; Michelle Martínez, "Foreign-Owned Companies Offer Opportunity for Fast-Track CFOs", *HRMagazine*, octubre de 1995, p. 25; DeAnn Christinat, "Salary or Stability?" *CFO: The Magazine for Chief Financial Officers*, octubre de 1995, p. 19, Anne Stuart, "Money Can't Buy You Love", CIO, 1 de octubre de 1995, p. 44, Anne Stuart, "My Owner Lies Over the Ocean", *CIO*, 1 de octubre de 1995, p. 39; Anne Stuart, "Long-Distance Relationships", *CIO*, 1 de octubre de 1995, pp. 37-44; William P. Cordeiro y Robert H. Turner, "20/20 Hindsight: Managers Must Commit to TQM" en *Interfaces*, mayo/junio de 1995, pp. 104-112; y "Japanese Companies Can't Seem to Adjust to U.S. Pay Practices", *HR Focus*, febrero de 1995, p. 14.

Ejercicio vivencial: *¿Qué tan importante es su familia?*

Objetivos

1. Ilustrar que dentro de las distintas culturas y subculturas la unidad familiar ejerce varios grados de influencia.
2. Comparar su experiencia familiar con la de sus compañeros de clase.

Tamaño del grupo

Formen diversos grupos de tres a cinco integrantes; varíen los grupos en términos de edad, género, país de origen, etcétera.

Tiempo requerido

Aproximadamente 30 minutos.

Ejercicio

La familia desempeña diversas funciones en las decisiones que toma una persona en relación con su ocupación, planes profesionales, educación y mejoramiento personal. Cada grupo de estudiantes es diferente en términos de experiencias de vida personal, antecedentes y cohesión familiar. Como futuro administrador global, es importante que entienda y aprecie las opiniones de otras personas.

1. Lea y considere hasta qué punto su familia ha influido en su vida en términos de:
   - El lugar en que estudia.
   - Sus planes profesionales.
   - Su punto de vista de los eventos internacionales.
   - Su ética laboral.
   - Su responsabilidad familiar.
   - Su comportamiento ético.
   - Su motivación.
   - Su manera de mostrar afecto.
   - Su definición de éxito.
2. Describa brevemente cómo ha influido su familia en usted en estas áreas. Asegúrese de incluir experiencias positivas y negativas acerca de su familia en el contexto nacional y subcultural en el cual usted haya pasado la mayoría de sus años (desde su nacimiento hasta los 16 años).
3. Comparta sus observaciones y pensamientos con los demás miembros del grupo.

Fuente: Robert Konopaske y John M. Ivancevich, en *Global Management and Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2004).

Ejercicio vivencial: *Fuentes de expatriados en la web*

Objetivo

Familiarizarse con un sitio de internet que tenga información para los expatriados actuales y futuros y sus familias.

Tamaño del grupo

N/A; debe realizarse de manera individual.

Tiempo requerido

Aproximadamente una hora.

Otros

Se requiere conectarse a internet y un motor de búsqueda.

Ejercicio

Visite en internet el sitio www.expatexchange.com y familiarícese con su información e hipervínculos. Luego investigue y prepare una respuesta de tres a cuatro enunciados para cada uno de los siguientes escenarios:

Escenario 1. Suponga que su organización está a punto de enviarle a Tailandia para una asignación de expatriado de tres años. Usted sabe que su cónyuge querría hacer algún trabajo voluntario durante su estancia en Tailandia, así que decide investigar sobre este tema. En el sitio de internet mencionado anteriormente, identifique tres direcciones para su cónyuge que podrían indicarle dónde hay oportunidades para hacer trabajo voluntario en el país anfitrión.

Escenario 2. Suponga que usted está a punto de ser asignado a Sao Paulo, Brasil, y quisiera chatear con anteriores expatriados que han vivido ahí para obtener información acerca de la cantidad y calidad de colegios internacionales para sus hijos. ¿Cómo utilizaría este sitio de internet? Describa lo que haría.

Escenario 3. Suponga que usted apenas ha sido ascendido a administrador de marketing global en una gran empresa de productos de consumo. Esta nueva función requerirá que usted visite clientes en diversos países cada año. Identifique cinco países que tengan consultores de viaje para ciudadanos estadounidenses y resuma por qué estos países tienen dichos consultores.

Fuente: Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Management and Organizational Behavior: Text, Reading, Cases, Exercises*, McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, 2004.

PARTE DOS

Comportamiento dentro de las organizaciones:

El individuo

4. Comportamiento individual y diferencias
5. Motivación: Antecedentes y teorías
6. Motivación: Aplicaciones organizacionales
7. Estrés en el lugar de trabajo: Temas y administración

CAPÍTULO CUATRO

Comportamiento individual y diferencias

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 4, usted deberá ser capaz de

Definir
qué es la *percepción* y explicar cómo ayuda a comprender y enfrentar la vida organizacional.

Describir
cómo puede influir la eficacia personal en el comportamiento de un empleado.

Analizar
por qué la creciente diversidad de la fuerza de trabajo requerirá la adopción de un enfoque o estilo diferente de administrar el recurso humano.

Comparar
el significado del contrato psicológico desde la perspectiva del empleador y del empleado.

Explicar
por qué es difícil cambiar la actitud de una persona.

Un adulto que corre riesgos

Mark Cuban comenzó como obrero en Pittsburgh, era hábil para vender cosas (revistas, periódicos, tarjetas de felicitación y bolsas de basura). Tenía una personalidad optimista y él mismo se pagó sus estudios en la Universidad de Indiana; siempre se caracterizó por ser creativo y por correr riesgos. Su valor total actual es 2.3 mil millones de dólares.

Los rasgos de personalidad varían entre los individuos; no todo el mundo es tan extrovertido, temerario y creativo como Mark Cuban, aunque él ha utilizado este último atributo, la creatividad, para lograr su éxito.

Luego de graduarse en la Universidad de Indiana (IU), comenzó su propia compañía de consultoría en informática; trabajó de sol a sol para tener éxito. Después de siete años de arduo trabajo, su empresa Micro Solutions Inc., obtenía 30 millones de dólares anualmente; vendió su empresa a CompuServe.

Mientras vivía en Dallas quería escuchar los juegos de baloncesto de los Hoosiers, pero en Bloomington no encontró una estación en la que pudiera escucharlos, entonces tuvo una idea: ¿por qué no transmitir los juegos de la Universidad de Indiana por internet? Así nació Broadcast.com, la cual tuvo un gran éxito y finalmente la vendió a Yahoo; Cuban obtuvo 2 000 millones de dólares en ese trato.

Entonces tomó parte de su dinero y compró, por 280 millones de dólares, el equipo de los Mavericks de Dallas de la NBA a Rose Perot Jr. Este singular dueño de la NBA, que comenzó en Pittsburgh, vendió tarjetas de felicitación, comenzó su propia empresa y asumió riesgos, es único en su clase. Las diferencias individuales en la personalidad, así como en las actitudes, percepciones, valores, creatividad y aceptación de riesgos se muestran cuando se revisa la historia de Mark Cuban.

En fechas recientes, Cuban ha manifestado su interés en impactar el mundo de los medios de comunicación. Fundó Sharesleuth.com para ofrecer noticias independientes basadas en la web y enfocadas en la exposición de fraudes en los valores bursátiles. Actualmente busca adquirir el equipo de béisbol Chicago Cubs; sólo resta saber si el béisbol de las ligas mayores abre la puerta a este peculiar individuo, a quien le gustan los riesgos.

Fuente: Adaptado de #407 Mark Cuban, ***Forbes,*** 8 de marzo de 2007, en www.forbes.com/lists; y Mark Glaser, "Mark Cuban's Sharesleuth Takes Business Reporting to the Ethical Edge", en: **Mediashift,** 22 de agosto de 2006, consultado el 16 de abril de 2007.

Cualquier intento por entender por qué las personas como Mark Cuban, expuesto al inicio de capítulo, se comportan como lo hacen en las organizaciones, requiere cierta comprensión de las diferencias individuales. Como lo muestra su historia, él es único: un gran trabajador al que le gusta aceptar riesgos y que ha sido muy exitoso. En ciertos casos las diferencias individuales son tan dinámicas que cualquier lista de características generalmente estará incompleta. Desde su niñez, Cuban mostró comportamientos que lo diferenciaban de los demás, simplemente no encajaba antes —ni encaja ahora— en un modelo en particular.

Los administradores dedican mucho tiempo a evaluar cómo acoplar los individuos, las tareas de los puestos y la eficacia; por lo general, tanto las características del administrador como las de los subordinados influyen en dichas evaluaciones. Sin cierta comprensión del comportamiento, las decisiones acerca de quién desempeña qué tareas de una manera particular llevan a la larga a problemas irreversibles.

Los empleados difieren entre ellos en muchos aspectos y el administrador debe investigar de qué manera dichas diferencias influyen en el comportamiento y el desempeño de sus subordinados. En este capítulo se resaltan las diferencias y temperamentos individuales que hacen que una persona se desempeñe mucho mejor que otra; además, se abordan diversas diferencias individuales decisivas que los administradores deben considerar y la forma en que el ambiente las afecta.

Asumir que las diferencias individuales no tienen relación con el ambiente (trabajo, familia, comunidad y sociedad) es un error, ya que están entrelazados de manera intrínseca.

La base para entender el comportamiento

La observación y el análisis del comportamiento y del desempeño del individuo por parte del administrador requiere considerar las variables que influyen directamente en la forma de ser del empleado, es decir, en lo que hace; por ejemplo, fabricar un producto, vender autos, dar servicio a maquinaria. Las variables individuales incluyen habilidades y capacidades, antecedentes y variables demográficas. Como se muestra en la figura 4.1, el comportamiento de un empleado es complejo porque en él influyen diversas variables ambientales y muchos factores, experiencias y vivencias individuales muy diferentes entre unos y otros.

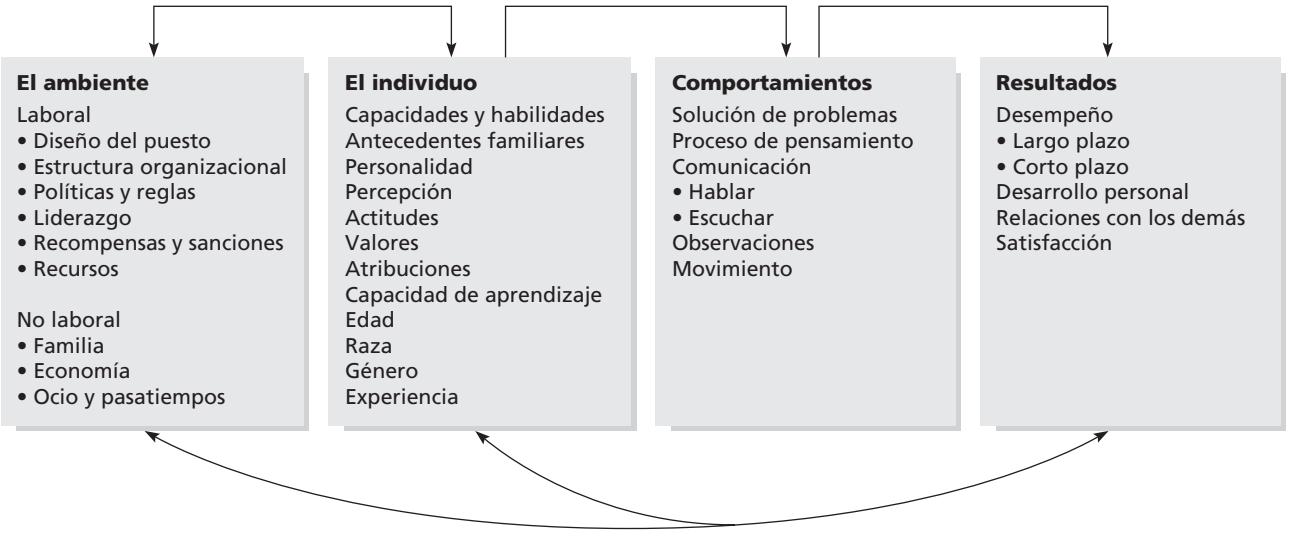
Si un administrador puede modificar, modelar o reconstruir comportamientos es un tema que se debate mucho entre los científicos del comportamiento y quienes ejercen la administración. Aunque, por lo general están de acuerdo en que el cambio de cualquier factor psicológico individual requiere capacidad de diagnóstico, habilidad, paciencia y comprensión por parte del administrador, no existe ningún método universal que los administradores utilicen para cambiar actitudes, percepciones o patrones de aprendizaje. Por otro lado, cabe reconocer que algunas veces la gente cambia sus patrones de comportamiento, aunque ligeramente, cuando los administradores preferirían que permanecieran estables; éstos deben reconocer la dificultad inherente en tratar de hacer que la gente haga y piense en las cosas que son deseables para la organización.

Actualmente, los administradores enfrentan cambios demográficos radicales en el lugar de trabajo; existen más solicitantes y empleados mujeres, afro-americanos, latinos y asiáticos. Conforme comienza la segunda década del siglo XXI, la reserva de recursos humanos será mucho menor, lo que significa que se debe prestar más atención en atraer a los individuos mejor preparados y en mejorar el desempeño de una fuerza laboral diversa.[1]

Como muchos trabajadores pueden carecer de las habilidades necesarias, los administradores tal vez deban dedicar más tiempo a educar, capacitar y crear una atmósfera de motivación positiva para los empleados. También deberán determinar cómo hacer que el trabajo sea mejor, más gratificante y desafiante, ya que, a menos que puedan cumplir con esta agenda, los resultados asociados con el trabajo, como la calidad, cantidad y servicio se verán afectados.[2]

La forma en que se comportan los empleados lleva a resultados que pueden ser fruto de un desempeño y crecimiento personal positivos a largo plazo, o al contrario, de un bajo rendimiento

FIGURA 4.1 **Marco del comportamiento individual**



y a un estancamiento a largo plazo. Como también se muestra en la figura 4.1, los comportamientos y los resultados proporcionan realimentación a la persona y al ambiente.

El comportamiento humano es demasiado complejo para que una sola generalización pueda explicarlo; en la figura 4.1 se proporciona sólo una muestra de las variables relevantes que influyen en él. Como la cobertura de cada una de las variables en esta figura rebasa el alcance de este texto, nos centraremos en tres variables psicológicas importantes: la percepción, las actitudes y la personalidad, las cuales constituyen la base para nuestro análisis de la motivación, el comportamiento grupal y el liderazgo. Las variables de aprendizaje y motivación se analizan en los capítulos 5 y 6; en otros capítulos de este texto se presentan las variables organizacionales.

Diferencias individuales
Los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales como las actitudes, percepciones y habilidades ayudan a los administradores a entender las diferencias en los niveles de desempeño.

En la figura 4.1 se sugiere que una administración eficaz debe reconocer las diferencias del comportamiento individual y, cuando sea factible, las tome en consideración al administrar el comportamiento organizacional. Para entender las **diferencias individuales** los administradores deben 1) observar y reconocer las diferencias, 2) estudiar las variables que influyen en el comportamiento individual y 3) descubrir las relaciones entre las variables. Por ejemplo, los administradores estarán en una mejor posición para tomar decisiones óptimas si conocen las actitudes, percepciones y capacidades mentales de sus empleados, así como la forma en que se relacionan éstas y otras variables. También es importante saber cómo influye cada variable en el desempeño, ser capaz de observar las diferencias, entender las relaciones y predecir los vínculos facilita los intentos administrativos de mejorar el desempeño.

Comportamiento, como señala la figura 4.1, es cualquier cosa que hace una persona; *hablar* con un administrador, *escuchar* a un compañero de trabajo, *llenar* un informe, *capturar* un memorando en la computadora y *colocar* una unidad ya terminada en el inventario son comportamientos; también lo son *soñar* despierto, *leer* este texto y *aprender* a utilizar el sistema contable de una empresa. El marco de trabajo general indica que el comportamiento depende de los tipos de variables que muestra la figura 4.1, por consiguiente, como propuso originalmente Kurt Lewin, B = f(I, E): el comportamiento de un empleado (B) es una función de las variables individuales (I) y ambientales (E).[3] El comportamiento que resulta de un puesto es único para cada individuo, pero el proceso subyacente es básico para todas las personas.

Después de años de desarrollo e investigación de una teoría, el acuerdo general es que:

1. El comportamiento es causado.
2. El comportamiento se orienta a las metas.
3. El comportamiento que se puede observar se puede medir.
4. El comportamiento que no es directamente observable (por ejemplo, pensar y percibir) también es importante para el cumplimiento de las metas.
5. El comportamiento se motiva.

Para enfatizar estos puntos considere el caso de Jim, que había tenido un desempeño promedio, pero que desde hace poco se convirtió en un trabajador de alto desempeño. El análisis de un administrador (que podría ser totalmente incorrecto) del cambio en su comportamiento podría ser el siguiente: Jim apenas comenzó a esforzarse por mejorar su desempeño, ha puesto más interés en su trabajo y ha expresado que le interesa ocupar una vacante en otro departamento. Esto sugiere que la mejora en su desempeño se debe a que la posibilidad de obtener un ascenso lo motivó para trabajar más duro.

Otra explicación del cambio en su comportamiento podría ser que le preocupan los recortes de personal, ya que no quiere quedarse sin empleo y el temor a perderlo lo motiva a trabajar más.

El resultado que se espera obtener del comportamiento de cualquier empleado es un desempeño excelente, por lo tanto, en el caso de las organizaciones, las variables individuales y ambientales no sólo afectan el comportamiento sino también el desempeño. Una parte importante del puesto de un administrador es definir el desempeño con anticipación, es decir, establecer los resultados que desea obtener. Los comportamientos relacionados con el desempeño se asocian directamente con las tareas que es necesario realizar para cumplir los objetivos de un puesto. Para un administrador, el comportamiento relacionado con el desempeño incluiría acciones como la identificación de problemas de desempeño: planeación, organización y el control del trabajo de los empleados, así como crear un clima de motivación para ellos.[4]

Al centrar su atención en los comportamientos relacionados con el desempeño, los administradores buscan formas de alcanzar uno óptimo y si los empleados no lo hacen bien o en forma consistente, deberán investigar la causa del problema. Las siguientes seis preguntas pueden ayudarles a enfocarse en los problemas de desempeño:

1. ¿Tiene el empleado las habilidades y capacidades para desempeñar el trabajo?
2. ¿Tiene el empleado los recursos necesarios para realizar el trabajo?
3. ¿El empleado está consciente del problema de desempeño?
4. ¿Cuándo surgió el problema de desempeño?
5. ¿Cómo reaccionan los compañeros del empleado en cuanto al problema de desempeño?
6. ¿Qué puedo hacer yo como administrador para aliviar el problema de desempeño?

Estas preguntas y sus respuestas llaman de nuevo la atención a la complejidad de las diferencias y el desempeño individual; también indican que si se identifican problemas de desempeño, se debe tomar algún tipo de acción administrativa.[5]

Diferencias individuales

Las variables individuales que se observan en la figura 4.1 se clasifican como capacidades y habilidades, educación y categoría demográfica, y cada una de ellas ayuda a explicar las diferencias individuales en el comportamiento y el desempeño.

Capacidades y habilidades

Capacidad
Característica biológica o aprendida que permite que una persona haga algo mental o físico.

Habilidades
Competencias relacionadas con las tareas.

Algunos empleados, aunque estén muy motivados, simplemente no tienen las capacidades o habilidades para desempeñarse bien. Las capacidades, habilidades y otros factores cumplen una función en el comportamiento y desempeño individual.[6] Una **capacidad** es un rasgo (innato o aprendido) que permite a una persona hacer algo mental o físico. Las **habilidades** son competencias relacionadas con las tareas, tales como la destreza para negociar una fusión, manejar una computadora o comunicar claramente la misión y metas de un grupo. En este texto los términos se utilizan de manera indistinta en la mayoría de los casos. Recuerde que B = f(I, E). En la tabla 4.1 se identifican 10 habilidades de pensamiento que constituyen lo que comúnmente se llama inteligencia;[7] que a menudo es el mejor pronosticador del éxito laboral, pero el mejor no significa el único, y muchos otros factores cumplen un papel en el desempeño.[8] Así, los administradores deben decidir cuáles son las habilidades de pensamiento que se requieren para desempeñar exitosamente cada trabajo. Por ejemplo, un intérprete de idiomas que ayuda a un administrador a cerrar un trato de negocios con una empresa húngara necesitaría sobre todo hablar con fluidez y tener comprensión verbal en los dos idiomas, el español y el húngaro, así como tener facilidad para los números; un administrador sagaz buscaría un intérprete que tuviera estas habilidades.

El puesto de un técnico de laboratorio puede requerir especialmente memoria, velocidad de percepción y comprensión verbal, así como diversas habilidades físicas (tabla 4.2) para manejar el equipo de cómputo. Los administradores tratan de ajustar las habilidades y capacidades de cada persona a los requisitos del puesto; el proceso de compaginación es importante, porque ningún liderazgo, motivación o recursos organizacionales puede compensar las deficiencias en capacidades o habilidades. El **análisis de puestos** se utiliza para evitar, en parte, adivinar al momento de hacer el ajuste, y se define como el proceso de definir y estudiar un puesto en términos de las tareas o comportamientos y de especificar las responsabilidades, educación y capacitación necesarias para desempeñarlo con éxito.[9]

Análisis de puestos
Proceso de definir y estudiar un puesto en términos del comportamiento y de especificar la educación y capacitación requeridas para su desempeño.

Cada puesto comprende dos cosas: personas y tareas laborales; que las personas coincidan con los puestos apropiados para sus capacidades y habilidades con frecuencia es un problema.[10] ¿Por qué la gente termina en puestos en los que no es productiva o en los que no se siente satisfecha o realizada? El esfuerzo por ajustar los puestos incluye las siguientes actividades: selección, capacitación y desarrollo, planeación de carrera profesional y consultoría. Para compaginar con éxito las capacidades y habilidades de una persona con el puesto, un administrador debe examinar el *contenido*, los *comportamientos requeridos* y los *preferidos*. El

TABLA 4.1 Habilidades de pensamiento = inteligencia

Fuente: Adaptado de Marvin D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Marvin D. Dunnette, comp., Skokie, IL, Rand McNally, 1976, pp. 481-483.

Habilidad de pensamiento	Descripción
1. Flexibilidad	Capacidad de mantener en mente una configuración visual en particular.
2. Fluidez	Capacidad de producir palabras, ideas y expresiones verbales.
3. Razonamiento inductivo	Capacidad de formar y probar hipótesis dirigidas a encontrar relaciones.
4. Memoria asociativa	Capacidad de recordar partes de material no relacionado.
5. Memoria temporal	Capacidad de recordar y repetir los nombres de una serie de artículos después de verlos una sola vez.
6. Facilidad con los números	Capacidad de manipular con rapidez números en operaciones aritméticas.
7. Velocidad de percepción	Velocidad para encontrar cifras, hacer comparaciones y realizar tareas simples que incluyan percepciones visuales.
8. Razonamiento deductivo	Capacidad de razonar a partir de las premisas que se afirman hasta su conclusión necesaria.
9. Orientación espacial y visualización	Capacidad de percibir patrones espaciales y manipular o transformar su imagen.
10. Comprensión verbal	Conocimiento de palabras y sus significados, así como la aplicación de este conocimiento.

contenido es el *qué* del puesto: su descripción, responsabilidades, metas y objetivos, así como las tareas específicas. Los comportamientos requeridos son el *cómo* del puesto: la manera de realizarse en términos de cantidad, calidad, costo y tiempo.

Al empatar a las personas con los puestos con frecuencia no se toman en cuenta los comportamientos preferidos. Con el fin de ser seleccionados, algunos solicitantes no son honestos al explicar sus preferencias; como desean tanto obtener el empleo, retienen información o incluso engañan a los entrevistadores. Los administradores deben intentar determinar la preferencia de una persona en términos de metas, estilo, valores profesionales y motivos de logro. Un puesto ideal es aquel en el que se pueden aplicar las habilidades y capacidades de una persona para producir un trabajo que es satisfactorio y desafiante, y que produce en quien lo realiza un sentimiento de realización. Ésta es la meta que se trata de lograr al tratar que una persona se ajuste al puesto.

Clasificación demográfica

Entre las categorías demográficas más importantes están el género y la raza. La diversidad cultural también puede repercutir en las situaciones de trabajo.

TABLA 4.2 Ejemplos de habilidades físicas

Fuente: Adaptado de Edwin A. Fleishman, "On the Relation between Abilities, Learning, and Human Performance", en *American Psychologist*, noviembre de 1972, pp. 1017-1032.

Habilidad física	Descripción
1. Fuerza dinámica	Resistencia muscular para ejercer fuerza en forma continua o repetida.
2. Flexibilidad corporal	Capacidad de flexionar o estirar el tronco y los músculos de la espalda.
3. Coordinación corporal	Capacidad de coordinar la acción de diversas partes del cuerpo mientras éste se encuentra en movimiento.
4. Equilibrio corporal	Capacidad de mantener el equilibrio con señales no visuales.
5. Resistencia	Capacidad de sostener un esfuerzo máximo que requiere un esfuerzo cardiovascular.

Diferencias de género

¿Son diferentes los hombres y las mujeres en términos de comportamiento en el lugar de trabajo, desempeño laboral, estilo de liderazgo o compromiso? Las diferencias, si las hay, ¿son significativas? Comúnmente se acepta que, desde que nacen, los niños y las niñas reciben un trato diferente. Algunas investigaciones han mostrado que, por lo general, los hombres y las mujeres son similares en términos de capacidad de aprendizaje y razonamiento, memoria, creatividad e inteligencia;[11] a pesar de que existen resultados de investigaciones bastante concluyentes que demuestran lo contrario, algunas personas aún consideran que existen diferencias en cuanto a creatividad, raciocinio y capacidad de aprendizaje entre ambos sexos.

Se ha debatido acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en términos de desempeño laboral, ausentismo y tasas de rotación; este debate aún no concluye, ya que no existen datos determinantes que sugieran que los hombres o las mujeres se desempeñen mejor en el trabajo. La única área en la que se encuentra una diferencia hasta cierto punto consistente es en el ausentismo, ya que las mujeres tienen una tasa más elevada porque casi siempre son ellas quienes cuidan a los niños, padres ancianos y cónyuges enfermos, lo cual las obliga a ausentarse con más frecuencia del trabajo.[12]

Que los cambios en la sociedad lleven o no a una mayor similitud entre hombres y mujeres es difícil de estimar. Cuando la sociedad enfatizó la diferencia de género y trató en forma indistinta a hombres y mujeres, había algunas diferencias en ciertas áreas tales como agresividad y comportamiento social; sin embargo, cuando se ponga mayor énfasis en la igualdad de oportunidades y de trato, es muy probable que muchas de estas diferencias desaparezcan.[13] Los hombres y las mujeres se vuelven más parecidos en cuanto a su comportamiento en el lugar de trabajo.

Diversidad racial y cultural

La fuerza laboral en la actualidad no se parece a la del pasado, ahora es mucho más diversa en términos de antecedentes culturales, valores, habilidades en manejo de idiomas y preparación académica. La **diversidad** es un término utilizado para describir las variaciones culturales, étnicas y raciales en una población. La fuerza laboral actual se caracteriza por contar con grupos culturalmente diversos provenientes de todo el mundo; por ejemplo, Vietnam, Corea del Sur, México y Rusia. No se sabe si existen diferencias importantes en el desempeño laboral entre los distintos grupos, ya que no se han realizado estudios suficientes para llegar a una conclusión.[14]

Diversidad
Describe aquellas cualidades humanas como la raza, género y grupo étnico que son diferentes de las nuestras, y que están fuera de los grupos a los que pertenecemos.

A medida que ingrese una fuerza laboral más diversa a las organizaciones, se volverá necesario considerar las decisiones, disposiciones y técnicas utilizadas para obtener resultados de investigación obtenidas con poblaciones anglosajonas.[15] No es correcto generalizar los resultados obtenidos en un grupo dominante de investigación (hombres blancos) a las mujeres, afro-americanos, latinos, asiáticos y otros grupos, pues una generalización errónea llevará a hacer suposiciones incorrectas, presentar soluciones inadecuadas y a implementar recompensas, evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo de equipos inadecuados. Por otro lado, también es poco probable que los resultados de estudios basados en minorías se puedan generalizar a un grupo mayoritario.

Los administradores aún no son tan diversos como el resto de la fuerza laboral. Para administrar una fuerza de trabajo cada vez más diversa, culturalmente hablando, se requerirá flexibilidad, reconocimiento de las diferencias individuales y mayor conciencia de las diferencias en los antecedentes culturales. Existe una amplia variedad de trabajadores asiáticos (japoneses, chinos, tailandeses), europeos, latinos, centroamericanos y afro-estadounidenses. La porción de minoría étnica de la fuerza laboral estadounidense fue de aproximadamente 17% en 2006.

El recuadro “CO en la práctica” recoge la eficacia del enfoque de diversificación aplicado por la administración de Coca-Cola.

La proliferación de diversos antecedentes culturales en el lugar de trabajo pone en el escenario principal las diferencias de valores, ética laboral y normas de comportamiento; los problemas de comunicación, la falta de sensibilidad y la ignorancia probablemente se conviertan en preocupaciones administrativas importantes. Existen diferencias en cómo los individuos de

CO EN LA PRÁCTICA

Coca-Cola obtiene una alta calificación en sus prácticas de diversidad

En el año 2007 Coca-Cola Company alcanzó el número 4 en el *Top 50 Companies for Diversity®* (lista de las 50 mejores compañías en la categoría de diversidad) de *DiversityInc* y tuvo buenos resultados en dos categorías especiales —Top 10 Companies for Recruitment & Retention (número 5 en las 10 mejores compañías en reclutamiento y retención) y Top 10 Companies for Asian-American (número 6 en las 10 mejores compañías para asiático-estadounidenses).

Se consideró un total de 317 compañías en la categoría de mejores compañías en administración de la diversidad. Ahora en su séptimo año, *The DiversityInc* determina la lista Top 50 Companies for Diversity a partir, exclusivamente, de una amplia encuesta sobre administración de la diversidad que mide el compromiso del director general, el capital humano, las comunicaciones corporativas y la diversidad de proveedores.

CONCLUSIONES CLAVE DE LAS CALIFICACIONES DE LAS TOP 50 COMPANIES DE DIVERSITYINC, 2007

- Las mejores 50 compañías contratan 42% de personas de color; el 29% de la fuerza laboral estadounidense está compuesta por gente de este grupo racial.
- Veinticinco por ciento de la administración de las mejores 50 compañías está formada por gente de raza negra; lo que se compara favorablemente con 12% de gente de este grupo racial a nivel nacional en puestos administrativos.
- Ciento por ciento de las mejores 50 compañías ofrecen prestaciones para parejas del mismo sexo a nivel regional, en comparación con 53% a nivel nacional.
- Setenta y cuatro por ciento de las mejores 50 compañías incluyen orientación de género en sus políticas contra la discriminación, en comparación con sólo 24% de las 500 de *Fortune*.
- Las mejores 50 compañías gastan 9.7% de sus presupuestos de abastecimiento con proveedores cuyas empresas son propiedad de mujeres y de grupos minoritarios, en comparación con sólo 2% a nivel nacional.

Coca-Cola ha desarrollado y aplicado numerosos programas de capacitación para la diversidad, entre los que se incluyen:

Administración de la diversidad
Las habilidades de administración de la diversidad son un componente clave de una iniciativa exitosa relacionada con la diversidad. El curso de Manejo de la diversidad de Coca-Cola ayuda a los empleados a aprender cómo maximizar la riqueza de habilidades, experiencias y perspectivas de la fuerza laboral de su organización. Más que limitarse a elevar la conciencia de la situación, mediante autoevaluaciones, ejercicios y análisis, este tipo de capacitación brinda a los administradores de Coca-Cola elementos para desarrollar una conciencia, conocimiento y habilidades para fomentar un ambiente incluyente que potencie las experiencias, antecedentes y puntos de vista singulares con el fin de mejorar el desempeño organizacional para el beneficio colectivo de todos los interesados.

Tratos de cortesía para los administradores
Este curso en línea ofrece una guía para adquirir una conducta apropiada en el lugar de trabajo, así como habilidades prácticas para un buen desempeño con los líderes superiores, administradores, compañeros de trabajo y clientes.

La diversidad como negocio
Como parte de las acciones formativas, la diversidad como negocio ayuda a los empleados de Coca-Cola a entender las realidades actuales y emergentes de la fuerza laboral, sitios de trabajo y realidades del mercado, así como la importancia de la diversidad como un imperativo estratégico.

La diversidad de proveedores como ventaja en el mercado
Esta sesión de sólo un día se centra tanto en el conocimiento de los procesos como en las habilidades conductuales que ayudan a crear un grupo incluyente de proveedores para la contratación, compras y *outsourcing*, mediante la aplicación de varias estrategias proactivas. Los empleados obtienen un conocimiento completo de cómo se pueden tomar decisiones de compra, de manera que reflejen un acervo diversificado de proveedores.

Fuentes: Adaptado de "The *DiversityInc* Top 50 Companies for Diversity", Bureau of Labor Statistics, Equal Employment Opportunity Commission, National Center for Education Statistics: Human Rights Campaign. Consultado el 21 de marzo de 2007, en www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/diversity_news_diversityinc.html.

distintas culturas responden a una solicitud para trabajar más o para corregir un producto defectuoso.

Los administradores deben aprender a manejar las diferencias que encontrarán con una fuerza laboral diversa. La cada vez mayor cantidad de personas de color e inmigrantes, junto con las cuestiones relacionadas con la educación y el idioma, ocasionarán que los administradores deban esforzarse para lograr que la gente coincida con los puestos.[16] Será importante empatar a la gente con los puestos apropiados a sus capacidades, habilidades, necesidades, valores y preferencias; ésta no es una nueva labor para los administradores, pero será más compleja debido a la mezcla diversa de trabajadores. Lo que parece correcto para un inmigrante ruso puede ser incongruente para uno colombiano. Si los administradores pueden evaluar y entender con

precisión los valores representados en sus unidades de trabajo, podrán crear los puestos, atmósferas de trabajo y sistemas de recompensas que den como resultado un desempeño excelente.

Variables psicológicas individuales

Descifrar la complejidad de variables psicológicas como la personalidad, percepción, actitudes y valores es un reto incluso para los administradores con más experiencia. Los psicólogos tienen dificultades para ponerse de acuerdo en el significado e importancia de estas variables, por eso nuestra meta es proporcionar información importante al respecto, que los administradores puedan utilizar para resolver los problemas de comportamiento y desempeño en el trabajo. El administrador debe observar continuamente a los individuos, porque éstos pueden ocultar o disfrazar con facilidad lo que sucede en su interior.

Percepción

Percepción
Proceso por el cual un individuo asigna significado al ambiente; incluye la organización e interpretación de varios estímulos en una experiencia psicológica.

Los individuos utilizan los cinco sentidos para experimentar el ambiente: vista, tacto, oído, gusto y olfato. La organización de los datos que se obtienen del ambiente para que tengan sentido se conoce como **percepción**, y como se muestra en la figura 4.2, es un proceso cognitivo que, además ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos en una imagen significativa y coherente del mundo. Como cada persona le otorga un significado distinto al estímulo, cada una ve la misma cosa en formas diferentes;[17] la manera en que un empleado ve una situación con frecuencia tiene mucho mayor significado para comprender el comportamiento que la situación misma. Para explicarlo completamente:

> El mapa cognitivo del individuo no es, entonces, una representación fotográfica del mundo físico, es más bien una construcción parcial y personal en la que ciertos objetos que él selecciona para una función importante son percibidos de una manera individual. Cada perceptor es, hasta cierto grado, un artista no representativo, como alguien que pinta un cuadro del mundo que expresa su punto de vista individual de la realidad.[18]

Como la percepción incluye la adquisición de conocimientos específicos acerca de objetos o eventos en un momento en particular, ocurre siempre que un estímulo activa los sentidos. Dado que la percepción incluye la cognición (conocimiento), también incluye la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes, en otras palabras, la percepción incluye recibir estímulos, organizarlos y traducir o interpretar el estímulo organizado para influir en el comportamiento y formar actitudes.

FIGURA 4.2 **Proceso de percepción**

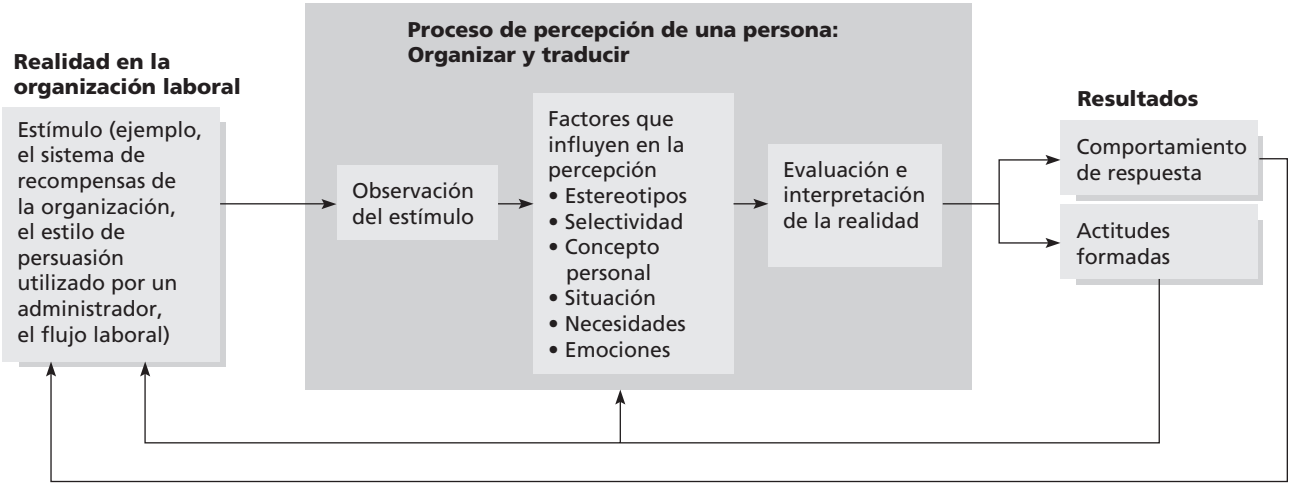
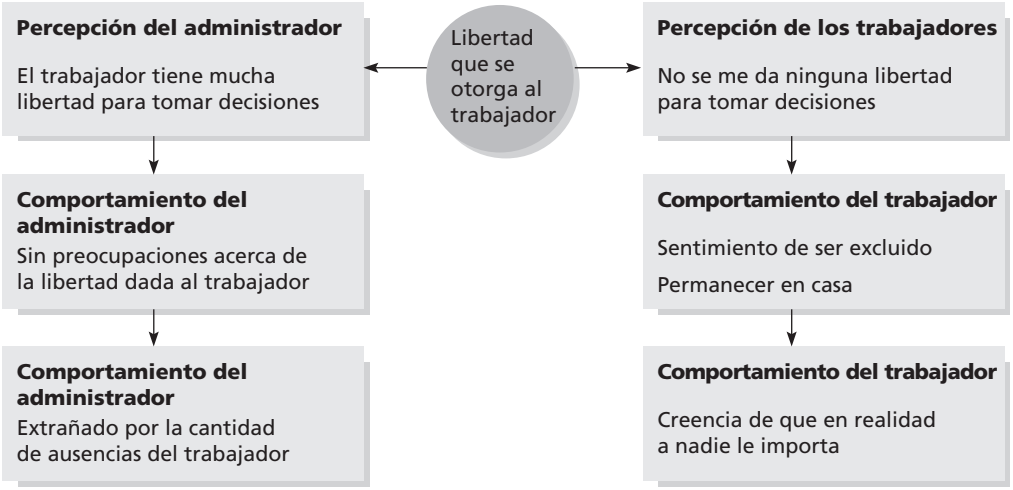


FIGURA 4.3
Diferencias de percepción y comportamiento



Cada persona elige diversas señales que influyen en sus percepciones de la gente, objetos y símbolos; debido a estos factores y a su probable desequilibrio, a menudo el individuo percibe erróneamente a otra persona, grupo u objeto. Es muy común que cada uno interprete el comportamiento de los demás en el contexto del entorno en el que se encuentra.

Los siguientes ejemplos organizacionales señalan cómo influye la percepción en el comportamiento:

1. Un administrador cree que un empleado recibe oportunidades para utilizar su criterio acerca de cómo desempeñar el trabajo, mientras que el empleado considera que no tiene ninguna libertad para utilizarlo.
2. La respuesta de una subordinada a la solicitud de un supervisor se basó en lo que ella creyó escuchar que le pidieron, no en lo que en realidad se le solicitó.
3. El administrador considera el producto vendido como de alta calidad, pero el cliente que presenta una queja considera que fue fabricado en forma deficiente.
4. Un empleado es visto por un colega como alguien que trabaja duro y se esfuerza, y por otro como un mal trabajador que no se esfuerza en absoluto.
5. El vendedor considera su aumento de sueldo como totalmente injusto, mientras que el gerente de ventas lo considera justo.
6. Un operador de línea percibe las condiciones laborales como miserables; un compañero justo al otro lado las considera agradables.

Éstos son algunos de los numerosos ejemplos cotidianos de cómo pueden diferir las percepciones de los individuos; los administradores deben reconocer que existen las diferencias de percepción. En la figura 4.3 se ilustra cómo funciona ésta. Suponga que al trabajador de este ejemplo se le dijo que tiene la libertad de decidir acerca de cómo se diseñará el puesto. Advierta que el administrador y el empleado perciben la libertad de diseño del puesto en formas distintas; tienen diferentes percepciones del grado de libertad con que cuenta el empleado.

El clásico estudio de investigación de Rensis Likert mostraba claramente que tanto los administradores como los subordinados a menudo tienen distintas percepciones; examinó las percepciones de ambos para determinar las cantidades y tipos de reconocimiento que estos últimos recibieron por un buen desempeño; a ambos grupos se les preguntó con qué frecuencia los superiores recompensaban un buen trabajo. Los resultados (tabla 4.3) muestran diferencias importantes en lo que los dos grupos percibieron; cada uno percibía el tipo de reconocimiento dado en un nivel diferente. En la mayoría de los casos los subordinados informaron que sus supervisores les daban muy poco reconocimiento y que las recompensas eran poco frecuentes; por el contrario, los supervisores consideraron que otorgaban una amplia variedad de recompensas por un buen desempeño. El estudio de Likert ilustra que los superiores y sus subordinados pueden percibir los mismos eventos de manera muy diferente.

TABLA 4.3
Brecha de percepción entre supervisores y subordinados

Fuente: Adaptado de Rensis Likert, *New Patterns in Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961, p. 91

Tipo de reconocimiento	Percepciones de frecuencia de los supervisores	Percepciones de frecuencia de los subordinados
Privilegios	52%	14%
Más responsabilidad	48	10
Una palmada en la espalda	82	13
Elogio sincero y profundo	80	14
Capacitación para mejores puestos	64	9
Trabajo más interesante	51	5

Estereotipo
Creencia excesivamente generalizada, simplificada y autoperpetuada sobre las características personales de la gente.

La forma en la que los administradores clasifican a los demás a menudo refleja una percepción prejuiciosa. Un **estereotipo** es una creencia sobre las características personales de la gente demasiado generalizada y simplificada, y con carácter permanente. Por ejemplo, muchas personas estereotipan a los vendedores de autos usados, los hombres estereotipan a las mujeres ejecutivas, los administradores estereotipan a los sobrecargos sindicalizados y las empleadas a los administradores hombres. La mayoría de las personas contribuyen en alguna forma a la formación de estereotipos, tanto de otras personas como de ocupaciones;[19] los estereotipos se perpetúan porque la gente tiende a percatarse de las cosas que encajan en su estereotipo y a pasar por alto las que no lo hacen.[20]

La edad ha sido la base para estereotipar a los empleados; los investigadores han descubierto que en las acciones administrativas contra de los trabajadores de mayor edad influyen los estereotipos.[21] Richard Wilson, un ejecutivo que trabajaba para Monarch Paper Company es un ejemplo de un estereotipo basado en la edad, ya que incluso después de recibir buenas evaluaciones de desempeño, fue degradado a un puesto de almacén que le requería desempeñar penosas tareas laborales; la degradación ocurrió después de que rechazó una serie de paquetes de retiro anticipado que le ofreció Monarch. Un jurado otorgó a Wilson 3.2 millones de dólares porque le degradaron debido a un prejuicio basado en la edad, indicaron que la administración intentó intimidar al señor Wilson como parte de su plan para eliminar a los empleados de mayor edad, a quienes consideraban menos productivos que los jóvenes.[22]

La imprecisión de los estereotipos puede dar como resultado programas injustos de ascensos, motivación, diseño de puestos o evaluaciones de desempeño;[23] también puede llevar a que no se seleccione a la mejor persona para un puesto determinado. En una era de escasez de talento humano altamente capacitado, las organizaciones sufrirán las consecuencias de aceptar los estereotipos que llevan a rechazar una reserva limitada de candidatos. Los estereotipos con base en la edad, la raza, el género, la etnia y el estilo de vida pueden resultar muy costosos en términos de pérdida de talento, demandas contra la empresa y pérdida de la buena voluntad y ventas a los clientes que pertenezcan a las categorías estereotipadas.

Percepción selectiva

El concepto de percepción selectiva es importante para los administradores, quienes con frecuencia reciben grandes cantidades de información y datos, y tienden a seleccionar la información que respalde sus puntos de vista. La gente ignora la información o señales que puedan hacerla sentir incómoda; por ejemplo, un administrador hábil puede preocuparse principalmente por los resultados finales de un empleado o su producción. Como el empleado a menudo es difícil de interactuar con el administrador, otros administradores pueden asumir que el empleado recibirá una evaluación de desempeño errónea; sin embargo, este administrador hace a un lado las características o señales negativas y califica al subordinado con base en sus resultados. Ésta es una forma de percepción selectiva.

Características del administrador

Las personas con frecuencia se utilizan a sí mismas como punto de referencia para percibir a los demás. La investigación indica que 1) conocerse a uno mismo facilita ver a los demás con

precisión,[24] 2) las características de uno mismo afectan aquellas que se identifican en los demás[25] y 3) las personas que se aceptan a sí mismas tienen mayor probabilidad de ver los aspectos favorables de otras personas.[26] Estas conclusiones sugieren básicamente que las percepciones de los administradores del comportamiento y las diferencias individuales de los empleados estarán influidas por sus propios rasgos. Si los entienden correctamente y aprecian los valores que influyen en la percepción, probablemente evalúen a sus subordinados en forma más precisa. Un administrador que sea perfeccionista buscará la perfección en los subordinados, así como uno que responda con rapidez a los requerimientos técnicos busca esta capacidad en sus subordinados.

Factores situacionales

La presión del tiempo, las actitudes de la gente con la que trabaja un administrador y otros factores situacionales influyen en la exactitud de la percepción; si éste está presionado por el tiempo y debe entregar un pedido inmediatamente, sus percepciones estarán influidas por las restricciones de tiempo. Dicha presión lo obliga literalmente a pasar por alto algunos detalles, a acelerar ciertas actividades y a ignorar ciertos estímulos, por ejemplo las solicitudes de otros administradores o de sus superiores.

Necesidades

Las necesidades y deseos influyen en las percepciones de manera importante, en otras palabras, el empleado, el administrador, el vicepresidente y el director ven lo que quieren ver. Como los espejos de la casa de la risa de los parques de diversiones, las necesidades y los deseos pueden distorsionar el mundo que observa el administrador.

En laboratorio se ha estudiado la influencia de las necesidades en la formación de percepciones: a varias personas con diferentes grados de apetito, se les mostró una serie de dibujos ambiguos y se les preguntó qué veían en ellos. Los investigadores descubrieron que, a medida que aumentaba el hambre, hasta cierto punto, los sujetos veían cada vez más los dibujos como alimentos pues veían carne, ensaladas y emparedados, mientras que, al mostrarles los mismos dibujos a personas que habían comido recientemente, no veían imágenes relacionadas con comida.[27]

Emociones

El estado emocional de una persona tiene mucho que ver con la percepción; una fuerte emoción, como el desagrado por una política organizacional, puede hacer que perciba características negativas en la mayoría de las políticas y reglas de la compañía. Es difícil determinar el estado emocional de una persona. Como las emociones fuertes a menudo distorsionan las percepciones, los administradores necesitan discernir qué cuestiones o prácticas disparan las emociones en los subordinados.

Atribución

Atribución
Proceso de percibir las causas del comportamiento y sus resultados.

Atribuciones de disposición
Enfatizar algún aspecto del individuo, como una capacidad o habilidad, para explicar su comportamiento.

La teoría de la atribución proporciona una perspectiva respecto al proceso por el cual asignamos causas o motivos al comportamiento de las personas. ¿Por qué ocurre algo como un desempeño excepcional o no entregar un presupuesto en tiempo? Al conocer cómo una persona decide entre diversas explicaciones de comportamiento, obtenemos una visión de cómo se evalúan las causas del comportamiento. Al hecho de observar los comportamientos y obtener conclusiones se le conoce como *hacer una* **atribución**.

Cuando se presentan las causas del comportamiento, generalmente se explican en términos de características individuales o de personalidad, o en términos de la situación en la que ocurrió. Las **atribuciones de disposición** enfatizan algún aspecto del individuo, tal como la capacidad, habilidad o motivación interna. Explicar un comportamiento en términos de algo interno de la persona, como agresividad, timidez, arrogancia o inteligencia, indica una atribución de disposición.

TABLA 4.4
Criterios y atribuciones

Empleado	Consenso	Peculiaridad	Consistencia	Atribución
Verde	Bajo	Baja	Alta	Persona (disposición)
Café	Alto	Alta	Baja	Situación
Negro	Alto	Baja	Alta	Mixta (más de disposición que situacional)

Atribuciones situacionales
Atribuciones que destacan el efecto del ambiente sobre la conducta.

Una **atribución situacional** enfatiza el efecto del ambiente en el comportamiento. Explicar que el bajo desempeño de un trabajador nuevo fue el resultado del periodo de ajuste típico durante el periodo de aprendizaje básico es un ejemplo de atribución situacional; otros ejemplos son atribuir el retraso a la hora de entrada al trabajo a embotellamientos de tráfico o a problemas con el automóvil.

Para intentar decidir si un comportamiento se debe atribuir a la persona o a la situación, Kelley propuso utilizar tres criterios:[28]

1. *Consenso*. ¿La mayoría de las personas dirían o harían lo mismo en esa situación? Si es así, probablemente se atribuya el comportamiento (por ejemplo, una producción de baja calidad) a las cualidades únicas de la persona.
2. *Peculiaridad*. ¿El comportamiento es inusual o atípico para esa persona? Si es así (alta peculiaridad), entonces inferimos que el responsable debe ser algún factor situacional. Pero si la persona se comporta con frecuencia de esta forma, haremos una atribución personal.
3. *Consistencia*. ¿La persona se comporta así en forma consistente? Cuando el comportamiento ocurre de manera inconsistente, tendemos a hacer atribuciones situacionales.

En muchas situaciones los administradores tienen información acerca del consenso, peculiaridad y consistencia de los empleados. Supongamos que un administrador tiene tres empleados: *verde*, *café* y *negro*, y es importante hacer atribuciones acerca de su desempeño. Una rápida revisión de su historial sería la siguiente:

1. *Verde*: actualmente tiene un desempeño elevado y su historial de logros así lo indica, mientras que sus compañeros tienen un desempeño promedio.
2. *Café*: actualmente tiene un alto desempeño, lo mismo que sus compañeros; sin embargo, su historial laboral anterior muestra un desempeño promedio bajo.
3. *Negro*: al igual que sus compañeros, actualmente tiene un alto desempeño pero su historial previo es impecable pues sólo tiene calificaciones del más alto desempeño.

Como administrador que observa y revisa estos historiales y comportamientos, ¿qué atribuciones puede usted hacer? En la tabla 4.4 se muestra cómo se aplican los criterios de consenso, peculiaridad y consistencia. El desempeño de verde es bajo en consenso, no es peculiar porque antes ya tenía un buen desempeño y es muy consistente para él; esta combinación revelaría una explicación de disposición de que verde es un trabajador con iniciativa propia y altamente motivado. Café es inconsistente en términos de desempeño, está en línea o tiene un alto consenso con los compañeros de trabajo, y es muy peculiar, porque en sus puestos anteriores sólo ha tenido un desempeño promedio bajo. El desempeño de negro es constantemente elevado, similar al de sus compañeros de trabajo, así que existe una baja peculiaridad y un consenso elevado.

Errores de atribución

A pesar de procurar no tener errores de atribución, la mayoría de los individuos tienen ciertos prejuicios que ocasionan errores. Un *prejuicio de atribución* es emitir un juicio basándose sólo en información limitada sobre la persona o situación. No hacer un juicio con información incompleta a menudo sería la mejor acción. La investigación sugiere que es más probable que los individuos expliquen las acciones de los demás en términos de causas internas y no externas; por ejemplo, el retraso en la entrega de un presupuesto puede dar como resultado este tipo de atribución: a él no le agrada el proceso del presupuesto, así que lo pospone en lugar de decir que

el administrador no envió la información necesaria hasta tres horas antes de la hora en que tenía que entregarlo.[29]

El error de atribución fundamental ocurre porque es más fácil explicar el comportamiento en términos de rasgos del trabajador (por ejemplo, desidia) que al estilo de trabajo del administrador, al sistema o a la situación. Las explicaciones basadas en los rasgos pueden ser dañinas; se puede etiquetar o señalar al individuo en términos negativos, lo que dará como resultado un deficiente progreso profesional debido a juicios imprecisos.

Otros sesgos en la atribución

La mayoría de las personas tienden a evaluar de forma positiva a los demás, a esto se le llama *positivismo general* o *principio de Pollyana*. Por otro lado, generalmente tenemos tendencia a ser positivos y a tomar el crédito por un trabajo exitoso, pero eludimos la responsabilidad por uno malo, a esto se le conoce como *desviación egoísta*. Los individuos tienen una memoria egocéntrica, en la que sólo recuerdan las cosas buenas que aportaron a un proyecto y pasan por alto las contribuciones deficientes o fallidas; generalmente eluden la responsabilidad culpando de los comportamientos problemáticos a cosas en el ambiente, en lugar de asumir que se deben a algo en su interior.[30] Con frecuencia disculparse ante uno mismo tiene efectos positivos, ya que disminuye la ansiedad y mantiene alta la autoestima.

Actitudes

Actitudes
Estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades.

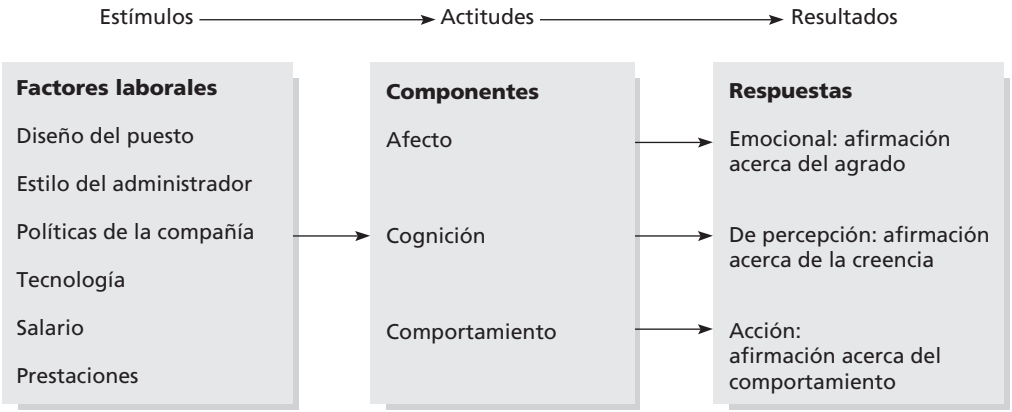
Las actitudes determinan el comportamiento porque están vinculadas con la percepción, la personalidad y la motivación. Una **actitud** es un sentimiento positivo o negativo, o bien, un estado mental de disposición, que se aprende y organiza a través de la experiencia y que, además, ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones. Cada uno de nosotros tiene diferentes actitudes acerca de numerosos temas: sindicatos, ejercicio, dietas, metas profesionales, amigos y leyes fiscales, por ejemplo. Esta definición de *actitud* tiene ciertas implicaciones para los administradores: primero, las actitudes se aprenden; segundo, definen nuestras predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo; tercero, proporcionan la base emocional de nuestras relaciones interpersonales y la identificación con los demás; y cuarto, se organizan y están cerca del núcleo de la personalidad. Algunas son persistentes y duraderas, pero, al igual que cada una de las variables psicológicas, están sujetas al cambio.[31]

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad de una persona; diversas teorías intentan explicar su formación y cambio. Una de ellas propone que la gente busca una congruencia entre sus creencias y sentimientos hacia los objetos, y sugiere que la modificación de las actitudes depende de cambiar sus sentimientos o sus creencias.[32] La teoría, además, asume que la gente tiene actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivos y cognitivos; esta interrelación significa que un cambio en uno precipita un cambio en los otros. Cuando son inconsistentes o rebasan el nivel de tolerancia de la persona, se produce una inestabilidad, la cual puede ser corregida por 1) repudio de un mensaje diseñado para influir en las actitudes, 2) fragmentación o separación en varias actitudes o 3) aceptación de la inconsistencia, con lo que se forma una nueva actitud. La teoría propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes, y que éstas, a su vez, los determinan a ellos.

Afecto
Segmento emocional de una actitud.

1. **Afecto**. El componente emocional, o sentimiento, de una actitud se aprende de los padres, maestros y compañeros del grupo. Un estudio muestra cómo se puede medir el componente afectivo; se aplicó una encuesta a un grupo de estudiantes con el fin de determinar sus actitudes hacia la iglesia, para ese fin se les pidió que escucharan unas grabaciones en las que se elogiaba o criticaba a la iglesia, y con un aparato sensible a los estímulos eléctricos de la piel (GSR, *galvanic skin response*) se midieron sus respuestas emocionales a medida que se reproducían las cintas. Los estudiantes a favor y en contra de la iglesia respondieron con mayor emoción (la cual se mostraba por los cambios en el GSR) a las afirmaciones que contradecían sus actitudes que a aquellas que las reflejaban.[33]

FIGURA 4.4
Los tres componentes de las actitudes



Cognición
Segmento de percepción, opinión o creencia de una actitud.

Comportamiento
Segmento de conducta de una actitud.

2. **Cognición**. El componente cognitivo de una actitud consta de las percepciones, opiniones y creencias de una persona; se refiere a los procesos de pensamiento, con un énfasis especial en la racionalidad y la lógica. Un elemento importante de la cognición son las creencias referidas a la emisión de juicios que sostiene un individuo y que se manifiestan como sus impresiones favorables o desfavorables hacia un objeto o persona.
3. **Comportamiento**. El componente de comportamiento de una actitud se refiere a la intención que tiene una persona de actuar hacia algo o alguien en cierta forma (por ejemplo, amigable, cálido, agresivo, hostil o apático). Tales intenciones se pueden medir o evaluar para examinar el componente del comportamiento de las actitudes.

En la figura 4.4 se presentan los tres componentes de las actitudes en términos de factores laborales, como el diseño de puesto, las políticas de la compañía y las prestaciones; estos estímulos disparan las intenciones afectivas (emocionales), cognitivas (pensamiento) y de comportamiento. En esencia, los estímulos dan como resultado la formación de actitudes, que luego llevan a una o más respuestas (afectivas, cognitivas o de comportamiento).

La teoría de los componentes afectivos, cognitivos y de comportamiento como determinantes de las actitudes y de sus cambios tiene una implicación importante para los administradores, ya que deben ser capaces de demostrar que los aspectos positivos que hay al contribuir a la organización superan los negativos; muchos alcanzan la eficacia desarrollando en sus empleados actitudes generalmente favorables hacia la organización y el puesto.

Las actitudes tienen muchas fuentes: la familia, los compañeros, la sociedad y las experiencias laborales anteriores. Las primeras experiencias *familiares* ayudan a modelar las actitudes de los individuos; las de los niños pequeños generalmente corresponden a las de sus padres y conforme llegan a la adolescencia, son sus *compañeros* los que comienzan a influir más en ellos. Los grupos de iguales influyen en las actitudes porque los individuos quieren ser aceptados por los demás; los adolescentes buscan aprobación compartiendo actitudes similares o modificando las suyas para cumplir con las de un grupo.

La cultura, costumbres y el idioma influyen en las actitudes; las de los francocanadienses hacia Francia, las de los estadounidenses hacia la gente de Rusia y las de los cubanos hacia el capitalismo son aprendidas en *sociedad*. En Estados Unidos hay numerosas subculturas (comunidades étnicas, de gueto y grupos religiosos) que ayudan a modelar las actitudes de las personas.

Por medio de las *experiencias laborales* los empleados desarrollan actitudes acerca de la equidad en los pagos, la revisión de desempeño, las habilidades administrativas, el diseño de los puestos y la afiliación al grupo de trabajo. Las experiencias previas explican algunas de las diferencias individuales en las actitudes hacia el desempeño, la lealtad y el compromiso.

Los individuos se esfuerzan por mantener una consistencia entre los componentes de las actitudes, pero con frecuencia ocurren contradicciones e inconsistencias, lo que resulta en un estado de desequilibrio; la tensión que se deriva de dicho estado se reduce sólo cuando se logra alguna forma de consistencia.

Disonancia cognitiva
Estado mental de ansiedad que se presenta cuando hay un conflicto entre las diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo, actitudes y creencias) después de que ha tomado una decisión.

El término **disonancia cognitiva** describe una situación donde existe una discrepancia entre los componentes cognitivos y de comportamiento de una actitud.[34] Cualquier forma de inconsistencia es incómoda, así que los individuos intentan reducir la disonancia; la *disonancia*, entonces, es considerada como un estado dentro de una persona en el que, cuando se altera, provoca acciones diseñadas a regresarla a un estado de equilibrio.[35] Por ejemplo, la directora ejecutiva de una compañía tabacalera puede experimentar una disonancia cognitiva si se considera una persona honesta y trabajadora pero cree que los cigarros contribuyen al cáncer de pulmón; puede pensar: soy un buen ser humano, pero estoy a cargo de una empresa que fabrica un producto que contribuye al cáncer. Estos pensamientos crean inconsistencia, pero en lugar de renunciar y dejar su exitosa carrera, es más probable que modifique sus pensamientos. En adelante podría afirmar: nuestra empresa ha fabricado un cigarro que ahora es muy seguro y libre de productos que provoquen cáncer; o quizá piense que fumar cigarrillos en realidad mejora el bienestar mental de los fumadores, porque les ayuda a reducir o a lidiar con el estrés. Cuando surge una inconsistencia en las actitudes, la persona puede solucionar el problema en forma cognitiva o de comportamiento; en el caso anterior la directora ejecutiva utilizó un proceso cognitivo para reducir su disonancia.

La disonancia cognitiva tiene importantes implicaciones para las organizaciones: primero, ayuda a explicar las decisiones de un individuo con inconsistencia de actitudes; segundo, puede ayudar a predecir la propensión de una persona a cambiar sus actitudes. Por ejemplo, si se requiere que los individuos, por el diseño de sus puestos u ocupaciones, digan o hagan cosas que contradigan sus actitudes personales, éstos pueden cambiar esas actitudes para que sean más compatibles con lo que han dicho o hecho.

Cambio de actitudes

Los administradores a menudo enfrentan la tarea de cambiar las actitudes de los empleados debido a que las actuales obstaculizan el desempeño laboral. Aunque muchas variables afectan el cambio de actitud, todas pueden ser descritas en términos de tres factores generales: confianza en el emisor, el mensaje mismo y la situación.[36] Los empleados que no confían en el administrador no aceptarán el mensaje que éste les envíe ni cambiarán una actitud; de forma similar, si el mensaje no es convincente, no existirá una presión para cambiar.

Cuanto más prestigio tenga el comunicador, mayor será el cambio de actitud,[37] un ejemplo de ello son los logros de Mikhail Gorbachev con sus programas de *glasnost* y *perestroika* (1985-1991); convenció a muchas personas de que la Unión Soviética ya no debía ser conocida como el imperio del mal. Su estilo, mensaje y carisma produjeron cambios significativos en la actitud de muchas personas hacia su país.[38] Un administrador que tiene poco prestigio, y al cual sus compañeros y superiores le muestran poco respeto, está en una posición difícil si su puesto le exige cambiar las actitudes de los subordinados para que trabajen en forma más eficaz, por lo tanto, los administradores deben estar conscientes del prestigio que tienen entre los empleados, si lo tienen, lo deben utilizar para cambiar las actitudes, pero si no lo tienen puede ser prácticamente imposible cambiarlas.

Un comunicador agradable para los empleados puede producir un cambio en las actitudes de éstos, porque la gente tratará de identificarse con el comunicador que le agrada y adoptará sus actitudes y comportamientos;[39] sin embargo, no todos los administradores tienen la fortuna de agradar a sus subordinados, por lo mismo, una condición para que los subordinados confíen en el administrador es que les sea agradable.

Aun cuando el administrador sea agradable, inspire confianza y su mensaje sea convincente, los problemas que existen al intentar cambiar las actitudes de las personas aún no están resueltos. La fuerza del compromiso de los empleados hacia una actitud es importante: un trabajador que ha decidido rechazar un ascenso está comprometido con la creencia de que es mejor permanecer en su posición actual que aceptar ser ascendido. Las actitudes que se expresan públicamente son más difíciles de modificar porque la persona ha mostrado un compromiso y cambiar implicaría admitir un error.

La cantidad de personas afectadas por los intentos de cambiar su actitud depende en parte de la situación. Al escuchar o leer un mensaje convincente, la gente a veces está distraída por otros

pensamientos, sonidos o actividades; además, los estudios indican que quienes están distraídos mientras escuchan un mensaje muestran una mayor actitud de cambio porque la distracción interfiere con los alegatos silenciosos.[40]

La distracción es sólo uno de muchos factores situacionales que pueden incrementar la persuasión; es otro factor que hace que la gente sea más susceptible a los intentos de cambiar las actitudes son los entornos agradables, ya que éstos pueden ser asociados con un intento por cambiar la actitud.

Actitudes y valores

Valores
Deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas, que guían su conducta.

Los **valores** se vinculan con las actitudes, debido a que constituyen una forma de organizarlas. Se definen como el conjunto de gustos, desagrados, puntos de vista, deberes, inclinaciones internas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y patrones de asociación que determinan la visión del mundo que tiene una persona.[41] Ciertamente, el trabajo es un aspecto importante de su mundo, es más, la importancia del conjunto de valores es que, una vez que la persona los internaliza, se vuelven (consciente o inconscientemente) un estándar o criterio para guiar sus acciones, por lo tanto, el estudio de los valores es fundamental para el entendimiento de la administración. Existen pruebas de que los valores son también muy importantes para entender un comportamiento administrativo eficaz.[42]

¿Están cambiando los valores en las organizaciones de Estados Unidos? En el recuadro "CO en la práctica" se examinan algunas ideas emergentes acerca de los valores.

Los valores afectan las percepciones —no sólo de los fines apropiados— sino también de los medios adecuados para lograr dichos propósitos. Desde el diseño y el desarrollo de las estructuras y procesos organizacionales, hasta el empleo de estilos de liderazgo particulares y la evaluación del desempeño de los subordinados, los sistemas de valores son persuasivos. Una teoría influyente del liderazgo se basa en el argumento de que no se puede esperar que los administradores adopten un estilo de liderazgo que sea contrario a sus estructuras de necesidades u orientaciones de valores;[43] es más, cuando éstos evalúan el desempeño de sus subordinados, los efectos de sus valores son notorios. Por ejemplo, un investigador indica que es de esperar que los administradores evalúen a los subordinados con valores similares a los suyos como más eficaces que a los que tienen valores distintos.[44] El efecto de los valores es más pronunciado en las decisiones que se toman con poca información objetiva y que, en consecuencia, tienen un mayor grado de subjetividad.

Otro aspecto de la importancia de los valores ocurre cuando las actividades interpersonales de los administradores los llevan a una confrontación con valores distintos y potencialmente contradictorios. Los estudios han mostrado que los trabajadores de la línea de ensamblado, los científicos y las personas de distintas ocupaciones profesionales se caracterizan por orientaciones de valores particulares, si no es que únicas.[45] Las actividades cotidianas crean numerosas situaciones en las que los administradores se deben relacionar con otros individuos que tienen percepciones distintas de lo que es correcto o incorrecto. En la bibliografía de la administración se han documentado y analizado los conflictos que tienen los administradores con los trabajadores, maestros, personal de línea y de oficina. La forma en la que estos conflictos se resuelven e integran al aprendizaje de la organización es decisiva para la eficacia de la misma.[46] (Véase la figura 4.5.)

Actitudes y satisfacción laboral

Satisfacción laboral
Actitud que los trabajadores mantienen respecto de su empleo y que resulta de su percepción del trabajo.

La **satisfacción laboral** es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos; resulta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones. Aunque se han asociado numerosas dimensiones con la satisfacción laboral, hay cinco en particular que tienen características fundamentales:[47]

1. *Pago*. La cantidad recibida y la equidad de la retribución percibida.
2. *Puesto*. Grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidad.

CO EN LA PRÁCTICA

El cambio de valores en el lugar de trabajo

Las corporaciones estadounidenses sufrieron una transformación radical en el decenio pasado. En medio del caos, los investigadores encuentran un interés renovado en los valores.

¿Qué significa todo esto de los valores? ¿Se ha sustituido al insensible y rudo director general con la imagen de un personaje con túnica y sandalias? En los últimos decenios, los ejecutivos prudentes administraban según objetivos, no valores. Hablar de valores compartidos se consideraba demasiado blando para la sala de juntas de los directivos. La discusión sobre los valores se rescató en la década de los ochenta por pensadores de la administración como Tom Peters y Robert Waterman, cuyo libro de gran éxito, *In Search of Excellence*, abogaba por una revolución administrativa basada en los valores compartidos en el lugar de trabajo, afirmaron como un hecho: una compañía excelente toma en serio el proceso de formación de valores, ya sea para adquirirlos o para eliminarlos de la empresa.

Un ejemplo es Hewlett-Packard, esta empresa ha logrado un éxito enorme al fomentar en todos los empleados la adquisición de valores compartidos como la ausencia de barreras, la innovación, el crecimiento, la informalidad y la flexibilidad. El mantenimiento de estos valores es tan importante para HP que su director ejecutivo afirma que sus principales actividades se centran en comunicar y facilitar el logro de estos conceptos.

La forma en que las organizaciones desarrollen y fomenten estos valores compartidos puede variar en forma considerable; se han identificado dos tipos de estilos de administración de valores: los que forman valores y los que los adquieren. Un estilo administrativo que forme valores asume que los trabajadores son maleables y que, si poseen capacidades intelectuales básicas, pueden ser socializados a los valores corporativos; por el contrario, un estilo administrativo que adquiere valores, asume que no es posible cambiar los valores de una persona, por lo que busca contratar a personas que ya compartan los valores básicos de la organización.

Otro ejemplo lo ilustra la forma en que el Santa Clara Valley Medical Center de California los presenta:

LOS PACIENTES son PRIORIDAD

- Ofrecemos tratamientos de calidad.
- Defendemos la dignidad de nuestros pacientes y los tratamos con respeto y compasión.
- Incorporamos las metas de nuestros pacientes y sus familias en el cuidado que les brindamos.

UN EQUIPO QUE TRABAJA EN FORMA CONJUNTA

- Nuestra comunicación es efectiva y refleja honestidad, sensibilidad e integridad.
- Respondemos, individual y colectivamente, por nuestras acciones y desempeño en el trabajo.
- Reconocemos, valoramos y apreciamos los aportes y logros distintivos de cada uno, y nos apoyamos mutuamente como iguales.
- Ofrecemos realimentación y estímulo constructivos.
- Apreciamos la diversidad.

COMPETENCIA y EXCELENCIA PROFESIONALES

- Somos un equipo de trabajo competente, bien capacitado, que se esfuerza por ofrecer servicios de excelencia.
- Tenemos las facultades para continuar nuestro crecimiento y eficacia a nivel profesional y personal.

RESPONSABILIDAD ante la COMUNIDAD

- Somos un recurso crucial para toda la comunidad.
- Creamos y mantenemos una reputación de respeto y una imagen positiva ante la comunidad.
- Nos perciben como una organización responsable y un recurso confiable para la comunidad.

"Dedicados a la salud de toda la comunidad"

Algunos críticos sostienen que el enfoque en los valores es simplemente otra moda pasajera. Es difícil investigar este asunto pues no se ha formulado un marco nítido para distinguir a las organizaciones con fuertes valores, de las que carecen de ellos; sin embargo, se han realizado varios estudios con administradores de diversas organizaciones para obtener su opinión sobre la importancia de los valores en el lugar de trabajo actual.

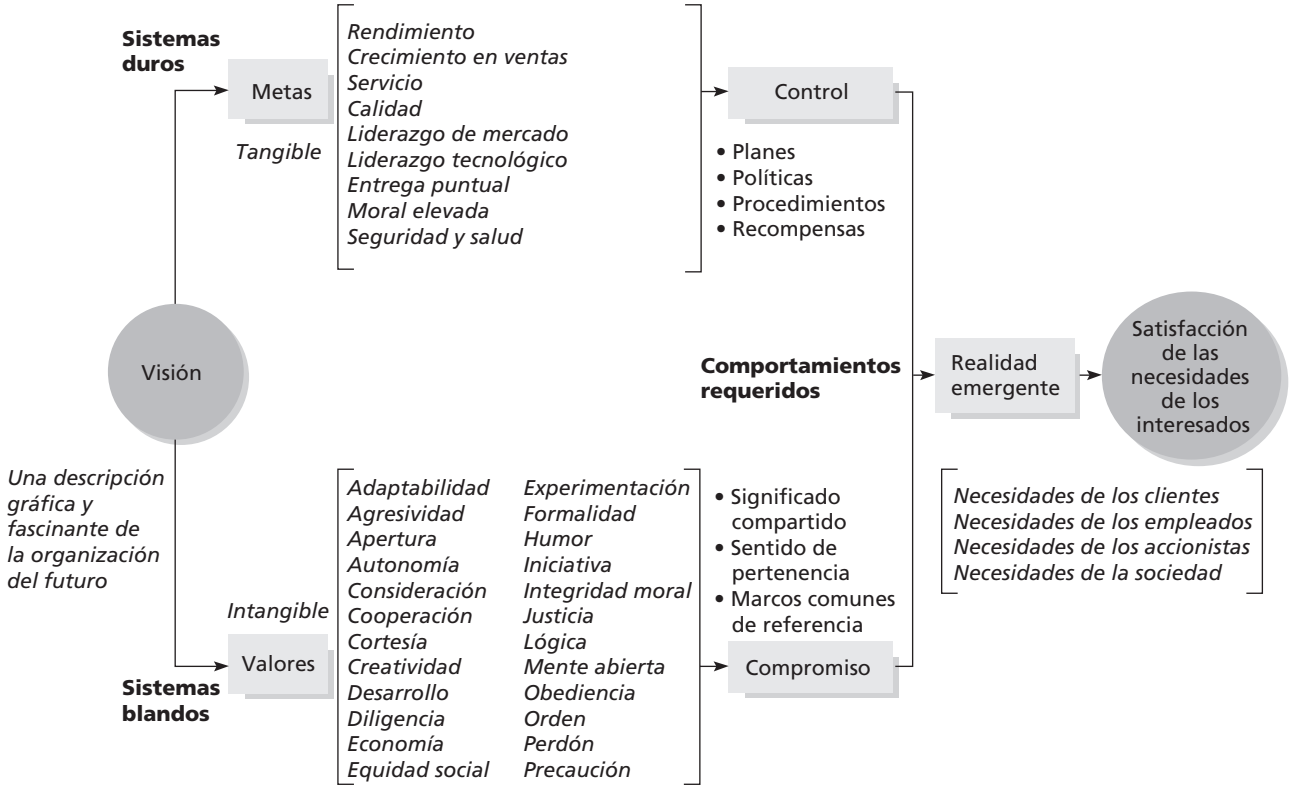
Es un estudio de 45 ejecutivos superiores, los investigadores encontraron que, con una excepción, cada uno de los ejecutivos habló con genuino interés y entusiasmo sobre los valores que compartían; la mayor parte dijo que los valores eran un tema muy significativo, y que dedicaban mucho tiempo a reflexionar sobre ellos y a discutirlos. Un ejecutivo de una corporación de múltiples líneas de negocios, se refirió a los valores como: el único elemento que nos une.

Fuentes: Adaptado de Santa Clara Valley Medical Center, consultado el 18 de abril de 2007, en www.scvmed.org; Jill Vitello, "New Roles for Corporate Universities", en *Computerworld*, 9 de abril de 2001; Kelly Strand-Anderson, "Creditability Is All", *Inc.*, diciembre de 2000, pp. 26-27; Dana Wechsler Linden y Bruce Upbin, "Top Corporate Performance of 1995: Boy Scouts on a Rampage", *Forbes*, 1 de enero de 1996, pp. 66-70; Martha M. Lauzen, "Public Relations Manager Involvement in Strategic Issue Diagnosis" en *Public Relations Review*, invierno de 1995, pp. 287-304; Jean Doerge y Norma Hagenow, "Management Restructuring", en *Nursing Management*, diciembre de 1995, pp. 32-38; Barry Z. Posner y Warren H. Schmidt, "Values and the American Manager", en *California Management Review*, 34, primavera de 1992, pp. 80-94 y Paul McDonald y Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", en *Organizational Dynamics*, 20, núm. 3, invierno de 1992, pp. 64-77.

3. *Oportunidades de ascenso*. La disposición de ocasiones para progresar.
4. *Supervisor*. Las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.

FIGURA 4.5 Integración de la visión y los valores dentro de un marco de trabajo estratégico

Fuente: Adaptado de Paul McDonald y Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", en *Organizational Dynamics*, 20, No. 3, invierno de 1992, p. 75.



5. *Compañeros de trabajo*. Grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores.

En algunos estudios estas cinco dimensiones de satisfacción laboral se miden por el índice de descripción del puesto (JDI, *job descriptive index*); se pide a los empleados que respondan *sí*, *no* o *?*, (el signo representa indecisión) sobre si una palabra o frase describe sus actitudes acerca de sus puestos. El JDI intenta medir la satisfacción de una persona con facetas específicas del puesto. Otras mediciones de la satisfacción laboral, como las mediciones de Brayfield-Rothe, son más generales. En la figura 4.6 de la siguiente página se presentan muestras de cuatro escalas que miden la satisfacción laboral.

Una razón importante para estudiar dicha satisfacción es proporcionar a los administradores ideas acerca de cómo mejorar las actitudes de los empleados. Muchas organizaciones utilizan encuestas de actitud para determinar los niveles de satisfacción laboral de sus empleados; en el pasado, encuestas realizadas a nivel nacional en Estados Unidos indicaron que, en general, entre 75 y 80% de sus trabajadores estaban satisfechos con sus empleos.[48]

Aún existe una suposición general de que la compensación es el elemento más importante en términos del factor de satisfacción laboral. En el recuadro "CO en la práctica" se sugiere que la precaución debe ser la regla al suponer que la forma de mejorar la satisfacción laboral es utilizar el dinero como la recompensa clave. Los administradores deben considerar también cuidadosamente la seguridad del empleo, la comunicación, el reconocimiento y la confianza.

Satisfacción y desempeño laboral

Uno de los temas más debatidos y controversiales en el estudio de la satisfacción laboral es su relación con el desempeño.[49] Durante años muchos administradores creyeron que un trabajador

FIGURA 4.6
Ejemplos de cuatro escalas ampliamente utilizadas para medir la satisfacción laboral

Escala de satisfacción Brayfield-Rothe (medición general)

Mi trabajo es como una afición para mí.
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Disfruto mi trabajo más que mi tiempo libre.
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Índice descriptivo de puestos (medición de facetas)

¿Qué tan bien describe su salario cada palabra? Encierre en un círculo la letra que corresponda a su respuesta: una *S* si es que describe su pago, una *N* si no la describe y el signo *?* si no está seguro de su respuesta.

Menos de lo que merezco S N ? No estoy seguro S N ? Lo que merezco S N ?

Escala de rostros de MG (medición general)

Considere todos los aspectos de su puesto. Encierre en un círculo el rostro que mejor describe sus sentimientos en cuanto a su trabajo en general.

7 6 5 4 3 2 1

Cuestionario de satisfacción de Minnesota (medición de facetas)

En mi empleo actual,

1. Al poder mantenerme ocupado en todo momento, me siento…
   Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho
2. Al recibir un elogio por hacer un buen trabajo, me siento…
   Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho

satisfecho era un empleado de alto desempeño; sin embargo, la mayoría de las investigaciones no encuentran un vínculo claro entre la satisfacción y el desempeño. Algunos trabajadores están satisfechos con su trabajo y aún así se desempeñan mal, y desde luego, también existen empleados que no están satisfechos pero tienen un excelente desempeño.

Determinar qué variable afecta a la otra es difícil cuando ambas se relacionan positivamente, esto ha llevado a que surjan tres puntos de vista: 1) la satisfacción ocasiona el desempeño; 2) el desempeño ocasiona la satisfacción y 3) las recompensas intervienen pero no existe una relación interna.[50] En la figura 4.7 de la página siguiente se muestran los tres puntos de vista; los primeros dos están insuficientemente respaldados por la investigación. Una revisión de 20 estudios sobre las relaciones de desempeño y satisfacción encontró una baja asociación entre ambas variables,[51] por lo tanto, la evidencia de que un trabajador satisfecho no es necesariamente alguien con un alto desempeño es bastante convincente, esto es, los intentos administrativos que aspiran satisfacer a todos, no llevan a altos niveles de producción; del mismo modo, la suposición de que un empleado de alto desempeño puede ser un empleado satisfecho no tiene ningún sustento. El tercer punto de vista, de que las recompensas median la relación desempeño-satisfacción, *sí* está respaldado por los resultados de las investigaciones; esto significa que el desempeño no es una consecuencia de la satisfacción o viceversa.

Sin embargo, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los administradores desearía tener trabajadores satisfechos y productivos (una meta que requiere mucho esfuerzo y una sólida toma de decisiones por parte del administrador); es por ello que continúan interesándose en lograr la satisfacción laboral a pesar de que se ha demostrado que ésta no contribuye en forma significativa al aumento en el nivel de desempeño. A pesar de esto, algunos teóricos e investigadores sugieren que éste tiene un significado más amplio que simplemente unidades o calidad de producción.[52] El desempeño también abarca una diversidad de comportamientos cívicos; por ejemplo, mostrar a los colegas no capacitados cómo realizar una tarea, ayudar a los compañeros a terminar un trabajo cuando no se sienten bien, hacer comentarios positivos en la comunidad

CO EN LA PRÁCTICA ¿Es el salario el factor más importante?

El dinero, como recompensa clave, es considerado el factor principal para la satisfacción laboral; sin embargo, una encuesta realizada por la Society of Human Resource Management (SHRM) con sede en Alexandria, Virginia, señala que las principales preocupaciones de los trabajadores son la seguridad laboral y las prestaciones. SHRM encontró que 65% de los empleados encuestados afirmaron que la seguridad laboral era el tema número uno entre los criterios que constituyen la satisfacción laboral, seguido muy de cerca por las prestaciones, con 64%; el salario fue el quinto, con 59%.

Entre los 461 profesionales de recursos humanos que fueron encuestados el tema principal fue la comunicación entre los empleados y la administración en 77%, seguida por el reconocimiento de la administración en 62%; la seguridad laboral quedó en cuarto lugar en 59% y el salario también quedó en quinto lugar, esta vez en 54%. Para muchos profesionales administradores de RH la encuesta nacional de 604 trabajadores no es una gran sorpresa. Los temas de la vida, la confianza y el *empowerment* también son cuestiones importantes que les ayudan a tener una fuerza laboral más exitosa y productiva.

Bill Maness, presidente de Syndeo Outsourcing LLC, dice que no le sorprende ver que los empleados califican tan alto las prestaciones: [las prestaciones] se han vuelto tan caras, que es entendible. Según su experiencia, la seguridad laboral cambia de acuerdo con la categoría del puesto que ocupe el trabajador; para la mayoría de los obreros y empleados de puestos de oficina la seguridad laboral es la principal preocupación en una economía débil. La razón es simple, dice: sus puestos pueden fácilmente ser enviados a otras partes del mundo; los puestos de obreros se han perdido a favor de México y China, donde los salarios son más bajos, y los trabajadores de oficina han enfrentado un flujo constante de *offshoring*, donde los empleos han sido trasladados a la India u otros países donde el salario es más bajo.

Sin embargo, para los puestos administrativos mejor pagados, donde la pérdida del empleo es más difícil, las preocupaciones son diferentes, dice Maness. En estos casos la satisfacción laboral es más importante: para ellos la seguridad laboral no es un tema tan vital, dice.

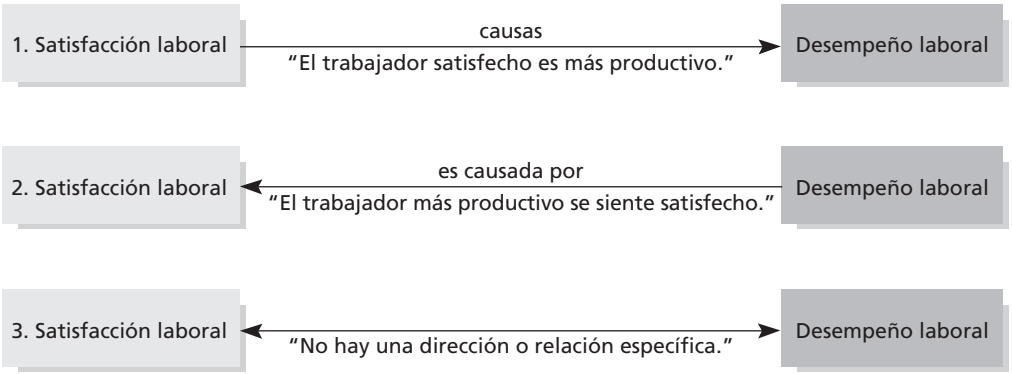
Gary Hardman, presidente de Hardman Benefits, comenta que un factor que con frecuencia se pasa por alto en la satisfacción laboral son las oportunidades de desarrollo profesional en la organización. La oportunidad de crecer es una preocupación principal para muchos, dice. Según él, a menudo ésa es la razón que citan las personas que están en una transición de puesto o profesional, pero, dadas las condiciones actuales, Hardman, que tiene más de 20 años de experiencia en el campo, no se sorprende de que la seguridad laboral y las prestaciones sean las principales preocupaciones de los empleados. Los trabajadores recientemente han comenzado a preocuparse más por las prestaciones al tiempo que las compañías las han disminuido o, en el caso de los cuidados médicos, han requerido mayores deducibles, dice Hardman. Para ahorrar costos, algunos de los clientes de Hardman (la mayoría de los cuales tienen entre 25 y 100 empleados) han eliminado prestaciones que alguna vez fueron estándar, como los planes dentales. Al entender lo que quieren los empleados, los profesionales de recursos humanos pueden tener una gran repercusión en su fuerza de trabajo, dice.

Es muy difícil ponerle precio a la satisfacción en el trabajo, pero si usted ha tenido alguna vez que elegir entre un empleo que le gusta y otro que es mejor pagado, pero que le gusta menos, es probable que haya deseado que un economista pudiera medir la satisfacción laboral y decirle cuánto vale. John Helliwell y Haifang Huang de la universidad de British Columbia, han hecho justamente eso, sus estimaciones se basan en un análisis de encuestas de satisfacción de vida que consideran cuatro factores claves de la satisfacción laboral.

La confianza en la administración es, con mucho, el mayor componente que considerar. Digamos que usted tiene un nuevo jefe y su confianza en la administración sube un poquito (digamos, un punto más en una escala de 10 puntos); esto es como recibir un incremento de sueldo de 36%, calculan Helliwell y Huang. En otras palabras, ese mayor nivel de confianza impulsará su nivel de satisfacción global de la vida en aproximadamente el mismo monto que lograría con un aumento de 36% en su sueldo; por el contrario, si usted pierde confianza en la administración, la baja en su satisfacción laboral es como tener que aceptar un recorte de 36% en su sueldo.

Fuente: Adaptado de Jeanne Sahadi, "You May Be Paid More (or Less) Than You Think" *CNNMoney.com,* 29 de marzo de 2006.

FIGURA 4.7
Relaciones satisfacción-desempeño: tres puntos de vista



acerca de la organización, trabajar horas extras para entregar los productos o servicios pretendidos y no quejarse cuando la administración no proporciona los recursos prometidos. Estos comportamientos se observan sobre todo entre los trabajadores satisfechos.[53]

Otra causa del interés continuo de la administración es que los estudios han encontrado señales de una correlación modesta entre la satisfacción y la rotación, pero ese vínculo está lejos de ser consistente.[54] También existen pruebas de una relación moderada entre la satisfacción y el ausentismo. La rotación y el ausentismo disfuncionales son graves en términos de costos, pérdida de oportunidades y baja en la moral en general. Algunas pruebas demuestran una relación entre la satisfacción y la actividad sindical. La insatisfacción que se deriva de percibir injusticias en la paga, malas relaciones entre supervisores y subordinados, y condiciones de trabajo inadecuadas inician y sostienen actividades tales como votar por una representación sindical.[55]

Aunque la satisfacción laboral no influye en la cantidad y calidad del desempeño, sí lo hace en el comportamiento respetuoso de las normas de convivencia, la rotación, el ausentismo y las preferencias y opiniones acerca de los sindicatos; debido a estas influencias, los administradores continúan en busca de técnicas y programas que mejoren la satisfacción laboral del empleado. Muchos administradores en ejercicio al parecer han concluido que el desempeño significa más que simplemente contar la cantidad y calidad de la producción.

Comparación de la satisfacción laboral de los individuos en los tipos de trabajo

Los datos indican que hay más de 10 millones de contratistas independientes en Estados Unidos; también hay 17.6 millones de empresas sin empleados. Pocos estudios han examinado la satisfacción en el puesto entre los propietarios de negocios autoempleados, los contratistas independientes y los empleados de organizaciones. Prottas y Thompson realizaron un estudio comparativo de individuos en diferentes tipos de trabajo: autoempleados, autoempleados sin empleados, y empleados de organizaciones.

Las conclusiones de Prottas y Thompson sugieren que el grupo de autoempleados (no empleados) era de mayor edad y reportaba índices más altos de satisfacción en el trabajo y menor estrés laboral que los otros dos grupos;[56] los propietarios independientes indicaron mayores niveles de satisfacción por la autonomía en el trabajo y menores niveles de presión laboral que los propietarios de pequeños negocios (que tienen empleados) y que los empleados de organizaciones.

Los autoempleados (que tienen empleados) arrojaron la mayor presión en el trabajo y tenían los horarios de trabajo más largos; sin embargo, también tuvieron los ingresos más elevados. Los propietarios independientes trabajaban la menor cantidad de horas de los tres grupos estudiados. Si la satisfacción que se deriva de la autonomía es importante, los resultados de este estudio sugieren que el autoempleo, ya sea como propietario o como independiente, es una mejor elección de carrera que el empleo en organizaciones.

Satisfacción laboral y de los clientes

Más de 75% de todas las empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados están orientadas a los servicios, donde es necesario que los empleados interactúen con los clientes; para ellas es importante satisfacerlos con el fin de que regresen. Para cumplir una meta de alta satisfacción de los clientes, los empleados deben estar felices o satisfechos con sus propios empleos.

Nordstrom, FedEx, Southwest Airlines y Blue Bell son compañías que trabajan ampliamente para satisfacer a sus clientes.[57] El tema de lo que se practica en estas compañías es: para generar clientes felices, satisfechos y con deseos de regresar, lo que se necesita es un trabajador feliz que muestra una conducta amigable, agradable o cálida. La investigación demuestra que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.[58]

Los clientes groseros, descorteses, conflictivos y quejumbrosos pueden entristecer a los empleados; un cliente insatisfecho parece aumentar la insatisfacción laboral, por lo tanto, la

satisfacción laboral y la de los clientes pueden fluir en ambas direcciones. Algunas empresas, como Southwest Airlines, combaten la situación de clientes insatisfechos llevan a empleados insatisfechos, tratando de contratar individuos optimistas con actitudes agradables y positivas.[59]

Personalidad

Personalidad
Conjunto estable de características y tendencias que determina los elementos comunes y las diferencias en la conducta de la gente.

¿Por qué algunas personas se preocupan por la calidad del trabajo que realizan mientras que otras no? ¿Por qué algunas son pasivas mientras que otras son muy agresivas? La forma en que una persona actúa e interactúa es un reflejo de su **personalidad**, la cual está influida por factores hereditarios, culturales y sociales; sin embargo, sin importar cómo se defina, los psicólogos generalmente aceptan ciertos principios:

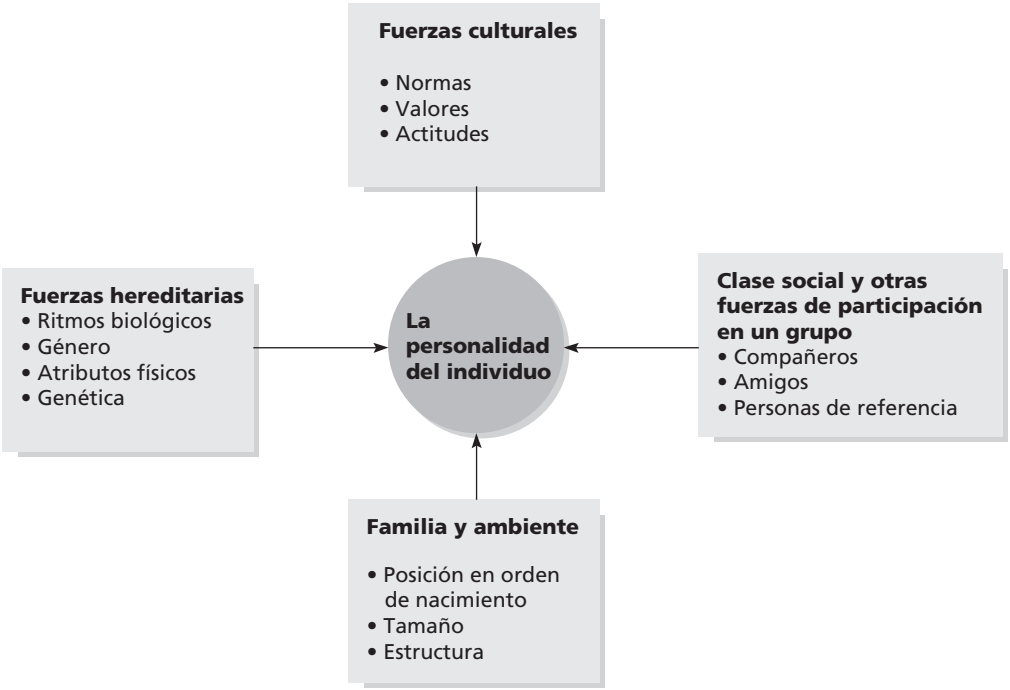
1. La personalidad es un todo organizado, de otra forma, el individuo no tendría un significado.
2. La personalidad parece estar organizada en patrones que hasta cierto punto son observables y mensurables.
3. Aunque la personalidad tiene una base biológica, su desarrollo específico también es el producto de ambientes sociales y culturales.
4. La personalidad tiene aspectos superficiales (como las actitudes tendientes a ser un líder del equipo) y un núcleo más profundo (como los sentimientos acerca de la autoridad o la ética de trabajo).
5. La personalidad incluye tanto características comunes como únicas; cada persona es diferente de las demás en ciertos aspectos, mientras que es similar en otros.

Estas cinco ideas están incluidas en esta definición de personalidad:

> La personalidad de un individuo es un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que se han formado significativamente por la herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Este conjunto de variables determina las similitudes y diferencias en el comportamiento del individuo.[60]

Una revisión de los factores determinantes que modelan la personalidad (figura 4.8) indica que los administradores tienen poco control sobre ellos, pero ninguno debe concluir que la

FIGURA 4.8
Algunas fuerzas importantes que influyen en la personalidad



personalidad es un factor poco importante en el comportamiento del lugar de trabajo simplemente porque se forma fuera de la organización. El comportamiento de un empleado no puede entenderse sin considerar el concepto de la personalidad, de hecho, ésta está tan interrelacionada con la percepción, las actitudes, el aprendizaje y la motivación que cualquier intento por comprender el comportamiento que no la tome en cuenta estará incompleto.

Teorías de rasgos de la personalidad
Teorías basadas en la premisa de que las predisposiciones dirigen el comportamiento de un individuo en un patrón consistente.

Teorías de la personalidad

Tres enfoques teóricos para entender la personalidad son el enfoque de rasgos, el psicodinámico y el humanista.

Teorías de los rasgos de la personalidad Tal como el niño pequeño siempre parece estar en busca de etiquetas con las que clasificar el mundo, los adultos también etiquetan y clasifican a la gente por sus características psicológicas o físicas. La clasificación ayuda a organizar la diversidad y a reducirlos en unos pocos.

Gordon Allpost fue el más influyente de los teóricos de rasgos. Desde su punto de vista, los rasgos son los elementos básicos de la personalidad, las guías útiles para la acción, la fuente de la singularidad de cada individuo; son predisposiciones inferidas que dirigen el comportamiento de una persona en formas y características consistentes; aún más, producen consistencias en el comportamiento porque son atributos duraderos y son generales o amplios en su alcance.[61]

Durante décadas, el psicólogo Raymond B. Cattell ha estudiado los rasgos de la personalidad, para lo cual ha recopilado muchas mediciones de rasgos a través de la observación conductual, registros de las historias de vida de la gente, cuestionarios y pruebas objetivas.[62] Con base en esta investigación, Cattell ha concluido que son 16 los rasgos básicos que subrayan las diferencias individuales en el comportamiento. La investigación dio como resultado el desarrollo del cuestionario de los 16 FP de Cattell (16 factores de personalidad) que mide el grado en que la gente tiene estos rasgos. Entre los rasgos que identificó están reservado-extrovertido, práctico-imaginativo, relajado-tenso, humilde-asertivo; los 16 rasgos de Catell son bipolares, es decir, cada uno tiene dos extremos (por ejemplo, relajado-tenso).

Las teorías de rasgos han sido señaladas por no ser verdaderas teorías, ya que no explican cómo se genera el comportamiento. La sola identificación de tales rasgos como el carácter duro, conservador, expedito, reservado o extrovertido no ofrece un conocimiento sobre el desarrollo y dinámica de la personalidad. Más aún, los enfoques de rasgos no han logrado pronosticar el comportamiento a través de un espectro de situaciones, debido a que prácticamente no las toman en cuenta (el puesto, las actividades laborales, etcétera).

Teorías psicodinámicas de la personalidad
Método de Freud que analiza el *id* (el *ello*), el superego (el *superyó*) y el ego (el *yo*); hace especial hincapié en los determinantes inconscientes del comportamiento.

Teorías psicodinámicas de la personalidad La naturaleza dinámica de la personalidad no fue abordada en forma seria hasta que se publicó el trabajo de Sigmund Freud, quien consideraba las diferencias individuales de la personalidad sugiriendo que las personas enfrentan sus instintos fundamentales en forma diferente. Para señalar estas diferencias, planteaba una batalla continua entre dos partes de la personalidad, el *id* y el *superego*, moderado por el *ego*.[63]

El *id* es la parte primitiva e inconsciente de la personalidad, el almacén de los instintos básicos; opera en forma irracional e impulsiva, sin considerar si lo que se desea es posible o moralmente aceptable. El *superego* es el almacén de los valores del individuo, incluidas las actitudes morales modeladas por la sociedad; corresponde a grandes rasgos a la conciencia y con frecuencia entra en conflicto con el *id*, ya que éste quiere hacer lo que se siente bien, mientras que el *superego* insiste en hacer lo correcto. El *ego* actúa como árbitro del conflicto y representa la imagen de la persona de la realidad física y social, de qué es lo que lleva a qué y qué cosas son posibles en el mundo que percibe; parte del trabajo del *ego* es elegir acciones que gratifiquen los impulsos del *id* sin tener consecuencias indeseables. A menudo el *ego* debe comprometerse para tratar de satisfacer tanto al *id* como al *superego*, esto a veces incluye el uso de mecanismos de defensa, esto es, procesos mentales que resuelven los conflictos entre los estados psicológicos y las realidades externas. En la tabla 4.5 se presentan algunos de los mecanismos de defensa del *ego* que los individuos utilizan.

Incluso los críticos de Freud admiten que contribuyó al entendimiento moderno del comportamiento; su énfasis en los determinantes inconscientes del comportamiento es importante. La

TABLA 4.5
Algunos mecanismos de defensa del ego

Mecanismo	Cómo se aplica en una organización
Racionalización	Se intenta justificar el comportamiento para hacerlo racional y comprensible (tuve que violar las políticas de la compañía para terminar el trabajo).
Identificación	Aumentar los sentimientos de valía al identificar al *yo* con una persona o institución de prestigio (trabajo para Jim, quien realmente es el mejor administrador del país).
Compensación	Cubrir las debilidades al enfatizar rasgos deseables o compensar la frustración en un área al tener una gratificación excedente en otra (puedo ser un administrador severo, pero no tengo preferidos).
Negación de la realidad	Proteger al *yo* de una realidad desagradable al negarse a percibirla (no hay manera de que esta compañía tenga que despedir gente debido a la economía).

importancia que atribuyó a los primeros años de vida como el origen del comportamiento adulto, fomentó el estudio del desarrollo de los niños; además, su método de tratar la neurosis por medio del psicoanálisis ha contribuido a nuestro entendimiento de cómo hacer que las personas vuelvan al camino correcto de un funcionamiento eficaz.[64]

Teorías humanistas de la personalidad
Teorías que hacen hincapié en el crecimiento y la realización personal de la gente.

Teorías humanistas de la personalidad Los enfoques humanistas para entender la personalidad enfatizan el crecimiento y la realización personal del individuo y la importancia de la manera en que las personas perciben su mundo y todas las fuerzas que influyen en ellos. El enfoque de Carl Rogers para comprender la personalidad es humanístico (centrado en las personas);[65] su consejo es escuchar lo que las personas dicen sobre sí mismas y prestar atención a esos puntos de vista y la importancia que tienen en sus experiencias. Rogers cree que el impulso básico del organismo humano es hacia la *realización personal*, esto es, el esfuerzo constante por desarrollar nuestro potencial interno.

Es difícil criticar las teorías que están muy entradas en las personas; sin embargo, algunos se quejan de que los humanistas nunca explican claramente el origen de los mecanismos para lograr una realización personal, otros señalan que la gente debe operar en un ambiente en gran parte ignorado por los humanistas; un énfasis excesivo en el *yo* descuida la realidad de tener que funcionar en un ambiente complejo.

Con cada método teórico entendemos mejor la personalidad. Las teorías de rasgos proporcionan un catálogo que *describe* al individuo; las psicodinámicas integran las características de la gente y *explican* la naturaleza dinámica del desarrollo de la personalidad; las teorías humanistas ponen el énfasis en la *persona* y en la importancia de la realización personal para la personalidad. Cada enfoque intenta resaltar las cualidades únicas del individuo que influyen en sus patrones de conducta.

Prueba de personalidad
Prueba utilizada para medir las características emocionales, de motivación, interpersonales y de actitud que conforman la personalidad de un individuo.

Inventario de la Personalidad Multifacética de Minnesota (MMPI)
Encuesta ampliamente utilizada para evaluar la personalidad.

Indicador de Myers-Briggs (MBTI)
Escala que evalúa la personalidad o estilo cognitivo. Las respuestas de los encuestados se califican e interpretan para clasificarlos como extrovertidos o introvertidos, sensoriales o intuitivos, de pensamiento o de sentimiento y de percepción o juicio. Son posibles 16 distintos tipos de personalidad.

Medición de las características de la personalidad

Las **pruebas de personalidad** miden las características emocionales, de motivación, interpersonales y de actitud; hay cientos de ellas disponibles en las organizaciones. Una de las más ampliamente utilizadas, el **Inventario de la Personalidad Multifacética de Minnesota** (**MMPI**, *Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), consta de afirmaciones a las que la persona responde verdadero, falso o no sé. Los reactivos del MMPI abarcan áreas tales como salud, síntomas psicosomáticos, desórdenes neurológicos y actitudes sociales, así como muchas manifestaciones neuróticas o psicópatas muy conocidas, como fobias, alucinaciones y tendencias al sadismo.[66]

A los administradores de las organizaciones no les entusiasma usar el MMPI, ya que está demasiado orientado a lo psicológico, se asocia con psicólogos y psiquiatras y tiene la reputación de que se emplea para ayudar a personas con problemas. Una herramienta que algunos administradores encuentran más cómoda es el **Indicador de Tipo Myers-Briggs** (**MBTI**, *Myers-Briggs Type Indicator*), que se describe brevemente en el recuadro “CO en la práctica”. Existen

CO EN LA PRÁCTICA

El Indicador de Myers-Briggs (MBTI) es el que prefieren los administradores

Apple, ExxonMobil, Honda Motors, 3M, AT&T y General Electric, así como Murray Manufacturing y Douglas Electronics (empresas pequeñas con aproximadamente 800 empleados cada una) utilizan la escala de Indicador de Myers-Briggs *(Myers-Briggs Type Indicator)* para conocer la personalidad. En la década de los veinte el notable psicoanalista suizo Carl Jung desarrolló una teoría de personalidad de estilo cognitivo, que el equipo de madre e hija Katherine Briggs e Isabel Briggs Myers más tarde convirtieron en el MBTI, una escala que a las organizaciones les gusta utilizar.

Jung planteó que en la percepción de una persona influyen dos dimensiones: sensación e intuición; también que el juicio individual se ve afectado por dos dimensiones: el pensamiento y el sentimiento. Él creía que el estilo cognitivo de un individuo está determinado por el empate de las tendencias de percepción y juicio de una persona. Myers y Briggs desarrollaron una prueba (ejemplos: ¿qué palabra le agrada más: *construir o inventar*? En un grupo grande, ¿con mayor frecuencia presenta usted a los demás o es presentado?) para que los encuestados pudieran descubrir su personalidad o tipo de estilo cognitivo; la prueba identifica a las personas como extrovertidas o introvertidas (E o I), sensibles o intuitivas (S o N), de pensamiento o de sentimiento (P o S) y de percepción o de juicio (C o J). Las respuestas de una persona se dividen y clasifican en 16 tipos diferentes de personalidad.

Cuatro de las combinaciones y algunas ocupaciones usuales son las siguientes:

Sensación-pensamiento: minucioso, lógico, práctico y orientado a las aplicaciones.
Auditor de una empresa de contadores públicos, supervisor de control de calidad o ingeniero en seguridad.
Intuición-pensamiento: creativo, independiente, crítico.
Abogado, analista de sistemas, profesor universitario.
Sensación-sentimiento: comprometido, responsable, concienzudo.
Negociador sindical, trabajador social, supervisor antidrogas.
Intuición-sentimiento: carismático, orientado a las personas y sociable.
Político, especialista en relaciones públicas, director de recursos humanos.

¿La escala MBTI será tan buena como para que más de dos millones de personas al año la utilicen con el fin de diagnosticar la personalidad? Jim Talman, vicepresidente de Bayson (una empresa pequeña que vende partes eléctricas en el suroeste de Estados Unidos y en México), cree que sí lo es. Es una de varias técnicas que Bayson utiliza para encontrar al mejor personal de ventas para un puesto en el que es importante la fluidez de lenguaje, la sensibilidad cultural y la apertura para trabajar con clientes mexicanos; además, Bayson ha encontrado que los vendedores con altas calificaciones en sensación-sentimiento y extroversión tienen los mejores registros de ventas en México.

Bayson no ha validado la escala MBTI, pero la administración aún cree que les ayuda a elegir mejor. Miles de empresas, aparentemente han encontrado algún valor en esta escala. ¿Es esencialmente sensata, válida y confiable? No estamos seguros, pero aun cuando algunos investigadores han sugerido emplear la escala con precaución, quienes las emplean en las organizaciones van a la vanguardia y las utilizan para identificar los vínculos entre los tipos de personalidad y la eficacia de su empresa.

Fuentes: Adaptado de David J. Pittenger, "Cautioning Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator", en *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* verano de 2005, pp. 210-221; Ruthann Fox-Hines y Roger B. Bowersock, "ISFJ, ENTP, MBTI: What's It All About?", en *Business & Economic Review,* enero-marzo de 1995, pp. 3-7; Gregory J. Boyle, "Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some Psychometric Limitations", en *Australian Psychologist*, marzo de 1995, pp. 71-74; Lance Lindon, "Linking an Intervention Model to the Myers-Briggs Type Indicator, Consultancy and Managerial Roles", en *Journal of Managerial Psychology*, 1995, pp. 21-29; Bonnie G. Mani, "Progress on the Journey to Total Quality Management: Using the Myers-Briggs Type Indicator and the Adjective Check List in Management Development", en *Public Personnel Management*, otoño de 1995, pp. 365-398; Carol Hildebrand, "I'm OK, You're Really Weird", *CIO,* octubre de 1995, pp. 86-96; análisis con ejecutivos corporativos en Juárez, México, Houston, El Paso, y San Antonio, Texas, en verano y otoño de 1989. Véase también Don Hellriegel, John W. Slocum Sr. y Richard W. Woodman, en *Organizational Behavior*, St. Paul, MN, West, 1989, y Thomas More, "Personality Tests Are Back", en *Fortune*, 30 de marzo de 1987, pp. 74-83.

pocas pruebas empíricas de que haya disminuido el uso del MBTI en las organizaciones, de hecho, más de dos millones de personas al año en Estados Unidos llenan el MBTI.

Las *pruebas proyectivas*, que también se emplean para evaluar la personalidad, piden que se responda a una imagen, una mancha de tinta o una historia. Para fomentar las respuestas libres sólo se proporcionan instrucciones breves y generales; por la misma razón las imágenes o historias de la prueba son vagas. La razón subyacente es que cada individuo percibe e interpreta el material de prueba en una forma que muestra su personalidad, es decir, proyecta sus actitudes, necesidades, ansiedades y conflictos.

Una *medición del comportamiento* de la personalidad incluye observar a la persona en una situación particular; por ejemplo, se le puede pedir que resuelva un problema específico a una situación laboral. Su capacidad para resolver el problema se estudia en términos de las medidas que toma, el tiempo que tarda en llegar a una solución y la calidad de su decisión final.

Cada una de estas mediciones de la personalidad tiene sus desventajas: las pruebas de informes personales tienen un problema de precisión; los resultados requieren una interpretación

objetiva hecha por una persona capacitada y las mediciones de comportamiento dependen de una muestra pequeña.

El modelo de las cinco grandes

Como lo indica la revisión bibliográfica, existen muchas dimensiones diferentes de la personalidad que se pueden utilizar para describir a las personas. Los investigadores organizacionales han estudiado un grupo de factores conocido como las cinco grandes dimensiones de la personalidad:

Meticulosidad. El comportamiento se caracteriza por un trabajo arduo, diligente, organizado, confiable y persistente. Una calificación baja en esta dimensión muestra a una persona perezosa, desorganizada y poco confiable.

Extroversión-introversión. El grado en que una persona es sociable, se integra y es segura en comparación con otra reservada, callada y tímida.

Afabilidad. La persona trabaja bien con los demás al compartir confianza y calidez de manera cooperativa. Quienes obtienen calificaciones bajas en estas dimensiones son fríos, insensibles y antagonistas.

Estabilidad emocional. La capacidad que una persona muestra en el manejo del estrés, al permanecer tranquilo, enfocado y seguro de sí mismo, en contraste con ser inseguro, ansioso y depresivo.

Apertura a la experiencia. Manifestar interés por las cosas nuevas. Las personas abiertas son creativas, curiosas y artísticamente sensibles, en contraste con aquellas de mente cerrada.

Los investigadores descubren a través de un número creciente de estudios, que las cinco grandes dimensiones de la personalidad desempeñan un papel importante en los comportamientos en el lugar de trabajo;[67] por ejemplo, los empleados muy escrupulosos se desempeñan mejor que los que no lo son. También existen pruebas de que los administradores y personal de ventas con calificaciones más altas en extroversión son más eficaces que sus colegas que califican bajo en esa dimensión.

La personalidad y el comportamiento

Un tema de interés para los científicos e investigadores del comportamiento es si los factores de la personalidad medidos por inventarios como el MBTI, el MMPI y el cuestionario de los 16 factores de la personalidad, las pruebas proyectivas o las mediciones del comportamiento reunidas en entornos controlados, pueden predecir el comportamiento o el desempeño en las organizaciones. En una investigación del comportamiento organizacional rara vez se utiliza un inventario total para examinar si la personalidad es un factor que explique el comportamiento. Generalmente las personas tratan de obtener una perspectiva sobre la personalidad midiendo sus distintas facetas, como el centro de control, la creatividad o el maquiavelismo.

Centro de control
Característica de la personalidad que denomina *internalizadores* a las personas que consideran que el control de sus vidas proviene de su interior; las que creen que sus vidas están controladas por factores externos son *externalizadores.*

Centro de control El **centro de control** de los individuos determina el grado en que creen que sus comportamientos influyen en lo que les sucede. Algunos creen que son autónomos, esto es, que son dueños de su destino y que tienen una responsabilidad personal de lo que les sucede; consideran que el control de su vida surge de su interior. Rotter llamó a estas personas *internalizadores*.[68] También sostenía que muchas personas se consideran sujetos indefensos del destino, controladas por fuerzas externas sobre las que tienen, si acaso, poca influencia, creen que el centro de control es externo en lugar de interno y a ellas las llamó *externalizadoras*.

Un estudio realizado con 900 empleados en un centro de servicio público arrojó que los empleados de control interno estaban más contentos con sus trabajos, tenían mayor probabilidad de ocupar puestos administrativos y estaban más satisfechos con un estilo de administración participativo que los empleados que se percibían como de control externo.[69]

Un interesante estudio realizado en Estados Unidos con 90 empresarios examinó el centro de control, el estrés percibido, los comportamientos de manejo y el desempeño.[70] El estudio se

llevó a cabo en un distrito empresarial durante un periodo de 3.5 años después de la inundación por el huracán Agnes; se descubrió que los internalizadores percibían menos estrés que los externalizadores y que empleaban comportamientos de manejo más centrados en las tareas y menos en las emociones. Además, los comportamientos de manejo orientados a las tareas de los internalizadores se asociaron con un mejor desempeño. Los datos disponibles generalmente han indicado que es muy probable que los empresarios de la mayoría de los campos, ya sean hombres o mujeres, tengan un centro de control interno.[71]

En general, los resultados de la investigación sugieren que los internalizadores resisten más la presión de ajustarse a los demás y tienen menos probabilidad de ser persuadidos para cambiar sus actitudes; los externalizadores parecen ser más receptivos a los puestos estructurados y a la participación en la toma de decisiones relacionada con el puesto.[72] Las pruebas sugieren que el comportamiento de las personas cambia de una situación a otra y que su creencia en un centro de control interno o externo varía según la cultura en la que han sido socializados[73] y la situación particular que enfrentan.[74] En relación con esto último, actualmente se intenta medir el centro de control interno o externo específico de una persona en relación con temas de trabajo[75] y de salud.[76]

Eficacia personal Cuando los individuos adquieren una orientación de control interno que los lleva a establecer metas y a desarrollar planes de acción para cumplirlos, desarrollan un sentido de **eficacia personal**. Bandura analiza este concepto como parte de la teoría de aprendizaje social;[77] afirma que la eficacia personal es la creencia de que podemos desempeñarnos adecuadamente en una situación en particular. El sentido de habilidad de las personas influye en su percepción, motivación y desempeño; la mayoría ni siquiera trata de hacer cosas como aceptar un ascenso o utilizar una computadora si no están seguros de poder hacerlo bien. La gente evita a otras personas y situaciones en las que se siente inadecuada.

Eficacia personal
Creencia de que uno puede tener un desempeño adecuado en cierta situación; consta de tres dimensiones: magnitud, fuerza y generalidad.

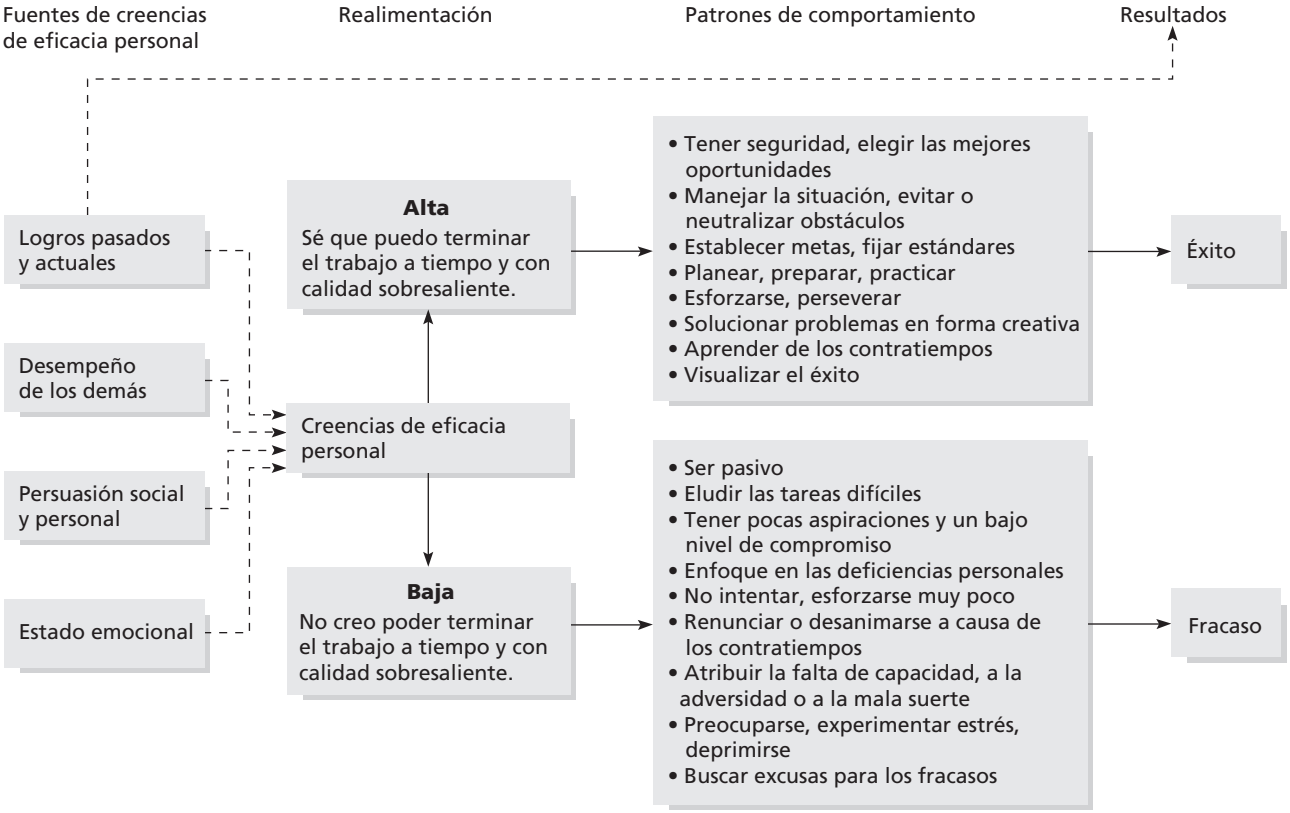
Bandura cree que es mejor considerar las percepciones de nuestras capacidades como un grupo de evaluaciones específicas.[78] Los individuos evalúan sus logros pasados y actuales, el desempeño de los demás y su propia tensión emocional; además de influir en la elección de actividades, tareas y situaciones de una persona, estas valoraciones también influyen en cuánto esfuerzo se manifiesta y durante cuánto tiempo continúa tratando de tener éxito.

En la figura 4.9 se muestra un modelo de eficacia personal basado en el trabajo de Bandura. Los comportamientos de una persona con alta eficacia personal son positivos, dirigidos al éxito y orientados a las metas, cuando necesitan ayuda, buscan asistencia tangible y no una reafirmación o apoyo emocional. Por otro lado, una persona con baja eficacia personal ve los problemas, se preocupa y piensa en términos de fracasar o no ser capaz de hacer un trabajo de alta calidad. Sam Walton, fundador de Wal-Mart, es un ejemplo de alguien con una creencia de alta eficacia personal, por eso creyó que podía ganarle a Sears, KMart y Target; eligió oportunidades, planeó, visualizó y expresó cómo Wal-Mart lograría el éxito. Sus discursos y comportamientos revelan a una persona con elevada eficacia personal.[79]

Las implicaciones del comportamiento organizacional de la eficacia personal son numerosas, ya que se relacionan con áreas tan diversas como el mareo en el mar entre los reclutas militares, hasta las actividades de búsqueda de empleo entre los trabajadores desempleados. El papel de la eficacia personal en la motivación y el desempeño de tareas es evidente: una persona con una alta eficacia personal está más motivada para desempeñarse a altos niveles de logro y puede participar en programas de capacitación para ayudar a mejorar habilidades que creen son inadecuadas para desempeñarse adecuadamente;[80] también puede ser un factor en la realimentación que proporcionan los programas de evaluación de desempeño. Los individuos con alta eficacia personal pueden responder a la identificación de áreas problemáticas en una forma más agresiva, correctiva pero a veces egoísta, que los que tienen baja eficacia personal;[81] además, se ha sugerido que es importante en cuanto a la oportunidad igualitaria de empleo. La cultura puede tener un efecto significativo en la eficacia personal,[82] y conforme ingresa una fuerza de trabajo más diversa a lo establecido, esto se podría convertir en un tema muy importante. Los individuos con baja eficacia personal pueden preservar barreras internas para avanzar y volverse pasivos. La escasez de modelos exitosos a seguir entre las minorías podría crear dudas personales acerca del avance. Tal vez la capacitación sobre la eficacia podría ayudar

FIGURA 4.9 Aplicación de los principios de eficacia personal de Bandura en el lugar de trabajo

Fuentes: Adaptado de Albert Bandura, "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy", en *Developmental Psychology*, septiembre de 1989, pp. 729-735; Robert Wood y Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", en *Academy of Management Review*, julio de 1989, pp. 361-384 y Robert Kreitner y Angelo Kinicki, en *Organizational Behavior*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1992, p. 90.



a los miembros de grupos minoritarios a minimizar las barreras personales para alcanzar el éxito. En el capítulo 6 se analiza la eficacia personal en términos de motivación.

Maquiavelismo Imagine que se encuentra en la siguiente situación junto con otras dos personas: en una mesa se encuentran 30 billetes nuevos para ser distribuidos en la forma que decidan los integrantes del grupo, el juego termina en cuanto dos de los miembros se pongan de acuerdo en la forma en que se dividirán los billetes. Evidentemente, la forma más justa sería 10 billetes cada uno; sin embargo, una parte egoísta podría excluir a un tercero y los dos restantes terminarían con 15. Supongamos que una persona le sugiere esta alternativa y antes de que se pueda decidir, la persona excluida le ofrece darle 16 y quedarse con 14 como su porción y excluir a la otra persona, ¿qué haría usted?

Maquiavelismo
Término empleado para describir maniobras políticas dentro de una organización. También designa a una persona que es manipuladora y abusa de su poder.

El **maquiavelismo**, un concepto derivado de los escritos de Nicolás Maquiavelo (1467-1527), un filósofo y hombre de estado italiano, ayuda a responder la pregunta. Maquiavelo estaba interesado en la manipulación de personas y en las orientaciones y tácticas utilizadas por los manipuladores contra los no manipuladores.[83] El *maquiavelismo* (un término con connotaciones negativas) se asocia con hacer maniobras políticas y con la manipulación del poder.

A partir de las descripciones anecdóticas de las tácticas de poder y de la naturaleza de la gente influyente se han construido diversas escalas para medir el maquiavelismo. Una de ellas organiza las preguntas alrededor de un grupo de creencias acerca de las tácticas, las personas y la moralidad.

En el juego de distribución de dinero citado anteriormente, los individuos que obtienen la mayor parte son aquellos que califican alto en esta escala, los que CALIFICAN BAJO obtienen sólo un poco menos de lo que se esperaría por una división justa de un tercio. En una situación

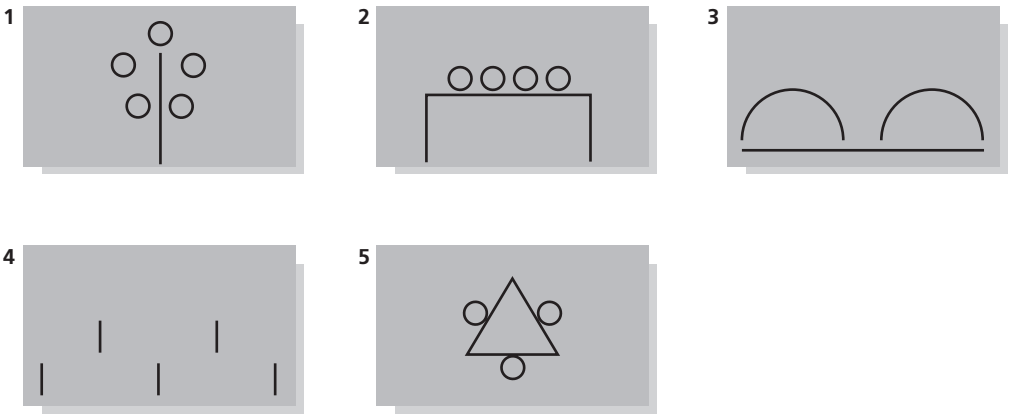
laboral, el maquiavelismo parece tener un efecto en el desempeño.[84] Los que CALIFICAN ALTO probablemente sean apropiados para actividades como ventas, negociaciones y adquisición de recursos limitados; los que CALIFICAN BAJO parecerían más apropiados para situaciones estructuradas, rutinarias y no emocionales, por ejemplo, para la planeación, conceptualización y solución de detalles.[85]

Creatividad Muchas organizaciones consideran que la creatividad y la innovación no sólo son deseables, sino que también deben ser las competencias centrales y una característica consistente de sus culturas.[86] La creatividad es la generación de ideas nuevas que pueden ser convertidas en oportunidades; el primer paso en el proceso de innovación. Empresas tales como 3M, W. L. Gore, Canon, Intuit y Hewlett-Packard lo demuestran muy claramente al respaldar las actividades creativas de sus empleados. Pero el caso es que la creatividad también puede ser vista en muchas formas:[87] primero, se puede considerar a una persona creativa como un demente; a menudo se cita la demencia de artistas creativos como Vincent van Gogh y Nijinsky como prueba de este punto de vista, aunque las pruebas de la investigación no lo respaldan, y en lugar de ello, se ha descubierto que las personas creativas tienen una fuerza de *ego* superior y manejan los problemas de manera constructiva. Segundo, se puede considerar que la persona creativa está desconectada del arte de la creatividad; la creatividad desde este punto de vista es un acto místico. En tercer lugar, se puede concluir que para ser creativo, se debe ser inteligente; sin embargo, la investigación muestra que unas personas inteligentes son creativas mientras que otras no lo son.[88] Finalmente, se puede ver a la creatividad como una posibilidad abierta a cada uno, como una expresión de la personalidad que se puede desarrollar;[89] este punto de vista y cada vez más investigaciones indican que la creatividad puede ser enseñada, es decir, los individuos pueden aprender a ser creativos.[90]

Muchos estudios han examinado la creatividad; a menudo se revisan con detenimiento las historias de vida, las características de personalidad y las pruebas para determinar el grado de creatividad de una persona. En una prueba típica se pide a los sujetos que examinen un grupo de dibujos y luego respondan qué representan para ellos. En la figura 4.10 se presenta una prueba de dibujos lineales que se utiliza para determinar la creatividad de los niños pequeños;[91] las respuestas novedosas e inusuales son calificadas como creativas.

Los administradores que adoptan cualquiera de los primeros dos puntos de vista de la creatividad podrían mantener a las personas creativas fuera de la organización; la adopción de un tercer punto de vista podría dar como resultado que se contraten sólo personas muy inteligentes, pero si la administración ve la creatividad como un factor de personalidad que puede ser desarrollado, entonces iniciará los procedimientos de desarrollo. Una revisión de administradores japoneses encontró una muestra que estaba a favor de permitir a los empleados que fueran creativos en el trabajo; los empleados japoneses iban alegres a trabajar. En una muestra de 10 compañías japonesas líderes (por ejemplo, Mazda, Fuji Electric, JVC) se descubrió que la mayoría recibía un promedio de más de 100 sugerencias por empleado. A diferencia de éstas, la empresa estadounidense típica recibe alrededor de dos.[92] Las empresas japonesas que participaron en

FIGURA 4.10
Prueba de creatividad



este estudio inducían el comportamiento creativo; al parecer fomentan la localización de problemas y de encontrar sus soluciones.

Las organizaciones pueden ayudar a desarrollar la creatividad mediante:[93]

1. *Amortiguar*. Los administradores pueden buscar formas para absorber los riesgos de las decisiones creativas.
2. *Pausa organizacional*. Otorgar a los empleados tiempo libre para que trabajen en un problema y permitirles pensar bien las cosas.
3. *Intuición*. Dar una oportunidad a las ideas a medio terminar o poco sofisticadas.
4. *Actitudes innovadoras*. Alentar a todos a pensar en formas de resolver los problemas de manera creativa.
5. *Estructuras organizacionales innovadoras*. Permitir a los empleados ver e interactuar con muchos administradores y mentores.

El interés administrativo en desarrollar la creatividad parece valer la pena. Una revisión de los resultados de las investigaciones indica que los individuos creativos comparten características importantes: tienen confianza en sí mismos, están motivados para el éxito, ven la vida con entusiasmo y siguen adelante aunque tengan que superar obstáculos.[94] La idea de que una persona inexperta puede ver un problema e inmediatamente ser creativa es un mito; Mozart fue un niño genio porque podía hacer lo que otros niños no podían hacer, pero pasó 10 años escribiendo música común antes de escribir música maravillosa.[95]

Inteligencia emocional

El psicólogo Daniel Goleman introdujo en el análisis de las capacidades mentales el concepto de inteligencia emocional (EQ, *emotional intelligence*), que se refiere a la capacidad de percibir, evaluar, expresar y regular con precisión las emociones y sentimientos.[96] Las emociones son difíciles de medir; sin embargo, Goleman y otros sugirieron que existen cinco componentes de la inteligencia emocional: la *autorregulación*, esto es, la capacidad de calmar la ansiedad, controlar la impulsividad y reaccionar en forma apropiada al enojo; la *motivación*, es decir, una pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus; la *empatía*, que es la capacidad de responder a los sentimientos no expresados de los demás; la *conciencia personal* o una conciencia de la personalidad o individualidad personal, y la *habilidad social*, una competencia para manejar relaciones y desarrollar redes sociales.

Las emociones son el resultado de una reacción a un objeto; los individuos las muestran cuando están felices por un ascenso, tristes por la pérdida de un contrato laboral, o enojados por un trato injusto por parte de un administrador. Existen muchas formas de clasificarlas, pero una es hablar de emociones positivas y negativas. Los investigadores han clasificado seis emociones universales: enojo, temor, tristeza, felicidad, sorpresa y repugnancia.[97]

Cuando los empleados trabajan o realizan sus tareas, a menudo deben expresar emociones que la organización para la que trabajan les requiere. Una asistente de vuelo está trabajando cuando saluda diciendo: hola, es un placer tenerle a bordo; está haciendo un trabajo emocional, se espera que sea atenta y que se muestre feliz, hospitalaria y cortés. Por otro lado, se espera que un neurocirujano sea emocionalmente neutral o que no proporcione una respuesta estudiada. Reprimir sus emociones para muchos médicos es otra forma de trabajo emocional, lo cual plantearía un dilema: se espera que el médico no sea emocional, pero en realidad está muy alterado por el diagnóstico del paciente. La diferencia entre las emociones sentidas y las mostradas puede crear una tensión en la persona.

Los individuos que tienen dificultad para sonreír y parecer felices probablemente tengan problemas profesionales si trabajan en organizaciones de servicio como Disney, Nordstrom, Northwestern Mutual Life Insurance o IBM en Estados Unidos; sin embargo, sonreír y mostrarse alegre no funciona de la misma forma en otros países. En las culturas musulmanas, por ejemplo, una sonrisa es interpretada como señal de atracción sexual, así que las mujeres aprenden a no sonreír a los hombres.[98]

Aún quedan muchas preguntas por responder acerca de la inteligencia emocional, como la forma en que afecta el desempeño, en qué situaciones es más importante, cómo puede ser

CO EN LA PRÁCTICA

El contagio emocional: Una lección para los emocionalmente inteligentes

La investigación ha descubierto que los sentimientos se pueden transmitir de una persona a otra; por ejemplo, la expresión facial, la postura, el movimiento de ojos y cabeza, y los movimientos nerviosos de las piernas son una forma de comunicar señales emocionales. Actualmente hay investigaciones que informan que el estado de ánimo se puede transmitir de una persona a otra mediante la inflexión de la voz o el énfasis en una palabra o frase particular.

Barsade examinó el efecto del contagio emocional en el entorno de grupos.

CONTAGIO DEL ESTADO DE ÁNIMO DENTRO DE GRUPOS

En su experimento, un actor preparado se incluía dentro de un grupo y se le indicaba que participara en las actividades, mientras mostraba diversos grados de cordialidad y energía. El grupo trabajaba para asignar un bono económico; disponía una cantidad fija que podía gastar y tenía que distribuirlo con base en un conjunto de criterios de desempeño. Después de que se terminaban las actividades, se solicitaba a los participantes que hicieran autoevaluaciones de su estado de ánimo. Los resultados del estudio sugirieron claramente que las emociones de un miembro del grupo tenía un efecto inconsciente sobre el estado de ánimo de los restantes miembros; esto valía tanto para los estados de ánimo positivos como negativos.

Hay diferentes análisis del efecto del poder/autoridad del puesto sobre el contagio del estado de ánimo, puede ser que aquéllos con autoridad y quienes son agradables o respetados ejerzan un mayor efecto. Lo que está claro es que los líderes afectan el estado de ánimo del grupo:

> En un estudio de la influencia del contagio del estado de ánimo del líder de un grupo sobre los demás miembros del mismo, el estado de ánimo positivo influyó de manera positiva en los miembros del grupo, tanto individual como colectivamente, siendo verdad también lo opuesto con los estados de ánimo negativos del líder. El ánimo positivo del líder también tenía influencia posterior sobre la coordinación y esfuerzos del grupo.

Al demostrar que el estado de ánimo es contagioso, una consideración importante es el efecto de éste sobre el desempeño. Algunos creen que los estados de ánimo positivos tienen un efecto positivo sobre el desempeño, pero en realidad algunas veces uno negativo es lo más apropiado.

En el estudio de Barsade, la presencia de un miembro negativo parecía desbaratar al grupo y reducía su eficacia; mientras que un miembro positivo se asociaba con una mayor cooperación, menos conflictos en el grupo y un mejor desempeño. De modo similar, en un estudio parecido, Isen evaluó a radiólogos y concluyó que un estado de ánimo positivo elevaba su exactitud. Un estado de ánimo positivo tiene un efecto de largo alcance sobre el desempeño en el trabajo, la supervisión, la toma de decisiones, e incluso en que los miembros actúen voluntariamente por el bien de la organización.

El contagio emocional parece tener importancia en la adaptación de los individuos al incorporarse a grupos de trabajo. Este sistema puede permitir una rápida comunicación de las oportunidades y riesgos, mediar una interacción en el grupo, y ayudar a cumplir con reglas y normas sociales como la de mantener una interacción armoniosa con un aliado poderoso.

La evidencia de que los sentimientos de un individuo afectan a otros —y que afectan, a su vez, el desempeño— ilustra la importancia de tener conciencia de las emociones y de saber manejarlas, especialmente para los líderes, es decir, tener inteligencia emocional puede ayudarles para que vigilen la capacidad de los individuos con el fin de que funcionen bien en un grupo.

Fuentes: Adaptado de Sigal G. Barsade y Donald E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" en *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2007, pp. 36-59; Melissa Bayne y Joshua Freedman, "Emotional Contagion", en *Six Seconds,* consultado el 18 de abril de 2007 en www.6seconds.org; y A. Isan, "Positive Affect and Decision Making", en M. Lewis y J. Haviland (eds.), *The Handbook of Emotion,* Nueva York, Guilford Press, 1993.

medida en forma confiable y válida, y si puede mejorar mediante la capacitación. A pesar de los vacíos en los resultados de las investigaciones, las compañías prestan atención a la inteligencia emocional; L'Oreal pone un mayor énfasis en contratar agentes de ventas con inteligencia emocional que con las características tradicionales de técnicas de ventas. La compañía descubrió que los agentes de ventas con más altas calificaciones de inteligencia emocional vendían aproximadamente 91 000 dólares más que sus colegas con calificaciones inferiores.[99]

El reacuadro "CO en la práctica" sobre el contagio emocional sugiere que una persona con alta inteligencia emocional puede usar el concepto de manejar sus sentimientos y estados de ánimo en situaciones de trabajo.

El contrato psicológico

Cuando una persona acepta un empleo en una organización, se establece un contrato psicológico no escrito. Debido a las diferencias en percepción, atribución, actitudes, valores, personalidad

Contrato psicológico
Comprensión implícita de las contribuciones mutuas entre una persona y su organización.

general y emociones, los individuos se forman un punto de vista personal de las expectativas inherentes en el contrato psicológico. El **contrato psicológico** no es un documento escrito entre una persona y la organización, pero es un entendimiento implícito de las contribuciones mutuas.[100]

El individuo tiene una percepción de las obligaciones recíprocas que tiene con la organización; por ejemplo, puede asumir que si trabaja duro y muestra lealtad, la organización le proporcionará buenas condiciones de trabajo y seguridad laboral. El contrato psicológico es la creencia de que se han hecho promesas por parte del individuo y la organización.

Rousseau propuso que los contratos psicológicos residen a lo largo de un continuo que va de lo transitivo a lo relacional. Un contrato de transición se basa en obligaciones específicas y plazos cortos; utiliza recursos financieros como los medios principales de intercambio y se enfoca en el interés personal. Un contrato relacional se caracteriza por el desarrollo de una relación a largo plazo.

Actualmente en las organizaciones hay una diversidad de tendencias (tales como una reubicación de planta, aumento de la dependencia de los trabajadores temporales, recortes y despidos, diversidad demográfica y la competencia extranjera) que tienen un efecto significativo en la manera en que los individuos y las organizaciones visualizan sus contratos psicológicos y su cumplimiento.[101] Conforme las fuerzas ambientales se vuelven más turbulentas y la economía cambia, es probable que la percepción individual y las actitudes acerca de la obligación de las organizaciones continúe siendo problemática e incierta.

Violaciones al contrato psicológico

Violación al contrato psicológico
Percepción de la persona de que su empresa no ha satisfecho o no ha cumplido una o más obligaciones.

Una **violación al contrato psicológico** se define como la percepción de la persona de que su organización no ha satisfecho o no ha cumplido una o más obligaciones. Como Morrison y Robinson describen,[102] la percepción tiene una parte cognitiva y otra emocional o de sentimiento. Una violación por parte de un empleador puede tener efecto no sólo en las creencias de la persona sino también en lo que ésta se siente obligada a proveer o a contribuir a la organización. La mayor parte de la investigación acerca de contratos psicológicos no se ha enfocado en violaciones de las obligaciones percibidas entre las partes. En la tabla 4.6 se enlistan las diversas violaciones en las que las empresas pueden incurrir y se ofrecen citas desde la perspectiva del empleado; estos tipos de violaciones al contrato psicológico pueden minar seriamente los sentimientos o la buena voluntad y confianza de los empleados hacia la organización.

Los siete ejemplos de violaciones señaladas en la tabla 4.6 indican cómo se deteriora la confianza, cómo se puede debilitar el vínculo entre un empleador y un empleado, y el importante papel que desempeña la percepción en los contratos psicológicos.[103] Rousseau considera que la violación del contrato relacional puede producir sentimientos intensos que podrían llevar a una indignación moral. Las violaciones menores no se experimentan de manera tan intensa; sin embargo, una importante podría llevar a reprimir un buen desempeño, sabotear el trabajo, fomentar el ausentismo o a la renuncia. Se ha identificado un patrón secuencial de respuesta a las violaciones.[104] La primera respuesta es la *expresión*: la persona manifiesta su preocupación acerca de la violación e intenta restaurar el contrato psicológico, si no tiene éxito, a la expresión le sigue el *silencio*, que significa dar el consentimiento a lo que hace o desea el empleador, pero no es un compromiso; al silencio le sigue el *retiro*, que se muestra por medio de negligencia, evasión de la responsabilidad y pasividad; a éste puede seguir la *destrucción*, etapa en la que el empleado puede tomar represalias trabajando más lento, saboteando el trabajo, ocultando papeles o herramientas, robando e incluso comportándose de manera violenta; finalmente, desde luego, el empleado puede salir o renunciar a la empresa.

Este análisis se ha enfocado en el contrato psicológico desde el lado de los empleados, esto es porque la mayor parte de las investigaciones y conjeturas, así como la bibliografía administrativa respecto al comportamiento organizacional se hacen desde la perspectiva del empleado. Es necesario también tratar de entenderlo e investigarlo desde la perspectiva del empleador, así como de examinar la eficacia individual, grupal y organizacional en las situaciones, los entornos y los proyectos donde tanto los empleados como los empleadores creen y perciben que se

TABLA 4.6 Violaciones al contrato psicológico a partir de las percepciones y emociones de cada empleado

Violación	Definición	Declaración del empleado
Seguridad laboral	No hay tal cosa como seguridad con despidos o recortes.	Cuando me contrataron escuché decir, al menos en cuatro ocasiones, que la organización no había despedido a nadie en 15 años, así que me sorprendí cuando seis de mis amigos fueron despedidos.
Prestaciones de guardería	Fracaso en proporcionar un cuidado adecuado y servicios de guardería durante las horas de trabajo dentro o fuera del sitio de trabajo.	La empresa se ha rehusado a mejorar sus prestaciones mínimas de guardería, aunque las presumen cada vez que tienen oportunidad; no estoy seguro de que realmente les interesen los niños o los padres trabajadores.
Realimentación laboral	Atención deficiente y poco esfuerzo por proporcionar una realimentación laboral significativa.	Mi jefe se salta la etapa de realimentación y me hace sentir que invado su tiempo y espacio.
Aumentos de salarios basados en los méritos	No existe una relación entre la paga y el desempeño real.	No veo un esfuerzo por vincular lo que puedo y sé hacer en el puesto con mis aumentos de sueldo (cuando los recibo, lo cual es raro).
Autonomía laboral	Fracaso en permitir al empleado tener la libertad de tomar decisiones relacionadas con el puesto acerca de cómo realizar el trabajo.	Me siento constantemente observado y vigilado.
Capacitación en computación	Fracaso en proporcionar una capacitación adecuada y entrenamiento acerca del uso apropiado de las computadoras.	Una y otra vez me han prometido la oportunidad de obtener una capacitación en cómputo. Es algo que simplemente no va a suceder.
Ascensos	No cumplir una promesa específica para otorgar un ascenso por un desempeño excelente.	Me han dicho una y otra vez que mi desempeño es superior y que puedo obtener un ascenso. Pero esta compañía no cumple lo que ofrece y sigue como si nada.

han satisfecho las expectativas del contrato psicológico. ¿Existen atributos, técnicas o métodos que puedan contribuir a que aumente la probabilidad de que se logre el contrato psicológico? Los administradores deben estar conscientes de la importancia del contrato psicológico mediante el cual el empleador y los empleados se comprometen a una relación de confianza y progreso al paso del tiempo.[105] Como se ha mostrado en este capítulo, la forma en que cada persona ve la relación puede variar en forma significativa debido a las diferencias individuales. De esta manera, no existe un método ni una fórmula fácil que se pueda dar a los administradores para que mejoren su capacidad de administrar eficazmente los múltiples contratos psicológicos de los individuos.

Resumen de puntos fundamentales

- Los empleados que se unen a una organización se deben adaptar a un nuevo ambiente, nuevas personas y nuevas tareas; la forma en que lo hacen depende en gran parte de su constitución psicológica y antecedentes personales.
- No existen evidencias de que los hombres tengan un mejor desempeño que las mujeres ni de lo contrario; hay mujeres que son mejores vendedoras que algunos hombres, por otro lado, algunos hombres cuidan mejor de otras personas que algunas mujeres. Es probable que la búsqueda de similitudes y diferencias continúe, ya que históricamente la mayor parte de las investigaciones basadas en las organizaciones se realizaron con muestras masculinas.
- Los procesos de percepción individuales ayudan a las personas a enfrentar las realidades del mundo. Los individuos son influenciados por otras personas y por situaciones, necesidades

y experiencias pasadas. Al mismo tiempo que el administrador percibe a los empleados, ellos también le perciben a él.

- Las actitudes se vinculan con los patrones de comportamiento en una forma compleja; están organizadas y proporcionan una base emocional para la mayoría de las relaciones interpersonales de un individuo. Cambiar las actitudes es muy difícil y requiere, por lo menos, confianza en el comunicador y fuerza del mensaje.
- La satisfacción laboral es la actitud que los empleados tienen acerca de sus puestos. Los resultados de las investigaciones sugieren que un trabajador satisfecho no es necesariamente uno de alto rendimiento.
- La personalidad, que se desarrolla mucho antes de que una persona se integre a una organización, es influida por los determinantes hereditarios, culturales y sociales; asumir que se puede modificar con facilidad puede producir frustración administrativa y problemas éticos. Los administradores deben tratar de lidiar con las diferencias de personalidad y no tratar de cambiarlas para que encajen en su modelo de persona ideal.
- Las variables de la personalidad, como el centro de control, la eficacia personal, el maquiavelismo y la creatividad se asocian con el comportamiento y el desempeño; aunque son difíciles de medir, estas variables parecen ser facetas de personalidad importantes para explicar y predecir el comportamiento individual.
- Cuando una persona se integra y permanece como parte de una organización, se establece un contrato psicológico implícito entre el empleado y el empleador.
- Las violaciones al contrato psicológico pueden llevar al rompimiento de la relación entre los empleadores y el empleado. Cada persona decide lo que es una violación menor o mayor del contrato psicológico.

Preguntas para análisis y repaso

1. Joan es una contadora que se opone a la introducción de un nuevo sistema de control financiero, ya que durante 15 años ha trabajado con el viejo sistema manual, pero ahora la empresa quiere introducir un nuevo sistema basado en computadoras. ¿Cómo intentaría cambiar la actitud de Joan acerca del nuevo sistema?
2. Algunas personas consideran que la percepción es una explicación del comportamiento más importante de lo que es en realidad. ¿Por qué suponen esto acerca de la percepción?
3. La diversidad étnica no es un factor significativo, ya que todos somos estadounidenses, chinos o japoneses. Comente sobre este tipo de razonamiento cuando se aplica a Estados Unidos, China y Japón.
4. El capítulo se enfoca en la perspectiva de un empleado al analizar el contrato psicológico; desde la perspectiva del empleador, ¿qué es lo que se espera por lo general de los empleados en términos del contrato?
5. ¿Por qué la inteligencia emocional es difícil de medir con precisión?
6. ¿Cuál es la relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente?
7. Al seleccionar a los candidatos para un puesto, ¿qué debe saber un administrador acerca del concepto de eficacia personal?
8. ¿Por qué es preciso concluir que el estudio y la aplicación del CO son multidisciplinarios?
9. ¿Puede ayudar a explicar las diferencias individuales el modelo de la personalidad de las cinco grandes?
10. ¿Qué significado tiene la idea de que, aun cuando existen diferencias de género, ambos se sobreponen? Explique esto en términos de tasas de ausentismo y de rotación.

Use la red

Existen muchos sitios de autoevaluación para proporcionar una realimentación sin costo a quien se tome el tiempo de resolver la prueba. Estos informes personales rápidos, concisos e informativos no tratan de reemplazar las rigurosas pruebas de inteligencia, personalidad o de interés laboral derivadas en forma psicométrica.

Queendom (www.queendom.com) es un excelente lugar para empezar a aprender acerca de las pruebas de autoevaluación con las que se miden las características individuales. Inicie con Queendom y encuentre otros dos sitios similares que proporcionen autoevaluaciones en forma gratuita con realimentación inmediata. Evalúe la calidad de los tres sitios de autoevaluación.

1. ¿Cuál es el sitio más completo?
2. ¿Cuál es el de mayor calidad en presentación e interés?
3. ¿Cómo se puede mejorar este sitio?

Caso para análisis: *Rueda de alfarero*

La vida de Bill Strickland cambió y comenzó de nuevo en Pittsburgh, un miércoles por la tarde de 1963. Strickland, entonces un chico afro-americano de 16 años, estaba aburrido de la escuela preparatoria y se sentía limitado por vivir en su barrio decadente. Al mirar a través de una puerta del salón de clases, Strickland vio algo que no había visto nunca antes: un montículo de barro giratorio al que un hombre absorto en su trabajo le estaba dando la forma de una vasija. Afirmó: vi una imagen radiante y esperanzadora de cómo debería ser el mundo. Vi abrirse una puerta que sugirió que podría haber una amplia gama de posibilidades y experiencias que no había explorado.

Strickland entró al salón de clases, se presentó con Frank Ross, el maestro de cerámica, el hombre de la rueda de alfarería, y le dijo: me gustaría aprender a hacer eso, llámese como se llame. Ross se convirtió en su mentor y Strickland tomó un camino completamente nuevo en la vida que le llevó a obtener un título universitario.

Actualmente Strickland aplica sus manos de alfarero y participa en el cambio social; la gente trabaja con él y va a sus programas en Manchester Craftsmen Guild (MCG) y en Bidwell Training Center Inc. Durante casi tres décadas, Strickland ha trabajado en su artesanía de vuelta en el mismo barrio de Pittsburgh en el que creció, creando un modelo que convierte a personas cuyas vidas llegaban a un callejón sin salida en trabajadores productivos. La fuente del único don de Strickland es, según él, ese miércoles por la tarde de 1963. Se empieza con la percepción de que el mundo es una oportunidad ilimitada.

Luego surge la pregunta, ¿cómo vamos a reconstruir el planeta?

Strickland llegó con todos sus talentos, aspiraciones y pensamientos como artista y los ha aplicado a cambiar el barrio donde vive. El uso del arte para cambiar las actitudes de los estudiantes está en el centro de su visión sobre la educación; la meta no es producir artistas o alfareros, es encontrar un método personalizado de aprendizaje que cambie la dirección de la gente joven hacia la búsqueda de metas y que haga surgir en ellos el interés por la educación.

La historia y vida de Strickland es un ejemplo de cómo cada persona es única. Sus antecedentes ambientales ciertamente influyeron en sus características individuales; ahora se dirige a los estudiantes universitarios que se esfuerzan con una autoridad moral que debe sonar verdadera.

Temas de reflexión

1. ¿Qué factores ambientales podría Bill Strickland haber cambiado en su vida?
2. ¿Con qué autoridad moral habla a los estudiantes universitarios comprometidos?
3. ¿De qué manera Frank Ross, el mentor de Strickland, repercutió en sus metas, eficacia personal y valores?

Fuentes: Sara Terry, "Genius at Work", en *Fast Company*, septiembre de 1998, pp. 171-183; y Michael Warsaw, "Have You Got the Right Stuff? en *Fast Company*, octubre de 1998, pp. 219-225.

Ejercicio vivencial: *Aplicar la teoría de la atribución*

Objetivos

1. Examinar las causas del comportamiento de una persona.
2. Desarrollar un método que sea el más apropiado para mejorar un comportamiento inaceptable.

Temas relacionados

El concepto de percepción desempeña un papel importante en la manera en cómo vemos a las demás personas; las atribuciones en términos de los factores de disposición o de

situación se basan en cómo alguien ve los acontecimientos, los comportamientos de los demás y la experiencia previa.

Comenzar el ejercicio

Lea cuidadosamente la situación que enfrenta un administrador, si usted fuera él, ¿qué concluiría acerca de las causas y cómo procedería? Explique su respuesta.

La pérdida de calidad

Don Dubose trabajó para Mybrooke Manufacturing desde sus inicios en 1964 y ha ganado cuatro premios de máximo desempeño durante su estancia en la empresa. El último premio que ganó le fue presentado con un bono por 5 000 dólares hace aproximadamente tres años, pero en los últimos 18 meses las relaciones de Don con sus compañeros de trabajo se han vuelto tensas. Nunca ha sido muy sociable, pero en ocasiones ha pedido a sus compañeros que salgan de su área de trabajo; ha dejado claro que le han faltado herramientas y quiere proteger su área. La calidad de su trabajo también ha decaído, hasta hace aproximadamente un año los generadores que Don producía estaban a un nivel de cero-defectos, esto es, los generadores libres de errores y de la mejor calidad siempre eran suyos. Actualmente, cuando se realizan muestreos aleatorios, Don ocasionalmente produce generadores que deben ser reprocesados menos de 3 % del tiempo; ha pasado de cero defectos a tres defectos por cada 100 generadores que produce. El promedio de sus compañeros de trabajo es de 1.5 defectos que requieren reprocesar los generadores por cada 100.

¿Qué puede haber ocasionado los cambios en su comportamiento? Podrían ser causados por:

	[1	2	3	4	5	6	7]
	No muy probable						Muy probable
1. Baja motivación	1	2	3	4	5	6	7
2. Baja eficacia personal	1	2	3	4	5	6	7
3. Problemas de salud física	1	2	3	4	5	6	7
4. Problemas familiares	1	2	3	4	5	6	7
5. Mala administración	1	2	3	4	5	6	7
6. Falta de creatividad	1	2	3	4	5	6	7

Comente cada una de sus calificaciones.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

El comportamiento de Don se ha convertido en un tema de preocupación dentro de la empresa. Un trabajador sobresaliente se ha vuelto un empleado promedio. ¿Qué acciones tomaría usted como administrador?

	Sí	No	¿Por qué?
Transferir a Don a un nuevo puesto.	_____	_____	_____
Despedirle.	_____	_____	_____
Llamarle para analizar sus observaciones.	_____	_____	_____
Suspenderle luego de informarle sus preocupaciones.	_____	_____	_____
Preguntar a sus compañeros por qué piensan que su desempeño no está a la altura de sus normas anteriores.	_____	_____	_____
Dejar en paz la situación durante seis meses.	_____	_____	_____
Contactar a su esposa para ver si existe una razón por el problema de desempeño.	_____	_____	_____
Examinar su propio comportamiento (como administrador) al trabajar con él.	_____	_____	_____
Enviarle con un asesor administrativo de recursos humanos para analizar sus actitudes acerca del puesto.	_____	_____	_____
Promoverle, ya que ha estado en el puesto actual por más de seis años.	_____	_____	_____

Otros cursos de acción: _____

_____

_____

En clase

Después de analizar la situación reúnase con sus compañeros de clase para comentar sus respuestas. ¿Qué aprendió acerca del proceso de atribución? ¿Sus respuestas son distintas a las de sus compañeros de clase?

CAPÍTULO CINCO

Motivación: Antecedentes y teorías

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 5, usted deberá ser capaz de

Definir
qué es la motivación en términos prácticos que sean significativos para los administradores de las organizaciones.

Comparar
las explicaciones y teorías de contenido y procesos de la motivación.

Describir
de qué manera la teoría de la equidad puede explicar las reacciones de los empleados a las decisiones de pagos y compensaciones.

Analizar
por qué las necesidades y preferencias de un individuo cambian en el transcurso de su carrera profesional.

Explicar
la fuerza de la motivación para fomentar un comportamiento, acción o tarea como función de tres percepciones distintas del individuo.

Abordar el misterio de la motivación

Los administradores deben hacer un trabajo excelente cuando abordan las necesidades y metas de cada empleado. No existe un método de motivación que funcione para todos y, como sugieren las teorías que estudian el tema, los individuos difieren en las recompensas que desean, en la forma en que intentan satisfacer sus necesidades y en cómo visualizan la justicia de lo que los administradores tratan de hacer por ellos y del ambiente laboral.

En el lugar de trabajo existen cuatro generaciones específicas, cada una con su propio estilo, preferencia y valores centrales, y un punto para comenzar el diseño de los sistemas de motivación es estar consciente de las similitudes y diferencias clave que existen entre ellas. Por ejemplo, los *veteranos,* nacidos entre 1922 y 1945, creen en el trabajo duro, la dedicación, el sacrificio y el respeto a la autoridad; los más jóvenes de esta generación, quienes comienzan su sexta década de vida, tienen una gran cantidad de conocimiento organizacional y aún son muy influyentes. Los *baby boomers*, o aquellos nacidos entre 1946 y 1964, se caracterizan por su optimismo, trabajo en equipo, estilos de vida saludable y gratificación personal; con frecuencia están dispuestos a dar un poco más en su empleo para terminar el trabajo disfrutándolo tanto como su carrera. Los de la generación X, que nacieron entre 1965 y 1976, entienden la importancia de la diversidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la confianza en uno mismo, la diversión y la informalidad; son más atrevidos que cualquier otra generación, su actitud de sólo es un empleo los coloca en conflicto directo con los *boomers*. El siguiente gran flujo de trabajadores llegará de la generación Y (también llamados Nexters, Generación Internet o Echo Boomers), que nacieron entre 1977 y 1997; las encuestas, los grupos de enfoque y la investigación sugieren que algunas de las preferencias en el lugar de trabajo de los miembros de esta última generación son:

- Un jefe justo.
- Creer en la compañía.
- Seguridad en el lugar de trabajo.
- Trabajo significativo.
- Oportunidades de capacitación y aprendizaje.
- Flexibilidad en el horario de trabajo.
- Realimentación constructiva.
- Sistemas de recompensas oportunos y justos.

Estén preparados o no para ello, los administradores deberán enfrentar a estos millones de nuevos empleados. Conocer los matices de las diferencias generacionales antes de abordar el desafiante tema de las diferencias individuales es un paso recomendado para generar un ambiente de trabajo estimulante. Los veteranos, *baby boomers,* generaciones *X* e *Y*, que trabajan hombro con hombro, hacen que la

motivación sea una labor complicada. Probablemente haya más similitudes que diferencias entre las generaciones; sin embargo, prestar atención a las necesidades específicas de los empleados y a la manera en que éstos mantienen un alto desempeño forma parte de las responsabilidades de los administradores y líderes. Actualmente nos encontramos ante un mercado de vendedores de talento, gente capaz de formar empleados que se sientan cómodos, satisfechos y compatibles con una organización, de modo que retener el talento sea un indicador de competencia administrativa.

Fuentes: James Chen, "Playing the Generation Game in Asia", *The British Journal of Administrative Management,* abril/mayo de 2007, pp.28-29; Lynne C. Lancaster y David Stillman, *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, Nueva York, HarperBusiness, 2003; Ron Zemke, "Here Come the Millennials", en *Training*, julio de 2001; Ned Howe, *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Nueva York, Vintage Press, 2000; Claire Raines, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters*, Nueva York, AMACOM, 2000; y Bruce Tulgan, *Winning the Talent Wars*, Nueva York, W.W. Norton, 2000.

Averiguar por qué unos empleados se desempeñan mejor que otros es un problema continuo y sorprendente al que los administradores se enfrentan, y para explicar tales diferencias se han utilizado diversas variables interesantes e importantes; por ejemplo, la capacidad, la inteligencia emocional y los niveles de aspiración, así como factores demográficos como la edad, la educación y los antecedentes familiares. Sin embargo, un tema que llama consistentemente la atención de los administradores e investigadores es qué motiva a la gente a desempeñar su trabajo; de hecho, gran parte del tiempo de la administración se emplea en tratar de motivar a los empleados.[1] Al inicio de este capítulo se enfatiza que esta inversión de tiempo es necesaria debido a las muchas diferencias que existen entre los individuos y las generaciones.

A pesar de su evidente importancia, la motivación es difícil de definir y analizar. De acuerdo con una definición tiene que ver con: 1) la dirección de la conducta, 2) la fuerza de la respuesta (por ejemplo, el esfuerzo) una vez que un empleado elige seguir un curso de acción, y 3) la persistencia de la conducta o por cuánto tiempo la persona continúa comportándose de una forma en particular.[2] Otro punto de vista sugiere que el análisis de la motivación se debe concentrar en los factores que incitan y dirigen las actividades de un individuo.[3] Un teórico enfatiza el aspecto de orientación hacia las metas que tiene la motivación;[4] otro afirma que ésta se ocupa de cómo se inicia una conducta, cómo se potencia, sostiene, dirige y detiene, y qué tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo mientras todo esto sucede.[5]

Un examen cuidadoso de cada uno de estos puntos de vista lleva a diversas conclusiones acerca de la motivación:

1. Los teóricos presentan interpretaciones ligeramente diferentes y enfatizan distintos factores.
2. La motivación está relacionada con la conducta y el desempeño.
3. Tiene que ver con la orientación hacia el logro de las metas.
4. Es producto de eventos y procesos internos o externos al individuo.
5. La investigación sobre la motivación aún está en desarrollo y todavía quedan por explicar muchos aspectos.

Motivar a los empleados es un tema importante que se remonta a 1789. Samuel Slater, un pionero que introdujo la manufactura textil en Estados Unidos, se interesó en crear un entorno laboral donde sus obreros pudieran trabajar cómodamente. Otros intentos por crear un clima de trabajo estimulante van desde el pueblo creado por la compañía de George M. Pullman, hasta el plan de reparto de utilidades de Henry Ford. La empresa Edison Electric Illuminating Company de Boston proporcionaba canchas de tenis y salas de boliche; otras plantaron jardines para los trabajadores o construyeron bibliotecas e instalaciones deportivas.

Una razón para explicar la generosidad corporativa era el temor a un movimiento sindicalista, pero había otras como la codicia, esto es el deseo de que los empleados trabajaran más por menos dinero; otro fue el humanitarismo, es decir, la disposición de tratar bien a los empleados; y otros líderes corporativos creían simplemente que satisfacer las necesidades de los trabajadores de buenas condiciones de trabajo, una paga diaria justa e interacción social era un buen negocio.

A finales del siglo XIX se realizaron dos de los experimentos más radicales para generar un ambiente de trabajo positivo. John H. Patterson, presidente de la National Cash Register Company (NCR), molesto por los informes de resentimiento y sabotaje de sus empleados, investigó personalmente las condiciones laborales y descubrió que había poco que los motivara a trabajar bien, o incluso a esforzarse por hacerlo adecuadamente. En respuesta, aumentó los salarios, limpió el piso del taller mejoró la seguridad, puso las regaderas y vestidores de la compañía a disposición de los empleados y abrió una cafetería de la empresa que servía almuerzos calientes a precios bajos; además, ofreció cuidados médicos gratuitos en su dispensario, dio comida adicional a quienes se sentían bajos de peso y rediseñó los edificios de la fábrica para permitir el acceso de la luz natural. Patterson también instituyó el primer sistema compensatorio de sugerencias y dio la oportunidad a los empleados de tomar clases en una escuela nocturna patrocinada por la compañía. Estas innovaciones ayudaron a detener la rotación y a incrementar la productividad, y fueron un factor importante detrás del dominio de NCR en el negocio de cajas registradoras durante muchos años.[6]

En forma similar, en Pullman Company, George Pullman construyó un pueblo con casas en renta, tiendas, escuelas, una iglesia y una planta de producción de la misma compañía.[7] Quería proporcionar a sus empleados un sentimiento de comunidad, un lugar de trabajo y oportunidades de practicar la religión y educar a sus hijos; sin embargo, cuando la economía nacional cayó en depresión, los sucesos que ocurrieron en Pullman, Illinois, se volvieron amargos. Pullman recortó los salarios sin disminuir las rentas o los precios en el pueblo; lo que comenzó como un experimento para ayudar a los trabajadores a satisfacer diversas necesidades, finalmente los empujó a intentar organizar un sindicato, se fueron a huelga y ocasionaron disturbios, hasta que llegaron las tropas federales a restablecer el orden.

Ambas situaciones reflejan los esfuerzos de la administración por influir en la motivación de la fuerza laboral, con diversos grados de éxito. Desde entonces los investigadores han aprendido mucho acerca de la motivación, y los administradores necesitan valorar estos conocimientos cuando tratan de crear atmósferas de motivación positivas para sus empleados.

Sin importar su nacionalidad o antecedentes culturales, la gente siente el impulso de satisfacer sus necesidades y lograr metas, pero ¿cuáles son esas necesidades?, ¿cuáles son las metas que desean alcanzar? y ¿qué puede motivar a las personas de distintos países a satisfacer sus necesidades? Éstas son preguntas complejas y difíciles de responder; por ejemplo, las estructuras de motivación para estadounidenses y japoneses deben considerar las diferencias culturales que afectan las actitudes respecto al dinero, trabajo, incentivos, trabajo en equipo y evaluaciones de desempeño.[8] Los japoneses reconocen un desempeño excelente con placas, aplausos y atención y es probable que se sientan insultados con incentivos materiales, porque esta forma de recompensa sugiere que podrían trabajar aún más; en las empresas niponas se dan bonos debido a la antigüedad, género y estado civil.

Al examinar cada una de las teorías de la motivación recuerde que las diferencias culturales son importantes y se deben tener en cuenta. La motivación es un concepto universal que se debe alinear con el entorno y los antecedentes culturales; lo que prueba ser un motivador muy poderoso en un entorno o país puede ser un fracaso en otros.

¿Qué es la motivación?

Imagine que a usted y a un grupo de amigos les gusta salir juntos de fiesta a un club nocturno una vez a la semana. Durante las últimas semanas uno de sus amigos no ha ido y les ha dicho que debía trabajar tiempo extra. Al principio supusieron que necesitaba el dinero, pero luego usted recordó que él proviene de una familia adinerada y nunca ha tenido preocupaciones financieras; después de considerar lo anterior, ya no están tan seguros de estar en lo correcto respecto a la que imaginaron era la motivación de su amigo para trabajar más horas.

Motivación
Fuerzas que actúan sobre un empleado, que inician y dirigen su conducta.

Cuando escuchó que su amigo trabajaba tiempo extra, usted pensó que lo hacía por un propósito específico, digamos que la necesidad de dinero motivaba su horario de trabajo. La **motivación** es el concepto que empleamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su conducta. Utilizamos el concepto para explicar las

diferencias en la intensidad de la conducta (es decir, conductas más intensas como resultado de niveles más altos de motivación) y también para indicar su dirección (por ejemplo, si está cansado o somnoliento, su atención se dirige a dormir un poco).

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar sentido a las conductas que observamos; en otras palabras, se infiere; en lugar de medirla directamente señalamos qué condiciones existen y usamos esta información como base para entender la motivación subyacente. Usted supuso que su amigo trabajaba tiempo extra porque necesitaba ganar más, pero su inferencia no fue correcta: su amigo en realidad trabajaba más para ayudar a su jefe y porque estaba fascinado por el proyecto en específico en el que participaba. La lección es clara: siempre debemos tener cuidado al hacer inferencias relacionadas con la motivación; sin embargo, a medida que acumulemos más información, aumenta la precisión de nuestras conclusiones, porque podemos eliminar explicaciones alternativas.

Una razón por la que es importante entender qué es la motivación es que lograrla en altos niveles contribuye a alcanzar un desempeño excepcional. Los administradores prefieren empleados altamente motivados porque éstos se esfuerzan por encontrar la mejor forma de realizar sus trabajos, por fabricar productos o servicios de alta calidad, por lo que tienen mayor probabilidad de ser productivos que los no motivados o apáticos. En palabras simples un empleado motivado quiere trabajar y formar parte de un equipo y le interesa ayudar, respaldar y alentar a sus colegas. Quienes son decididos y seguros de sí mismos demuestran éstas y otras actitudes deseables, pero no es probable que se encuentre un conjunto de principios universales para motivar a los empleados y a los administradores, ya que no hay un método que funcione mejor.

La Escuela de Negocios de Harvard publica y difunde miles de casos de empresas a nivel mundial; el más solicitado y comprado es el de Lincoln Electric Company de Cleveland. La empresa produce motores eléctricos industriales y su popularidad se debe a que ilustra cómo motiva a sus 2 000 trabajadores, quienes participan en el plan de incentivos de la empresa; este plan ha sido un éxito durante décadas porque vincula claramente los sueldos y sus aumentos con el desempeño.[9]

Sus empleados reciben un salario de retribución por unidad (les pagan cada pieza o producto fabricado), sin ningún salario mínimo garantizado por hora. Después de dos años de empleo, pueden participar en el plan de bonos de fin de año (el único pago vinculado con el desempeño). Mediante una fórmula que considera las utilidades brutas de la empresa, la retribución por unidad base de los empleados y la calificación por mérito, Lincoln calcula el sistema de bonos; el bono promedio durante cinco décadas ha sido de aproximadamente 95% del salario promedio.

Cada seis meses, el director ejecutivo revisa personalmente las calificaciones de mérito de cada empleado, en rubros como producción, calidad, confiabilidad y cooperación. Lincoln presta atención al desempeño, al vincular el pago con éste y con la calidad de sus productos; nunca ha enfrentado una huelga ni tiene deudas. Cree que el éxito se basa en la responsabilidad individual y en el poder de crear una atmósfera de motivación positiva. Cuando en los siguientes dos capítulos se presenten cada una de las teorías de motivación, recuerde la simplicidad y popularidad del método de Lincoln Electric.[10]

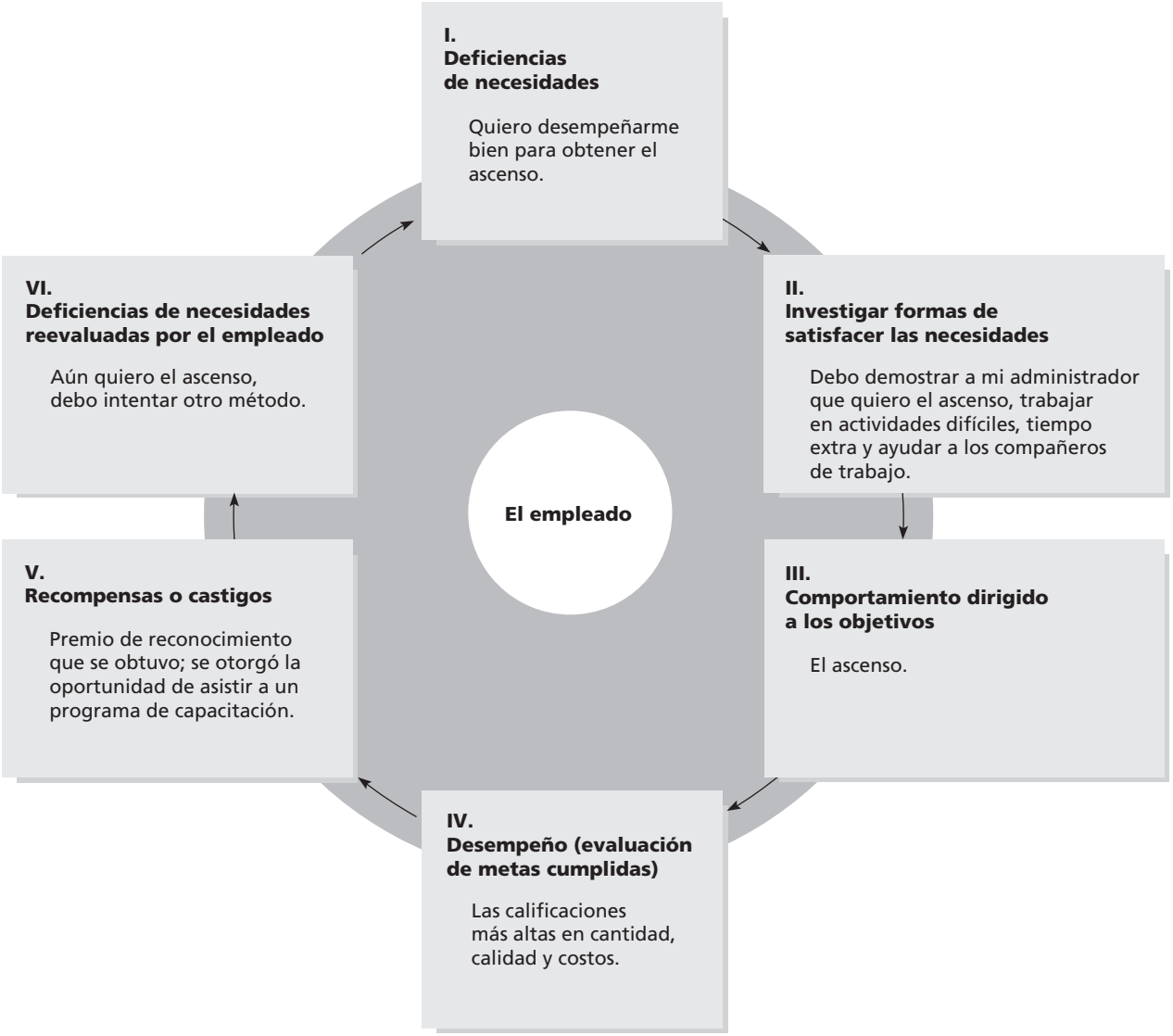
Punto de partida: el individuo

Se espera que los administradores entiendan los tipos y grados de motivación existentes de sus empleados y también que traten de mejorar el grado de motivación en un grupo de personas diverso y, en muchos aspectos, impredecible; esta diversidad origina distintos patrones de conducta que, de alguna manera, se relacionan con las necesidades y metas.

Necesidad
Deficiencia que un individuo experimenta en un momento particular.

Una **necesidad** es una deficiencia o carencia de algo valioso que un individuo experimenta en un momento en particular; pueden ser fisiológicas (por ejemplo, las de alimentación), psicológicas (como las de autoestima) o sociológicas (por ejemplo, las de interacción social). Las necesidades (deficiencias) son activadoras o disparadoras de respuestas de la conducta, lo que implica que cuando existen el individuo buscará satisfacerlas y será más susceptible a los esfuerzos de motivación de los administradores.

FIGURA 5.1 Proceso de motivación. Un modelo inicial



La importancia de las metas es evidente en cualquier análisis de la motivación, ya que este proceso, como lo interpretan la mayoría de los teóricos, está dirigido a los resultados que un empleado busca y que son fuerzas que lo atraen, es decir, si se cumplen las metas deseadas, se pueden reducir de manera importante las deficiencias de necesidades.

Como se muestra en la figura 5.1, la gente tiene deficiencias en sus necesidades, las cuales activan un proceso de búsqueda para encontrar formas de reducir la tensión que ocasionan. Se selecciona un curso de acción y se genera un comportamiento dirigido a las metas, mismo que, después de un tiempo, evalúan los administradores. La evaluación de desempeño dará como resultado recompensas o castigos; la persona sopesará dichos resultados y reevaluará sus necesidades; esto, a su vez, dispara el proceso y el ciclo comienza de nuevo.

Teorías de la motivación: un sistema de clasificación

Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Para predecir el comportamiento con cierta precisión, un administrador debe conocer algo acerca de las metas de los empleados y

de las acciones que éstos deben realizar para lograrlas. Las numerosas teorías de la motivación y los resultados de las investigaciones intentan explicar esta relación de comportamiento-resultado.

Teorías de contenido de la motivación
Teorías que se centran en los factores internos de una persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta.

Teorías de proceso de la motivación
Teorías que describen y analizan cómo se activa, dirige, sostiene y detiene la conducta.

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías: de contenido y de proceso. Las **teorías de contenido** se enfocan en los factores *internos* de la persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta; intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Las **teorías de proceso** describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente *externos* a la persona. Ambas categorías tienen importantes implicaciones para los administradores, quienes por la naturaleza de sus puestos participan en el proceso de la motivación. En la tabla 5.1 se resumen las características básicas de las teorías de contenido y de proceso desde una perspectiva administrativa.

En este capítulo se abarcan algunas de las teorías de contenido más conocidas (jerarquía de las necesidades, ERG, dos factores y necesidades aprendidas) y se presentan dos teorías de proceso de la motivación (expectativa y equidad), mientras que en el siguiente se analizan diversas aplicaciones de las teorías de la motivación a las organizaciones. Las teorías de contenido se enfocan en las necesidades individuales al explicar la satisfacción laboral, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas; sugieren que las deficiencias de necesidades individuales activan tensiones que disparan una respuesta conductual en el interior de una persona.

Para que los administradores sean eficaces, las teorías de contenido sugieren que deben:

1. Determinar qué necesidades activan el desempeño y los comportamientos deseados a nivel individuo o grupal.
2. Ser capaces de ofrecer recompensas significativas que ayuden a los empleados a satisfacer sus necesidades.
3. Saber cuándo ofrecer recompensas apropiadas para optimizar la conducta del desempeño.
4. No asumir que las deficiencias de necesidades de una persona se repetirán siguiendo un patrón regular. La gente cambia debido a experiencias, vivencias, envejecimiento y cambios culturales y ambientales, así como a otros factores.

TABLA 5.1 **Perspectiva administrativa de las teorías de contenido y de proceso de la motivación**

Base teórica	Explicación teórica	Fundadores de las teorías	Aplicación administrativa
Contenido	Se enfoca en los factores internos de la persona que activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Pueden ser sólo inferidos.	**Maslow:** jerarquía de necesidades de cinco niveles. **Alderfer:** jerarquía de tres niveles (ERG). **Herzberg:** dos importantes factores llamados motivadores de higiene. **McClelland:** tres necesidades aprendidas adquiridas de la cultura: logro, afiliación y poder.	Los administradores deben estar conscientes de las diferentes necesidades, deseos y metas porque cada individuo es único en muchas formas.
Proceso	Describe, explica y analiza cómo se activa, dirige, sostiene y se detiene la conducta.	**Vroom:** teoría de las expectativas de opciones. **Adams:** teoría de la equidad basada en las comparaciones que hacen los individuos. **Skinner:** teoría de reforzamiento que se ocupa del aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta. **Locke:** teoría del establecimiento de metas que sostiene que lo que determina la conducta son las metas e intenciones conscientes.	Los administradores deben entender el *proceso* de la motivación y cómo los individuos eligen según sus preferencias, recompensas y logros.

Cuatro importantes teorías de contenido de la motivación son la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERG de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Modelo de jerarquía de las necesidades Teoría de Maslow que supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene; en cierto sentido significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia se clasifican como fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

Una de las teorías de la motivación más ampliamente citadas y analizadas es el **modelo de jerarquía de las necesidades** propuesto por Abraham Maslow.[11] Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas y las de nivel superior son las de realización personal. Maslow las definió como:

1. *Fisiológicas*: necesidad de alimentos, bebidas, cobijo y alivio del dolor.
2. *Seguridad*: necesidad de sentirse libre de amenazas, es decir, la seguridad contra eventos o entornos amenazantes.
3. *Pertenencia a un grupo, social y amor*: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. *Estima*: necesidad de autoestima y respeto de los demás.
5. *Realización personal*: necesidad de sentirse pleno al utilizar al máximo las capacidades, habilidades y su potencial.

La teoría de Maslow asume que una persona intenta satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de dirigir su conducta hacia la satisfacción de necesidades de niveles superiores (realización personal), es decir, se deben satisfacer las necesidades de niveles inferiores antes que una necesidad de nivel superior, como la realización personal; con esto se comienza a controlar el comportamiento de una persona. De acuerdo con Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar; por ejemplo, cuando una persona decide que gana suficiente dinero por contribuir a una empresa, éste pierde su poder de motivación.

Los administradores podrían usar esta teoría para sugerir estrategias que la organización puede implementar con el fin de corregir las deficiencias en las necesidades. Estas deficiencias se pueden presentar en todos los niveles, aunque es más probable que aparezcan en las áreas de realización personal y estima, mismas que, con frecuencia, muchas organizaciones no toman en cuenta en las estructuras de recompensas. Los intentos por abordar estas deficiencias en realidad tienen un mayor efecto para iniciar y dirigir la conducta que para enfocar las necesidades de niveles más bajos, las cuales posiblemente estén casi satisfechas.

Además de tratar con las diferencias individuales en las necesidades, los administradores se enfrentan con que el estilo de trabajo y la ética laboral difieren entre las culturas. Es posible que los extranjeros perciban a los estadounidenses como perezosos y desmotivados; a veces, el problema se reduce no a la pereza, sino a un conflicto entre patrones culturalmente distintos de comportamiento laboral, estilos administrativos y el papel que desempeña el trabajo en la vida de los empleados.[12] Por ejemplo, los estadounidenses están más orientados al trabajo que a la organización, mientras que en China y en otras culturas un bono monetario por un desempeño sobresaliente puede avergonzar o incluso humillar al empleado.[13]

Investigación de una jerarquía selecta de las necesidades

Diversos estudios han probado la teoría de la jerarquía de las necesidades. La primera investigación de campo reportada que probó una versión modificada de la teoría de Maslow fue realizada por Lyman W. Porter.[14] Al principio, él supuso que los administradores satisfacían adecuadamente las necesidades fisiológicas, así que las sustituyó por una necesidad de orden superior a la que llamó *autonomía*, definida como la satisfacción de la persona con las oportunidades de ser independiente en la toma de decisiones, de establecer metas y de trabajar sin supervisión estrecha.

A partir de los primeros estudios de Porter, otros estudios han informado que:

1. Los administradores que están en la parte superior de la cadena de mando de la organización ponen mayor énfasis en la realización personal y la autonomía.[15]

2. Los administradores de niveles organizacionales inferiores de empresas pequeñas con menos de 500 empleados están más satisfechos que los de las empresas grandes con más de 5 000 empleados; sin embargo, los administradores de niveles superiores de las compañías grandes se sienten más satisfechos que los de las pequeñas.[16]
3. Los administradores estadounidenses que trabajan en el extranjero se sienten más satisfechos con las oportunidades de autonomía que los que trabajan en Estados Unidos.[17]

En general, la investigación de campo no ha respaldado la teoría de Maslow;[18] él mismo afirmó que la teoría de la realización personal por sí misma no es suficiente, ya que las suposiciones deben ser ampliadas en una elaboración más profunda, considerando factores como lo bueno de otras personas y la organización como un todo;[19] por lo tanto, no recomendamos emplear esta teoría para predecir la conducta, esto es, la jerarquía sí explica los aspectos de la conducta humana en nuestra sociedad, pero no es tan precisa o profunda para explicarla a nivel individual.

Teoría ERG de Alderfer

Alderfer concuerda con Maslow en que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías; sin embargo, su propuesta incluye sólo tres conjuntos de necesidades:[20]

1. *De existencia*. Necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.
2. *De relación*. Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. *De crecimiento*. Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

Las tres necesidades de Alderfer, existencia (E), relación (R) y crecimiento (G) o ERG, corresponden a las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad; las de relación son similares a las de pertenencia, social y de amor; y las de crecimiento son similares a las de estima y realización personal.

Teoría ERG de la motivación
Teoría desarrollada y probada por Alderfer que clasifica las necesidades como de existencia, de relación y de crecimiento.

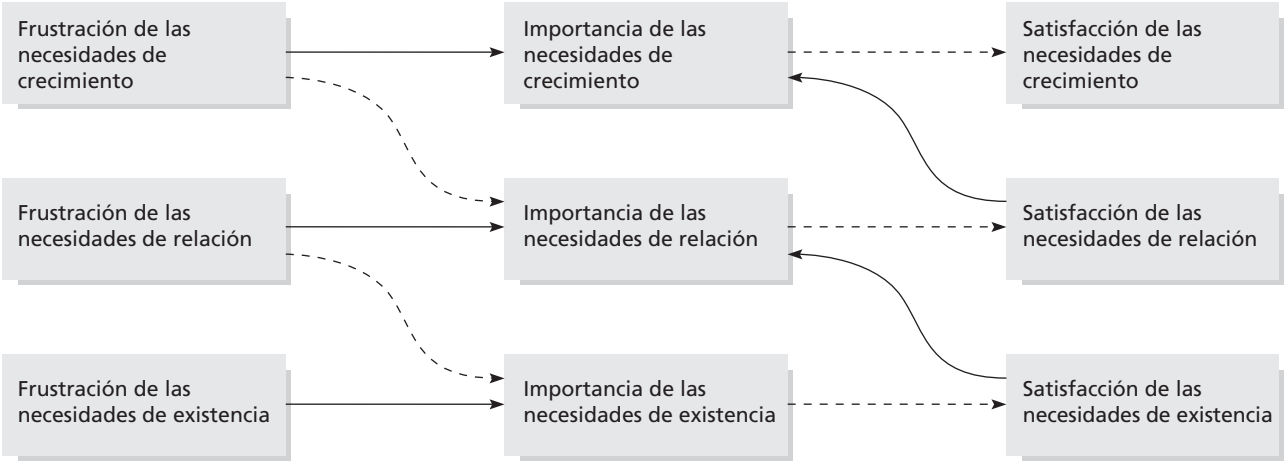
Además de la diferencia en el número de categorías, la **teoría de motivación ERG** de Alderfer y la de jerarquía de necesidades de Maslow difieren en cómo la gente pasa por los diferentes conjuntos de necesidades. Maslow propuso que las no satisfechas en un nivel son de la mayor importancia y que no se activan las del siguiente nivel superior hasta que las que se consideran importantes en un momento determinado son satisfechas adecuadamente; así, una persona sólo asciende en la jerarquía de las necesidades una vez que las de nivel inferior han sido eficazmente satisfechas. En contraste, la teoría ERG de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que Maslow propuso, también se da un proceso de frustración-regresión, es decir, si los intentos de una persona por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran continuamente, las de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidad de orden inferior. En la figura 5.2 se presenta la teoría ERG de Alderfer.

Considere el caso de Mary Higgins, enfermera de la unidad de pediatría en el Hospital Metodista en Tampa, Florida. Como madre soltera, a Mary le preocupa la seguridad laboral, el salario y la interacción y amistad con sus compañeros de trabajo. Debe trabajar para mantener a su familia y también disfruta el aspecto social del trabajo; su desempeño es sobresaliente y sus necesidades de existencia y relación están satisfechas. En cuidados intensivos queda vacante un puesto de jefe de enfermeras y éste le ayudaría a satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal, pero otros candidatos tienen más experiencia y más registros de desempeño sobresaliente en cuidados intensivos; por esta razón, Mary no es considerada para el puesto y se siente frustrada, desilusionada y preocupada por su futuro.

María Herrera, su supervisora, le explica las razones por las que no fue considerada, pero le asegura que habrá otras oportunidades y que su valor para las otras enfermeras de pediatría es enorme. De hecho, María y tres compañeros de trabajo la llevan a cenar para hablar con ella y esto parece ayudarla a reenfocar su atención en los aspectos positivos del trabajo y, luego de

FIGURA 5.2 Relaciones de la teoría ERG entre frustración, importancia y satisfacción de las necesidades

Fuente: F. J. Landy y D. A. Trumbo en *Psychology of Work Behavior*, edición revisada (Homewood, IL, Dorsey Press, 1980).



unos cuantos días de frustración, de nuevo parece disfrutar su trabajo y a sus colegas. Mary ha reorientado su necesidad de ascenso y el crecimiento que le proporcionaría a la categoría de relación.

La teoría ERG sostiene que los individuos se sienten motivados a participar en un ambiente que satisfaga uno de los tres conjuntos de necesidades. La explicación de Alderfer de la motivación proporciona una sugerencia interesante para los administradores acerca de la conducta; si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado (por ejemplo, las de crecimiento), tal vez debido a una política de la compañía o a falta de recursos, entonces lo mejor que puede hacer el administrador es intentar redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relación o de existencia.

ERG: Base limitada de investigación

La teoría ERG no ha estimulado muchos estudios de investigación, por lo que su verificación empírica es difícil de afirmar. Salancik y Pfeffer propusieron que los modelos de necesidades, como los de Maslow y Alderfer, se hicieron populares porque son consistentes con otras teorías de elección racional y porque atribuyen libertad a los individuos; la idea de que cada quien modela sus acciones para satisfacer sus necesidades no satisfechas origina y ofrece dirección a la actividad individual. Más aún, las explicaciones de las necesidades también son populares porque, a pesar de que no hay muchas investigaciones para verificarlas, son puntos de vista sencillos y fáciles de expresar de la conducta humana.[21] ¿Deben las teorías de las necesidades ser verificables para que tengan valor para el administrador?[22] ¿O a los administradores y a quienes practican la administración les impresionan menos las explicaciones verificadas por la investigación que las simples y de sentido común?

Alderfer ciertamente no aceptaba la crítica que Salancik y Pfeffer hicieron a las explicaciones de las necesidades de la motivación;[23] él propuso que las pruebas de investigación disponibles respaldaron al menos la conceptuación de la teoría ERG; desde su debate con Salancik y Pfeffer se han agregado a la literatura otras pruebas para respaldar los conceptos que constituyen la teoría ERG.

Un estudio examinó la teoría de la motivación ERG en relación con el ciclo de vida humana usando la teoría de Levinson del desarrollo de dicho ciclo, la cual incluye siete etapas (por ejemplo, transición adulta temprana, de 18 a 22 años; transición de vida media, de 40 a 45 años).[24] Parte de los resultados indicaron que: 1) los individuos cuyos padres lograron niveles de educación superior tienen calificaciones bastante más altas en la intensidad del deseo de

crecimiento, y 2) los hombres tuvieron calificaciones más altas que las mujeres en la intensidad de las necesidades de existencia y más bajas en la intensidad de la necesidad de relación.

En otros estudios de la teoría ERG, los investigadores reunieron datos de 208 empleados que trabajaban en 13 diferentes empleos en una compañía telefónica:[25] relativamente pocos individuos (17 de 208) reportaron una alta satisfacción en su necesidad de crecimiento cuando la satisfacción de las necesidades de relación y de existencia era moderada o baja. Además, un examen de cómo el salario puede satisfacer diversas necesidades justificó las tres categorías de necesidades propuestas por Alderfer.[26] Sin embargo, todavía se requiere mucho trabajo para confirmar el valor de la teoría ERG en los entornos laborales.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg
La satisfacción laboral es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y la insatisfacción se deriva de no tener factores extrínsecos.

El consultor en psicología y administración Frederick Herzberg desarrolló la **teoría de contenido de motivación de los dos factores**;[27] éstos son insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos, según quién analice la teoría. Las primeras investigaciones para probarla incluyeron a un grupo de 200 contadores e ingenieros; Herzberg utilizó las respuestas a preguntas como: ¿puede describir con detalle cuándo se sintió excepcionalmente bien con su empleo? y ¿puede describir con detalle cuándo se sintió excepcionalmente mal con su empleo? Rara vez la misma clase de experiencias se clasificó como buena y mala. Este procedimiento sistemático dio como resultado el desarrollo de dos tipos distintos de experiencias: satisfactores e insatisfactores.

El estudio inicial de Herzberg arrojó dos conclusiones específicas. Primera, existe un conjunto de condiciones *extrínsecas*, esto es, el contexto del puesto en el que se incluye el salario, el estatus y las condiciones de trabajo; la presencia de estas condiciones no necesariamente motiva al empleado, pero su ausencia sí produce insatisfacción; es por ello que se llaman *insatisfactores* o factores de *higiene*.

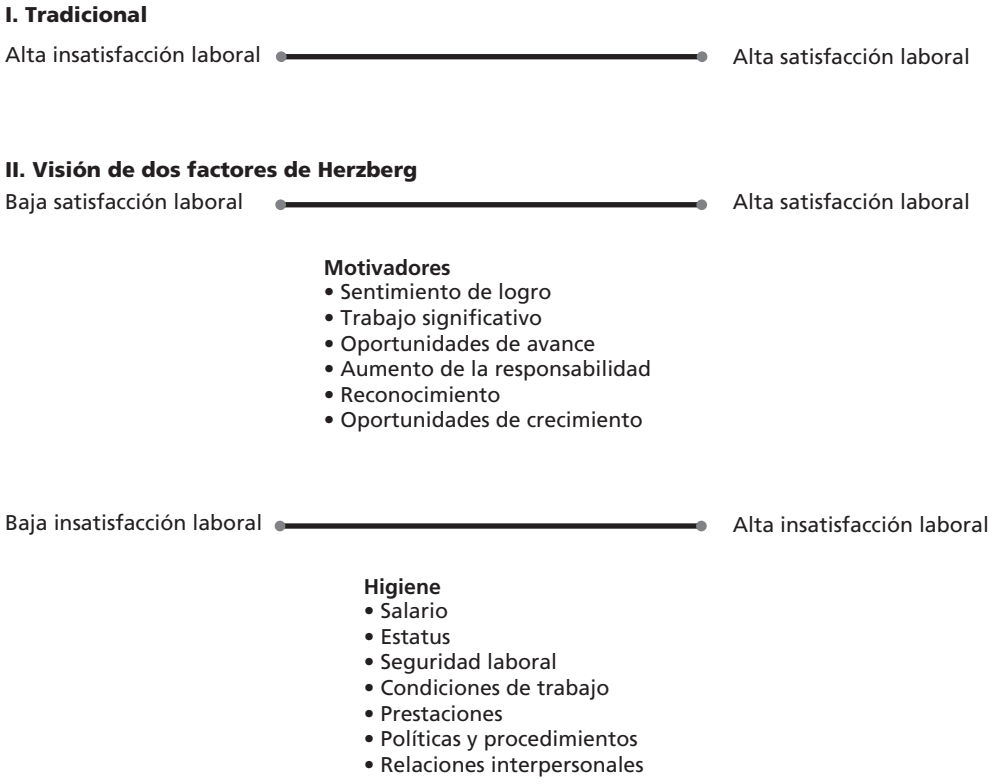
Segunda, también existe un conjunto de condiciones *intrínsecas*, el contenido del puesto, que incluyen sentimientos de logro, mayor responsabilidad y reconocimiento; no se ha demostrado que la ausencia de estas condiciones produzca mucha insatisfacción, pero cuando están presentes desarrollan fuertes niveles de motivación que dan como resultado un buen desempeño laboral; por lo tanto, son llamados *satisfactores* o *motivadores*.

Antes del trabajo de Herzberg, quienes estudiaban la motivación consideraban la satisfacción laboral como un concepto unidimensional, es decir, la ponían en el extremo de un continuo y a la insatisfacción laboral en el otro. Si una condición producía satisfacción, quitarla ocasionaría insatisfacción; de igual manera, si una condición laboral producía insatisfacción, quitarla ocasionaría satisfacción. El modelo de Herzberg básicamente asume que la satisfacción laboral no es un concepto unidimensional; su investigación lleva a concluir que se requieren dos continuos para interpretarla correctamente. En la figura 5.3 se muestran dos diferentes puntos de vista de la satisfacción laboral; se ponen en evidencia varias implicaciones administrativas importantes de la teoría de los dos factores de Herzberg:

1. *Baja insatisfacción laboral, alta satisfacción laboral*. Un empleado al que le pagan bien tiene seguridad laboral y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con el supervisor (están presentes factores de higiene = no insatisfacción laboral), y al que se le asignan tareas desafiantes para su responsabilidad estará motivado (campo de los satisfactores).

   Los administradores deben continuar con la asignación de tareas desafiantes y transferir la responsabilidad a los subordinados de alto desempeño. Se requiere continuar con los aumentos de sueldo, seguridad laboral y buena supervisión.
2. *Baja insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral*. Un empleado al que le pagan bien tiene seguridad laboral, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con el supervisor (están presentes los factores de higiene = no insatisfacción laboral), pero si no recibe ninguna asignación desafiante y está muy aburrido con su trabajo (están ausentes los motivadores = no satisfacción laboral) no estará motivado.

FIGURA 5.3
Puntos de vista tradicional y de Herzberg acerca de la satisfacción e insatisfacción



Los administradores deben reevaluar la descripción de ese puesto y mejorarlo, proporcionándole tareas más desafiantes e interesantes. Se debe continuar con los aumentos de sueldo, seguridad laboral y buena supervisión.

3. *Alta insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral*. Un empleado al que no se le paga bien tiene poca seguridad laboral, goza de malas relaciones con sus compañeros de trabajo y su supervisor (no están presentes los factores de higiene = alta insatisfacción laboral), y si además no recibe ninguna asignación desafiante y se encuentra muy aburrido con su trabajo (están ausentes los motivadores = no existe satisfacción laboral) no estará motivado.

   Para prevenir un bajo desempeño, ausentismo y rotación, los administradores deben hacer cambios drásticos sumando los factores de higiene y los motivadores.

Críticas a la teoría de Herzberg

De todas las teorías de contenido disponibles creemos que, por diversas razones, la más criticada es la de Herzberg. Primero porque originalmente la teoría se basaba en una muestra de contadores e ingenieros estadounidenses; los críticos se preguntan si esta muestra limitada puede justificar la generalización a otros grupos ocupacionales y a otros países. La tecnología, el ambiente y los antecedentes de los dos grupos ocupacionales son distintos de los de otros grupos, como enfermeras, técnicos médicos, vendedores, programadores de cómputo, empleados y oficiales de policía.[28]

Segundo, algunos investigadores creen que el trabajo de Herzberg simplifica demasiado la naturaleza de la satisfacción laboral, lo que lleva a suponer que un administrador puede cambiar con facilidad los factores de higiene o los satisfactores y así producir la satisfacción laboral; esto, desde luego, no es una visión precisa de qué tan complejas y difíciles son la motivación y la satisfacción laboral en cuanto a manipular sus variables en el lugar de trabajo.

Otros críticos se enfocan en la metodología de Herzberg porque requiere que las personas se analicen en retrospectiva. ¿Pueden los individuos estar conscientes de todo lo que los motivó o

los dejó insatisfechos? Estos críticos creen que en el análisis de Herzberg no se identifican los factores subconscientes. La desviación de eventos recientes, esto es, la capacidad de recordar mejor las condiciones de trabajo y los sentimientos más recientes que los del pasado, también subyace en la metodología.[29]

Otra crítica a su trabajo es que presta poca atención a probar las implicaciones del desempeño de la teoría.[30] En el estudio original sólo se utilizaron informes personales de desempeño y, en la mayoría de los casos, los encuestados reportaban las actividades laborales que habían realizado durante mucho tiempo. Herzberg no ha ofrecido ninguna explicación de por qué los factores laborales extrínsecos e intrínsecos afectan el desempeño.

Cuando se revisan las pruebas disponibles, resulta sorprendente que esta teoría haya soportado el paso del tiempo; aún es popular entre los administradores que continúan analizándola y que intentan aumentar la motivación utilizando los motivadores que Herzberg identificó.[31] Su teoría describe los factores laborales específicos con los que pueden trabajar los administradores para crear una atmósfera de motivación (los factores laborales se analizan con mayor detalle en el capítulo 13, en el diseño de los puestos). Esta teoría destaca claramente las diferencias en las perspectivas que sostienen los administradores en ejercicio y los académicos. En lugar de tomar partido, creemos que los administradores de Estados Unidos y de todo el mundo seguirán citando y empleando la explicación de Herzberg;[32] desde luego, se debe ser cuidadoso al aplicar ésta o cualquier otra teoría en entornos internacionales, ya que, como lo sugiere un estudio, se puede aplicar a una muestra británica pero no a una de Nigeria.[33] La percepción general es que garantiza el análisis y la consideración como un posible método aplicado a la motivación.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Teoría de las necesidades aprendidas
Teoría que propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a desarrollar conductas apropiadas para satisfacerla. Las necesidades de una persona son aprendidas de la cultura de una sociedad.

Prueba de percepción temática (TAT)
Prueba proyectiva que utiliza el análisis de imágenes de una persona para evaluar diferencias individuales, tales como la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

David C. McClelland propuso una **teoría de necesidades aprendidas** de la motivación muy asociada a los conceptos de aprendizaje; él cree que muchas necesidades son adquiridas de la cultura de una sociedad.[34] Tres de estas *necesidades aprendidas* son la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. McClelland sugirió que cuando una persona tiene una fuerte necesidad, ésta la motiva a conducirse para satisfacerla; por ejemplo, un trabajador con alta necesidad de logro establecería metas desafiantes, trabajaría duro para lograrlas y utilizaría habilidades y capacidades para cumplirlas.

¿Cómo se miden estas necesidades, por ejemplo la necesidad de logro? No es suficiente suponer que aquellos que trabajan duro y durante muchas horas tienen necesidad de logro, mientras que los que trabajan lento o de manera intermitente no la tienen. Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas se utiliza la **prueba de percepción temática (**TAT, *Thematic Apperception Test***)**,[35] que consiste en mostrarle imágenes a una persona y solicitarle que escriba una historia sobre lo que ve en ellas.

Por ejemplo, se le presenta una imagen vaga, pero que se parece a un hombre trabajando en su escritorio, al mismo tiempo que mira otra pequeña imagen donde se observan tres figuras nuevas pero difusas; luego se invita a la persona a que describa todo lo que ilustra la imagen completa. La gente tiende a escribir historias que reflejan sus necesidades dominantes.

Así, los que tienen una alta o dominante necesidad de logro escriben un relato que refleja esta necesidad: puede ser que el hombre esté trabajando largas horas y echa de menos a su familia; no obstante, sigue en el trabajo para poder concluir un proyecto importante. Los evaluadores que revisan las respuestas a esa imagen buscarían las historias escritas para encontrar temas recurrentes de trabajo arduo, esfuerzo adicional, gratificación recibida del éxito y el entorno de establecer metas desafiantes como indicaciones de una alta necesidad de logro. McClelland cree que las necesidades de logro, afiliación y poder se pueden inferir de las historias que una persona escribe acerca de varias fotografías; él afirma que

> si quiere entender los motivos detrás de… las acciones, descubra lo que hay en la mente de esa persona. Para ello, no le pregunte, porque no siempre le podrá responder con precisión, estudie sus fantasías y sueños. Si hace esto durante un tiempo, descubrirá los temas a los que su mente regresa una y otra vez, y esos temas se pueden utilizar para explicar sus acciones.[36]

McClelland propuso que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro inherente en su población[37] y que las naciones económicamente atrasadas pueden mejorar en forma radical si se estimula esta necesidad en su gente. Si está en lo correcto (y hay investigaciones que respalden su teoría), su enfoque podría tener un efecto importante en la motivación en general, especialmente en países donde las economías de libre mercado comienzan a desarrollarse. También aspira a que la motivación se pueda enseñar en los entornos organizacionales y no organizacionales.[38]

Investigación acerca de las necesidades aprendidas

La mayor parte de las pruebas de investigación que respaldan la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland ha sido proporcionada por él o sus colaboradores; por ejemplo, un estudio clásico sugería que los mejores administradores tienen una alta necesidad de poder orientada al beneficio de la organización.[39] En general, las investigaciones acerca de la necesidad de logro han recibido la mayor parte de atención de los teóricos e investigadores del comportamiento organizacional y han proporcionado un perfil de las personas con un alto nivel de logro en la sociedad:

Las personas con alta necesidad de logro prefieren evitar las metas de desempeño fáciles y difíciles; en realidad prefieren metas moderadas que consideran que pueden lograr.
Las personas con alta necesidad de logro prefieren una realimentación inmediata y confiable acerca de su desempeño.
A la persona con alta necesidad de logro le gusta ser responsable al resolver problemas.

La investigación ha señalado la complejidad de la motivación de logro. Los individuos con alta necesidad de logro que se enfocan en alcanzar el éxito difieren de aquellos que se enfocan en evitar el fracaso;[40] quienes se enfocan en lograr el éxito tienden a establecer metas más realistas y a elegir tareas moderadamente difíciles. También se ha descubierto que hay una estrecha correlación entre la necesidad de logro y la de lograr un estatus o riqueza, especialmente entre quienes forman parte de los grupos con altos sueldos y elevado estatus.[41]

En un proyecto ambicioso, los investigadores trataron de aumentar la motivación de logro de la gente de negocios de un poblado en la India; este programa, llamado proyecto Kakinada, consistió en alentarlos a tener fantasías de altos logros, a hacer planes que los ayudaran a realizar las metas de un empresario exitoso y a hablar entre ellos de sus metas y los métodos que emplearían para lograrlas. Los hombres de negocios se volvieron más productivos, como emprendedores, comenzaron diversas industrias, agrandaron sus negocios y contrataron a más de 5 000 de sus vecinos. En una reevaluación del programa 10 años después, los niveles de motivación de logro y los resultados aún eran excepcionales.[42] El trabajo reciente informado por McClelland sugiere que en PepsiCo el éxito se asocia más con una necesidad alta de logro que con una alta necesidad de poder.[43]

Otros estudios han arrojado información relevante en cuanto a la existencia de diferencias entre géneros en relación con las creencias de competitividad y de dinero. Los hombres se inclinan a ser más competitivos y generalmente enfocan sus ambiciones a ganar dinero, ya que para ellos la adquisición de capital es muy deseable.[44] En total, ellos asignaron más valor al salario, el logro individual, la motivación y por dirigir a otros, mientras que las mujeres enfatizaron buenas relaciones interpersonales, trabajo interesante, sentimientos de realización y crecimiento profesional.[45] De manera similar, las mujeres exitosas satisfacen su necesidad de poder en formas distintas a los hombres exitosos;[46] como se describe en el recuadro “CO en la práctica”, ellas pueden ser más apropiadas para motivar a los empleados que los hombres.

Con base en la teoría e investigación, McClelland ha ofrecido sugerencias específicas acerca de desarrollar una alta necesidad de logro (donde no haya temor al éxito); siguiendo sus prescripciones se alentaría a un administrador a:

1. Organizar las tareas del trabajo para que los empleados reciban realimentación periódica acerca de su desempeño, proporcionándoles la información que les permita hacer modificaciones o correcciones.

CO EN LA PRÁCTICA

Mujeres administradoras. ¿Mejores motivadoras que los hombres?

¿Tienen las mujeres un estilo administrativo diferente al de los administradores? Y si es así, ¿los métodos de participación y desarrollo de consenso que se les atribuye a ellas funcionan mejor que los modelos jerárquicos casi militares? Este tema es cada vez más controversial y lleva a uno más profundo, que es si las administradoras son mejores que los hombres para motivar a los trabajadores. Los defensores de esta teoría argumentan que ellas tienen mayor probabilidad de administrar con un estilo interactivo, alentando la participación, compartiendo información y resaltando la valía personal de los demás. Se considera que las mujeres utilizan un liderazgo transformacional que funciona bien con personas de todos los niveles de la organización, al entender lo que sienten los empleados y al motivar a los demás y transformar el interés personal a favor de las metas de la organización.

Un ejemplo exitoso de este estilo administrativo más amable y gentil es el de Anita Roddick, fundadora y dueña de The Body Shop Skin and Hair Care Stores. Aquí es como una familia, dice Roddick. Nos gusta decir: sociedades, no viajes de poder. Su familia ha crecido sustancialmente desde que en 1976 fundó la compañía; a nivel mundial, The Body Shop tiene 1 980 tiendas que atienden a más de 77 millones de clientes en 50 mercados diferentes.

Mientras que los defensores de estas teorías consideran que se deberían aprovechar las fortalezas de estas mujeres, algunos críticos afirman que cualquier tipo de estereotipo por género es una forma de sexismo, que sólo regresará a las mujeres a su papel tradicional de cuidadoras. A algunas administradoras les preocupa el hecho de que se considere a los hombres de una forma y a las mujeres de otra; otras, como Dee Soder, presidenta de Endymion Company, que aconseja a los altos ejecutivos corporativos acerca de sus fortalezas y debilidades administrativas, creen que las diferencias son irrelevantes. Considero que hay una mayor proporción de administradoras participativas que hombres, dice, pero la mezcla es tan alta que es un punto discutible.

¿Qué dice la investigación al respecto? En una revisión en esta área se encontró que las administradoras y los administradores son igualmente eficaces; sin embargo, se observó que ellos eran más eficaces en los papeles de liderazgo que fueron definidos en términos más masculinos (por ejemplo, el ejército), mientras que ellas eran generalmente más eficaces en papeles definidos en términos menos masculinos (por ejemplo, en organizaciones educativas o de servicio social). Éstas son generalizaciones que, desde luego, tienen muchas excepciones, como el caso de Deborah Kent, la primera mujer en dirigir una planta de ensamblado de vehículos para Ford Motor Company; su puesto en esta planta (la tercera instalación más grande de la compañía en Estados Unidos) generalmente sería descrito como de orientación masculina, y aunque sus trabajadores la han descrito como dura, enfocada y trabajadora, también destacan de ella su apertura y su deseo de contribuir y de ofrecer realimentación. Así, los resultados arrojados de las investigaciones de campo asumen la importancia en el desarrollo de ambos puestos y de quienes los ocupan.

Sea una cuestión de género o no, todos los que participan en el debate están de acuerdo en una cosa: es momento de ampliar el viejo modelo administrativo, ya que en el siglo XXI existe una necesidad mayor que nunca de motivar a los trabajadores; los administradores que son formadores y que están orientados a los valores, sean hombres o mujeres, estarán bien equipados para esta desafiante tarea.

Fuentes: Joan F. Brett, Leanne E. Atwater y David A. Waldman, "Effective Delivery of Workplace Discipline: Do Women Have to Be More Participatory Than Men?" *Group & Organization Management* 30, núm. 5, 2005, pp. 487-514; Barbara Mandell y Shilpa Pherwani, "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology,* 17, núm. 3, primavera de 2003, pp. 387-404; Susan J. Wells, "A Female Executive Is Hard to Find", *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 40-49; Lena Williams, "A Silk Blouse on the Assembly Line", *The New York Times*, 5 de febrero de 1995, p. 7; Alice H. Eagly, Steven J. Karau y Mona G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, enero de 1995, pp. 125-145; Mary Billard, "Do Women Make Better Managers?" en *Working Woman*, marzo de 1992, pp. 68-107; Rose Mary Wentling, "Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations", en *Business Horizons*, enero-febrero de 1992, pp. 47-54 y Leslie Evelo, John Jessel y Lawrence Beymer, "Sex-Typing of Occupational Preferences and Liberality", en *Journal of Career Development*, invierno de 1991, pp. 139-151.

2. Señalar modelos de logro para los empleados. Identificar y publicar las mejores prácticas (las personas exitosas, los ganadores, experiencias de logro) y utilizarlas como modelos.
3. Trabajar con los empleados para mejorar su imagen personal. Las personas con alta necesidad de logro buscan retos y responsabilidades moderados y se sienten bien consigo mismas.
4. Introducir el realismo en todos los temas relacionados con el trabajo: ascensos, recompensas, transferencias, oportunidades de desarrollo y de pertenencia a un equipo. Los empleados deben pensar en términos realistas y en forma positiva acerca de cómo pueden cumplir sus metas.

Existen diversas críticas al trabajo de McClelland. Primero, se ha cuestionado el uso del TAT proyectivo para determinar las tres necesidades. Aunque las técnicas proyectivas tienen algunas ventajas sobre los cuestionarios de información personal, la interpretación y evaluación de una historia son, en su mejor forma, un arte. La validación de dichos análisis es muy importante y a

menudo se descuida, pero una revisión reciente de la investigación ha indicado que el TAT puede ser tan eficaz en esta área como los métodos de cuestionarios.[47] Se utilizó una técnica de incidente crítico para examinar la motivación de un país en desarrollo, pero se requieren más investigaciones para determinar si se pueden emplear los incidentes críticos u otros métodos para evaluar las necesidades tipo McClelland.[48]

Segundo, la afirmación de McClelland de que la necesidad de logro puede ser aprendida entra en conflicto con gran parte de la literatura que afirma que, por lo general, los motivos se adquieren en la niñez y son difíciles de alterar en la edad adulta; McClelland reconoce este problema, pero señala evidencias en el ámbito de la política y de la religión que indican que las conductas adultas se pueden cambiar.[49]

Tercero, la idea de McClelland de las necesidades aprendidas se cuestiona sobre la base de si éstas se adquieren en forma permanente; se necesita efectuar más investigación para determinar si las necesidades adquiridas duran cierto tiempo. ¿Es posible que algo que se aprende en un programa de capacitación y desarrollo se mantenga en el trabajo? Éste es un tema que ni McClelland ni los demás han podido aclarar.

Sinopsis de las cuatro teorías de contenido

Cada una de las cuatro teorías de contenido explica la conducta desde una perspectiva un poco diferente; los administradores no pueden ni deben emplear ninguna de ellas como la única base para explicar o inferir la motivación. Aunque algunos críticos son escépticos, parece que la gente tiene necesidades innatas y aprendidas y que los factores laborales dan como resultado diversos grados de satisfacción. Así, cada teoría proporciona a los administradores más conocimiento de la conducta y el desempeño.

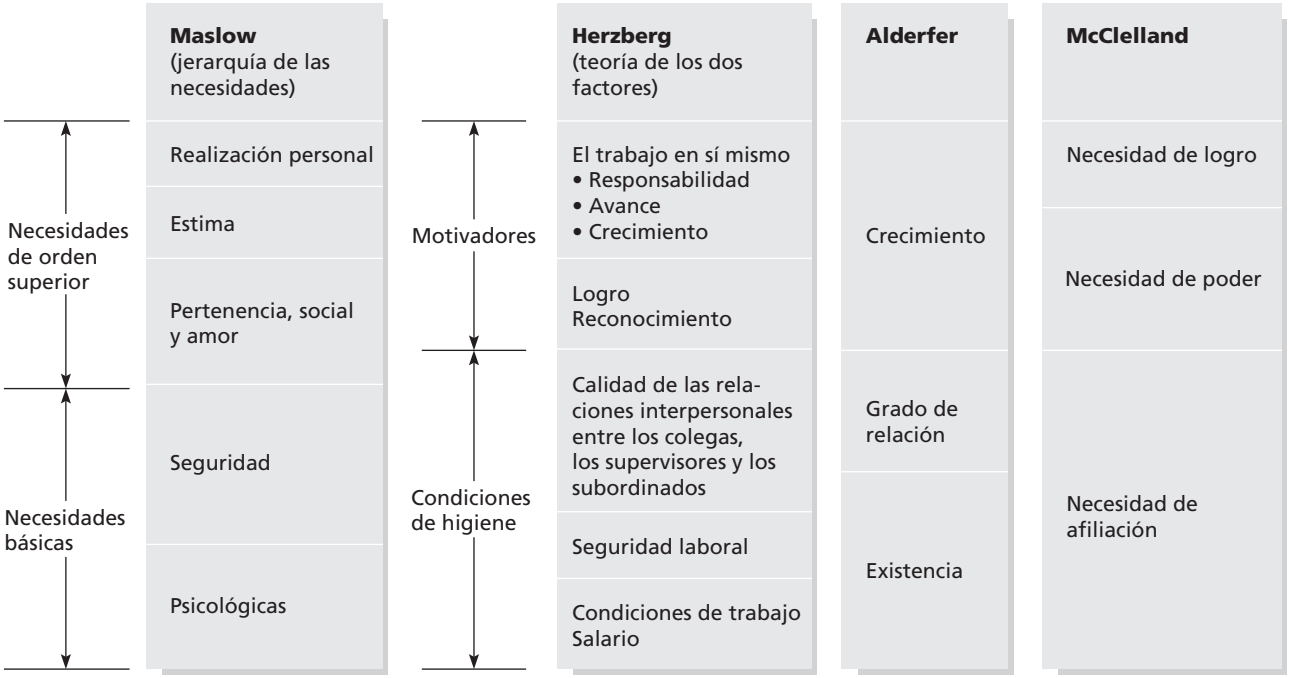
En la figura 5.4 se comparan las cuatro teorías. McClelland no propuso necesidades de orden inferior; sin embargo, sus necesidades de logro y de poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg ni a las necesidades de orden superior de Maslow y tampoco a las necesidades de crecimiento de Alderfer, aunque existen algunas similitudes. La principal diferencia entre las cuatro teorías de contenido es el énfasis de McClelland respecto a las necesidades socialmente adquiridas; además, la teoría de Maslow ofrece un sistema estático de jerarquía de las necesidades; Alderfer presenta un método flexible de clasificación sobre tres necesidades y Herzberg analiza los factores laborales intrínsecos y extrínsecos.

Cada teoría tiene fortalezas y limitaciones que quienes practican la administración necesitan considerar y manejar con cuidado. En la tabla 5.2 se resaltan las características principales de cada modelo. Como sucede por lo general cuando compiten diversas teorías, ninguna de ellas tiene una superioridad claramente establecida.

Cada una de las teorías de contenido trata de presentar la explicación más clara, significativa y precisa de la motivación; sin embargo, un concepto que pocas teorías abordan en forma explícita es la calidad del trabajo que realiza el empleado. ¿Tienen éstos que desempeñarse de modo que el resultado sea un producto o servicio de alta calidad? ¿O le corresponde a la administración, en gran parte, motivar a los empleados para involucrarlos en la fabricación de artículos de alta calidad? En PepsiCo, la compañía matriz de Pepsi-Cola, Frito-Lay, Quaker Foods, Gatorade y muchas otras, los administradores consideran que la respuesta a ambas preguntas es sí.[50]

PepsiCo intenta abordar ambas áreas al estimular a sus 143 000 empleados a nivel mundial a actuar como si fueran los dueños del negocio, bajo el razonamiento de que un sentido de propiedad y participación en la compañía generará el entusiasmo para obtener productos y servicios del mejor nivel. SharePower es el nombre del programa en PepsiCo que permite a todos los empleados, no sólo a los altos ejecutivos, ganar cada año adjudicaciones de compra de acciones de la compañía hasta totalizar 10% de su salario del año anterior; este programa no sólo ha hecho que los empleados se interesen más en la supervivencia de la compañía, sino que también ha ayudado a crear una cultura donde todos tienen un mayor sentido de responsabilidad y una oportunidad para contribuir con su parte al éxito de la organización. El recuadro “CO en la práctica” de la página 145 abunda en el tema de cuándo y por qué los empleados dan un poco más por sus organizaciones.

FIGURA 5.4 **Comparación gráfica de cuatro teorías de contenido de la motivación**



SharePower es la respuesta de PepsiCo a la pregunta ¿cuál es la mejor manera de convertirse en un competidor de clase mundial? Cualquier teoría de la motivación que afirme estar completa en el ambiente turbulento actual debe abordar directamente las cuestiones de calidad y el mejoramiento de ésta, ya que es en ellas donde repercuten las estrategias de las organizaciones actuales.

Las teorías de proceso de la motivación describen qué es lo que motiva a los empleados o cómo eligen éstos las conductas para satisfacer sus necesidades y determinar si hicieron la mejor elección. Las explicaciones de los procesos de la motivación sugieren que ésta varía entre una y otra situación. En este y en el siguiente capítulo presentaremos algunas teorías de proceso, y analizaremos, entre otras, las de las expectativas y la equidad, las cuales son importantes para explicar el establecimiento de metas y el proceso de reforzamiento de las teorías y prácticas de la motivación.

Teoría de las expectativas

Teoría de las expectativas de la motivación Teoría en la que el empleado se enfrenta con un conjunto de resultados de primer nivel y elige uno con base en cómo esta elección se relaciona con los resultados de segundo nivel; sus preferencias se basan en la intensidad (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y lo que se percibe de la relación existente entre los resultados de los dos niveles.

Una explicación del proceso de la motivación ampliamente citada es la teoría de las expectativas, que fue desarrollada por Victor Vroom. La mayoría de los primeros estudios realizados (aproximadamente 50) probaron la precisión de esta teoría para predecir la conducta de los empleados;[51] desde entonces, otros estudios también la han probado.

Vroom define la *motivación* como un proceso que dirige las elecciones entre formas alternativas de actividad voluntaria; desde su punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y, en consecuencia, son motivados.

Terminología

Para entender la **teoría de las expectativas de la motivación** debemos definir los términos que la constituyen y explicar la forma en que operan. Los más importantes se analizan en esta sección.

TABLA 5.2 Comparación de cuatro teorías de contenido de la motivación

Teorías de contenido de la motivación	Suposiciones asumidas	Cómo se mide la motivación	Valor de aplicación práctica	Problemas y limitaciones
Jerarquía de las necesidades de **Maslow**	Los individuos intentan satisfacer las necesidades básicas antes de dirigir su conducta a las necesidades de orden superior.	Maslow, como psicólogo clínico, utilizó a sus pacientes haciéndoles preguntas y escuchando sus respuestas. Los investigadores organizacionales han confiado en escalas de informe personal.	Tiene sentido para los administradores y brinda a muchos la sensación de saber cómo funciona la motivación en sus empleados.	No aborda el tema de las diferencias individuales; ha recibido respaldo limitado de las investigaciones y no toma en cuenta la naturaleza dinámica de las necesidades, esto es, el cambio de las necesidades.
Teoría ERG de **Alderfer**	Los individuos que fracasan en satisfacer las necesidades de crecimiento se frustran, regresan y reenfocan la atención en las necesidades de orden inferior.	Las escalas de informe personal se utilizan para evaluar tres categorías necesarias.	Llama la atención sobre lo que sucede, cuándo ocurre y si no se satisface la necesidad; las frustraciones pueden ser una razón importante de por qué no se logran o se mantienen los niveles de desempeño.	No se ha realizado suficiente investigación; la que hay disponible es de informes personales, lo que hace surgir el tema de qué tan buena es la medición. Otra cuestión es si los individuos en realidad tienen sólo tres áreas de necesidades.
Teoría de los dos factores de **Herzberg**	Sólo algunas características del puesto motivan. Algunas de las características en las que los administradores se enfocan pueden dar como resultado un entorno laboral cómodo, pero no motivar a los empleados.	Solicita a los empleados en las entrevistas que describan los incidentes laborales críticos.	Habla en términos que los administradores entienden. Identifica los motivadores que éstos pueden desarrollar, sintonizar y utilizar.	Asume que cada trabajador es similar en las necesidades y preferencias; no satisface los estándares de medición científica; no se ha actualizado para reflejar los cambios en la sociedad en relación con la seguridad laboral y las necesidades de pago.
Necesidades aprendidas de **McClelland**	Las necesidades de una persona son aprendidas de la cultura (sociedad; por lo tanto, la capacitación y la educación pueden resaltar e influir en la intensidad de la necesidad de una persona.	Prueba de percepción temática (TAT), una técnica proyectiva que alienta a los encuestados a revelar sus necesidades.	Si se pueden evaluar las necesidades de una persona, entonces la administración puede intervenir por medio de la capacitación para crear necesidades que sean compatibles con las metas organizacionales.	Interpretar el TAT es difícil; no se ha probado lo suficiente el efecto que tiene la capacitación en las necesidades que cambian con el tiempo.

CO EN LA PRÁCTICA

Comportamiento de la ciudadanía organizacional. Dar un paso más

Gran parte del análisis de la motivación se enfoca en hacer que los empleados realicen los trabajos que se les asignan de forma eficaz y de manera eficiente. Pero ¿qué pasa con lo que los empleados hacen que está más allá de lo que les exige el deber, sin consideración de recompensas o bonos? Estas actividades más allá de las funciones son llamadas *conductas de ciudadanía organizacional* (OCB, *organizational citizenship behaviors*) y son aventuradas porque a menudo se trata de conductas citadas por los clientes cuando elogian un servicio ejemplar. ¿Por qué los empleados tienen OCB y qué se puede hacer para alentarlos? Aunque no se ha identificado una clara relación con la mayor parte de las características de la personalidad, se da una mayor frecuencia de OCB entre aquellos que tienen una alta orientación grupal o de colectivismo, que entre los que tienen una perspectiva más individualista.

Sin embargo, la mayor parte de la investigación sobre este tema se ha centrado en factores situacionales que parecen estar relacionados con los OCB. Uno de estos factores tiene que ver con lo que los empleados y los administradores definen como parte del puesto y que está fuera de sus funciones. Los empleados a menudo definirán sus puestos con bastante amplitud e incluirán actividades como parte de las tareas que los administradores perciben como adicionales. Estos OCB también pueden influir en las evaluaciones administrativas de los empleados, pero a veces son interpretados como intentos de influir en esas evaluaciones en lugar de esfuerzos por hacer algo bien por la compañía y por el cliente.

Otra influencia importante en los OCB es el liderazgo que los empleados reciben de sus administradores; específicamente, se ha encontrado que la confianza entre un empleado y un administrador y un estilo administrativo que aliente el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los empleados estimula la expresión de los OCB. Debido a esto, la implicación evidente para las organizaciones que quieren empleados que vayan más allá de las expectativas mínimas es definir puestos que incluyan estas actividades *y* establecer un clima de confianza, aliento y respaldo con el fin de hacer lo que sea necesario para lograr la mayor calidad; en otras palabras, los empleados hacen un esfuerzo adicional por las organizaciones que hacen un esfuerzo adicional por ellos.

Fuentes: Brian J. Hoffman, Carrie A. Blair, John P. Meriac y David J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", en *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2, 2007, pp. 555-566; Mark C. Bolino y William H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", en *Academy of Management Executive,* 17, núm. 3, agosto de 2003, pp. 60-17; Bennett J. Tepper y Edward C. Taylor, "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", en *Academy of Management Journal* 46, núm. 1, febrero de 2003, pp. 88-97; Elizabeth W. Morrison, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", en *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1543-1567; Kenneth K. Eastman, "In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior", en *Academy of Management Journal*, octubre de 1994, pp. 1379-1391; Mary A. Konovsky y S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", en *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 656-669 y Dennis W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", en *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 465-478.

Los resultados de primer y segundo nivel

Los resultados de primer nivel que se obtienen de la conducta se asocian con la realización del trabajo en sí e incluyen la productividad, el ausentismo, la rotación y la calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son aquellos eventos (recompensas o castigos) que es probable que produzcan los resultados de primer nivel, como incrementos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo y ascensos.

Instrumentalidad

Instrumentalidad
Concepto de la teoría de las expectativas de la motivación; señala que la percepción de una persona está determinada por la asociación de los resultados del primer nivel con los del segundo.

Ésta es la percepción del individuo de que los resultados del primer nivel tienen que ver con los del segundo. Vroom sugiere que la **instrumentalidad** puede tomar valores que oscilan desde –1, que indica una percepción de que el logro del segundo nivel es seguro sin el resultado del primero y es imposible con él, hasta +1, que indica que el resultado del primer nivel es necesario y suficiente para que suceda el del segundo nivel. Un valor de 0 indicaría que no hay relación entre los resultados de ambos niveles. Esta asociación entre los resultados puede, por consiguiente, considerarse como correlación.

Valencia

Valencia
Fuerza de la preferencia de una persona por un resultado particular.

La preferencia por los resultados, como los ve el individuo, se llama **valencia**. Por ejemplo, una persona puede preferir un incremento de salario por méritos de 9% a ser transferido a un nuevo departamento, o puede preferir esto último a ser reubicado a una nueva instalación. Cuando un

resultado es preferido tiene valencia *positiva*, y cuando no lo es o es evitado presenta valencia *negativa*; cuando al individuo le es indiferente lograr o no un resultado, se dice que éste tiene una valencia cero. Este concepto se aplica a los resultados de primer y segundo nivel; por ejemplo, una persona puede preferir ser un empleado de alto desempeño (resultado de primer nivel) porque cree que con esto obtendrá un aumento de sueldo por méritos (resultado de segundo nivel).[52]

Expectativas

Expectativa (probabilidad)
Percepción de la probabilidad de que a un acto particular le siga un resultado específico.

Este término se refiere a la creencia del individuo que se relaciona con la probabilidad (o probabilidad subjetiva) de que a una conducta en particular le seguirá un resultado determinado, por ejemplo, el nivel de desempeño. Es decir, la **expectativa** es la oportunidad que se percibe de que algo ocurra debido a una conducta. Las expectativas tienen un valor que va desde 0, que indica que no existe ninguna oportunidad de que ocurra un resultado después de un acto, hasta +1, que indica la certeza de que a una acción le seguirá un resultado en particular. La expectativa es como una probabilidad subjetiva.

En un entorno laboral los individuos tienen una *expectativa de esfuerzo-desempeño*, que representa su percepción de qué tan difícil es lograr una conducta en particular (digamos, terminar el presupuesto a tiempo), esto es, la probabilidad de lograrla. Por ejemplo, Joan, quien prepara un presupuesto, puede tener una alta expectativa de que si trabaja las 24 horas podrá terminar el presupuesto a tiempo; por otro lado, quizá perciba que sus oportunidades de terminarlo a tiempo son aproximadamente de 40% si trabaja sólo durante el día. Dado el número de alternativas de conducta para terminar el presupuesto (trabajar 8, 10 o 24 horas), ella elegirá el nivel de desempeño que tenga la mayor fuerza de motivación asociada con él; en otras palabras, al enfrentarse con las *opciones* de conducta, la persona que realiza la tarea pasa por un proceso de cuestionamiento: ¿puedo desempeñarme a ese nivel si lo intento? Si me desempeño a ese nivel, ¿qué sucederá? ¿Prefiero las cosas que sucederán?

Vale la pena definir también otros dos términos: uno es *fuerza*, que es equiparado con la motivación. La intención de la teoría de las expectativas es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan en el individuo. El acto asociado con la mayor fuerza es el que tiene más probabilidad de ocurrir.

El otro es *capacidad*, que designa el potencial de una persona para hacer su trabajo; se refiere a sus capacidades físicas y mentales para realizar el trabajo y no a lo que ésta *hará*. Ese potencial puede o no ser utilizado.

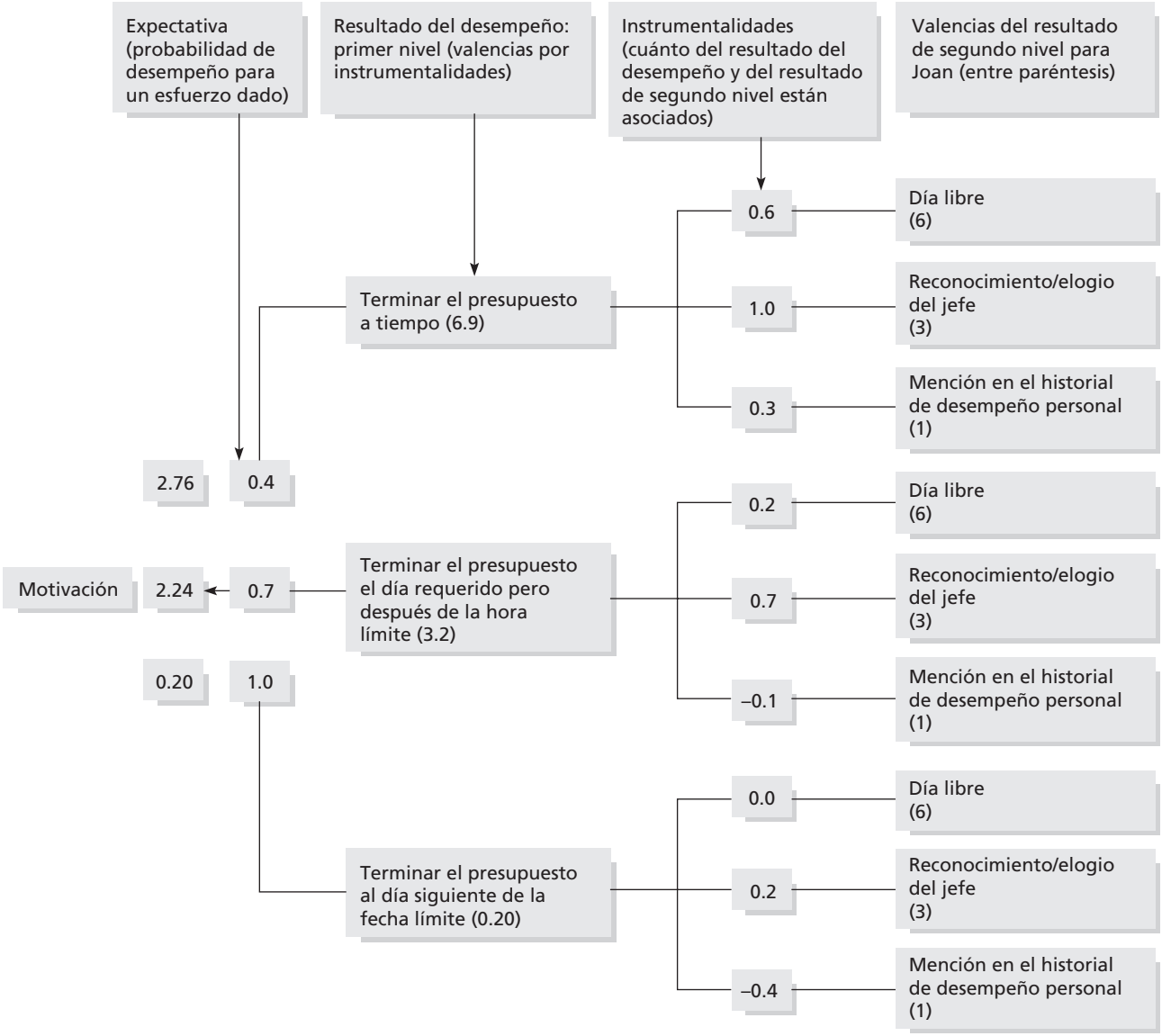
Principios de la teoría de las expectativas

Al integrar los conceptos importantes de la teoría de las expectativas se generan tres principios básicos:[53]

1. $V_1 = S\ (V_2 \times I)$. La valencia asociada con diversos resultados de primer nivel es una suma de los productos de las valencias (V_2) atribuidas a todos los resultados de segundo nivel con sus respectivas instrumentalidades (I).
2. $M = f(V_1 \times E)$. La motivación es una función de los productos obtenidos entre la valencia de cada resultado de primer nivel (V_1) y las expectativas percibidas (E) de que a una conducta dada le seguirá un resultado en particular del primer nivel; si las expectativas son bajas, habrá poca motivación. En forma similar, si la valencia de un resultado es cero, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas de cumplimiento tendrán ningún efecto.
3. $P = f(M \times A)$. El desempeño es considerado como una función del producto resultante de la motivación (la fuerza) y la capacidad.

En la figura 5.5 se utilizan valores numéricos para mostrar cómo funciona la teoría de las expectativas en forma conceptual. La situación presenta a Joan, una especialista de presupuesto, que enfrenta diversos resultados de desempeño (de primero y segundo nivel). Al comenzar en

FIGURA 5.5 Aplicación de la teoría de las expectativas: situación de Joan



el punto de resultados del segundo nivel (el lado derecho), la valencia asociada con terminar el presupuesto a tiempo se calcula con $V_1 = V_2 \times I$, o VI × (6 × 0.6) + 3 × 1.0) + (1 × 0.3) o 6.9.

Suponemos que Joan ha indicado sus preferencias o la fuerza de la valencia para estos tres resultados. Ella indica una fuerza de preferencia de seis para un día libre, tres para el reconocimiento y elogios del jefe y uno para una mención de desempeño en su archivo personal; sus calificaciones de preferencia indican que Joan valora el día libre mucho más que los otros dos resultados. Sus valencias se multiplican por las instrumentalidades, esto es, lo que ella percibe de asociar los resultados de desempeño con cada uno de los resultados de segundo nivel. Recuerde que las fuerzas de valencia seis, tres y uno se establecieron con propósitos ilustrativos. Estos valores que indican la fuerza se establecieron en forma subjetiva; por lo tanto, para el desempeño *terminar el presupuesto a tiempo*, esto sería 6(0.6) + 3(1.0) + 1 (0.3)= 6.9.

La fuerza de la motivación para la condición de terminar el presupuesto a tiempo se calcula mediante M = f(V1 × E), o M = 6.9 × 0.4 o 2.76. La fuerza de la motivación para terminar el presupuesto en el día requerido pero después de la fecha límite es 2.24, mientras que terminar el presupuesto un día después del vencimiento del plazo tiene una fuerza de 0.20; por lo tanto,

la mayor fuerza de motivación se dirigiría a terminar el presupuesto a tiempo. Por supuesto que un administrador no realizaría este tipo de cálculos numéricos; sin embargo, intentaría determinar cómo piensan los empleados en términos de expectativas, instrumentalidades y valencias.

Investigación sobre las expectativas

Cada año surgen más investigaciones empíricas sobre la teoría de las expectativas; algunas han utilizado estudiantes en experimentos de laboratorio, aunque la mayoría se han realizado en trabajos de campo. Por ejemplo, un interesante estudio examinó la instrumentalidad desempeño-resultado en una organización temporal.[54] El experimento utilizó un pago de tarifa por hora (baja instrumentalidad o débil vínculo entre conducta inmediata y resultados) o una retribución por unidad (alta instrumentalidad o pago basado en cada unidad producida). Después de que los individuos trabajaron cuatro horas durante tres días bajo un sistema de pago, fueron cambiados al otro sistema y trabajaron tres días más; inmediatamente después del cambio en los sistemas de pago y durante los tres días siguientes, el desempeño de los sujetos movidos al sistema de alta instrumentalidad fue más alto que su propio desempeño en el sistema de baja instrumentalidad, y más alto que el desempeño de los sujetos que se cambiaron al sistema de baja instrumentalidad.

Otra área de investigación se enfocó en la valencia y los factores de conducta del modelo. Los resultados fueron variados;[55] sin embargo, aparentemente se deben mantener tres condiciones para poder relacionar la valencia de los resultados con el esfuerzo. Las instrumentalidades desempeño-resultado deben ser mayores que cero; las expectativas de esfuerzo-desempeño también deben ser mayores que cero y debe haber alguna variación en la valencia de los resultados.[56]

Prácticas administrativas

Los administradores realmente pueden utilizar la teoría de las expectativas para desarrollar sus propios programas de motivación;[57] sin embargo, se deben realizar algunas acciones administrativas para mejorar el valor de la teoría. Primera, deben enfocarse en las expectativas que tienen los empleados de alcanzar el éxito, es decir, ¿los empleados creen que pueden lograr las metas de desempeño que se les fijaron, o perciben que su logro y los resultados positivos consecuentes están más allá de sus capacidades? Si éste es el caso, especialmente en situaciones de grupo, el resultado con frecuencia será una baja productividad.[58] Los administradores deben realinear las asignaciones y recompensas para facilitar el cumplimiento de un reto realista en los puestos.

Segunda, deben determinar en forma activa qué resultados de segundo nivel son importantes para los empleados. En nuestro ejemplo, Joan valoraba un día libre; obtener una anotación en su archivo personal con un comentario acerca de su desempeño no era tan valioso para ella como un día libre. Los administradores que conocen lo que prefieren sus subordinados tratarán de proporcionar los resultados altamente valorados, puesto que, como indica este tipo de información, los individuos prefieren diferentes resultados y los programas de motivación deben ser diseñados con suficiente flexibilidad para abordar tales diferencias en la preferencia individual.[59] El siguiente recuadro “CO en la práctica” sugiere que los administradores deben manejar resultados no laborales.

Tercera, los administradores deben vincular los resultados deseados de segundo nivel con las metas de desempeño de la organización. Mostrar mediante el ejemplo que existe una asociación real entre las metas de desempeño y los resultados deseados de segundo nivel incrementa la creencia de los empleados de que el trabajo arduo y el buen desempeño llevan a los resultados que ellos prefieren.

La teoría de las expectativas supone que los empleados se conducen de acuerdo con las consecuencias anticipadas de sus acciones. Los trabajadores evalúan la información de la que pueden disponer y toman decisiones de acuerdo con el valor de las consecuencias y sus probabilidades de lograr lo que ellos prefieren. Por lo tanto, la teoría de las expectativas considera la conducta como el producto de lo que los empleados creen que sucederá en el futuro.

CO EN LA PRÁCTICA

Evaluación de resultados con mayor profundidad

En el análisis de resultados de la teoría de las expectativas generalmente se presta poca atención a la preferencia de los empleados por los horarios de trabajo flexibles; aparentemente esto es un error, ya que los datos de las investigaciones indican que 85% de los trabajadores estadounidenses viven en familia y tienen responsabilidades diarias.

Si las organizaciones no consideran los beneficios positivos de los horarios de trabajo flexibles se enfrentarán con un elevado ausentismo y rotación de personal. El uso de estrategias para los trabajadores que tienen la responsabilidad de cuidar a su gente mayor y niños parecería ser un poderoso motivador; hacer que los empleados valiosos se acaben debido a cuestiones de equilibrio entre familia y trabajo es costoso. El SAS Institute, una empresa de software multimillonaria de propiedad privada, está a la vanguardia en relación con iniciativas de retención, que incluyen guardería en el sitio y cuidados médicos, gimnasio, horarios de trabajo flexibles y una cultura que alienta a los trabajadores a dedicar tiempo de calidad con sus familias. Tratar a los empleados como bienes valiosos significa considerar sus responsabilidades con la familia, sus hijos y la comunidad. SAS Institute cree que ha podido retener a la mayoría de sus 9 000 empleados a nivel mundial gracias a sus programas de atención a su comunidad y al clima de motivación positivo que pudo crear; su método funciona en todo el mundo y los empleados lo prefieren porque es justo, significativo y flexible.

Fuentes: Rick Whiting, "Going Above and Beyond, en *InformationWeek*, 28 de abril de 2003, pp. 49-51; John M. Ivancevich y Tom N. Duening, en *Managing Einsteins: Leading High Tech Workers in the Digital Age*, Nueva York, McGraw-Hill, 2002; Matt Bolch, "The Coming Crunch", en *Training*, abril de 2001, pp. 54-58 y Robert Reich, *The Future of Success*, Nueva York: Knopf, 2001.

Críticas a la teoría de las expectativas

Los teóricos e investigadores de la administración y (a un menor grado) quienes la ejercen en el campo continúan trabajando en la definición, medición y aplicación de los conceptos de las expectativas, aun cuando se encuentran muchas dificultades cuando se pone a prueba el modelo.[60] Un problema incluye el tema del esfuerzo o la motivación misma; la teoría intenta predecir la elección o el esfuerzo, pero sin una especificación clara de lo que éste significa la variable no se puede medir en forma adecuada. Por lo general se utilizan las calificaciones del esfuerzo propio, de los compañeros o del supervisor, pero, desafortunadamente, cada estudio parece tener su propia definición, medición y diseño de investigación.

El tema de los resultados del desempeño de primer nivel presenta otra dificultad; la teoría de las expectativas no especifica qué resultados son relevantes para un individuo en particular en una situación dada. Cada investigador aborda este tema en una forma única y diferente; en consecuencia, en las investigaciones no se emplea ningún método sistemático.

Más aún, el método de las expectativas contiene una suposición implícita de que toda la motivación es consciente; se supone que los individuos calculan conscientemente el placer o dolor que esperan conseguir o evitar y luego eligen, aunque por lo general se acepta que los individuos no siempre están conscientes de sus motivos, expectativas y procesos de percepción. La teoría de las expectativas no menciona nada acerca de la motivación subconsciente y la mayoría de los defensores de esta teoría ha pasado por alto este punto.

Gran parte de los estudios de campo que prueban el modelo se basan en empleados de una sola organización con el mismo trabajo o uno similar; estos estudios limitan y restringen seriamente el alcance de las expectativas e instrumentalidades. Este tipo de investigación también hace surgir el tema de si sus resultados pueden ser generalizados a otras muestras. ¿Es válido hacer generalizaciones?

El uso de la teoría de las expectativas como instrumento de motivación está vinculado con la cultura, es decir, en las culturas donde los empleados creen que tienen algún control sobre el contexto del trabajo y sus propias expectativas de conducta (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda) las explicaciones de esta teoría parecen tener cierta validez; sin embargo, en las culturas donde la percepción del control individual es mínimo (por ejemplo, Japón, China e Irak) los conceptos de expectativas o preferencias no son aplicables.[61]

Teoría de la equidad

Teoría de la equidad de la motivación
Teoría que analiza las discrepancias en el interior de una persona, una vez que ésta ha comparado su proporción de contribución/resultado con la de una persona de referencia.

J. Stacey Adams, mientras trabajaba como psicóloga investigadora con General Electric Co., en Crotonville, Nueva York, desarrolló y probó una **teoría de motivación basada en la equidad**. La esencia de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares; se basa en la suposición de que los individuos, que trabajan a cambio de recompensas de la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con igualdad en el trabajo. Esto es importante, ya que autores como Pfeffer creen que mantener las percepciones de equidad de los empleados es un aspecto fundamental del papel que juega la administración.[62] Cuatro términos importantes en esta teoría son:

1. *Persona.* El individuo para quien se percibe la equidad o inequidad.
2. *Comparación con otros.* Cualquier individuo o grupo que la persona utiliza como referencia en relación con la proporción de contribuciones y resultados obtenidos.
3. *Contribuciones.* Las características del individuo que la persona lleva al trabajo; éstas pueden ser obtenidas (por ejemplo, las habilidades, la experiencia y el aprendizaje) o atribuidas (la edad, el sexo y la raza).
4. *Resultados.* Lo que la persona recibió del trabajo; por ejemplo, reconocimiento, prestaciones, sueldo o salario.

La equidad existe cuando los empleados perciben que la proporción de sus contribuciones (esfuerzos) con sus resultados (recompensas) son equivalentes a las de otros empleados en similar condición; existe inequidad cuando estas proporciones no son equivalentes: la relación contribución-resultados de un individuo podría ser mayor o menor que la de otros.[63] En la figura 5.6 se muestra la teoría de la equidad de la motivación en general, mientras que en la tabla 5.3 se proporciona un ejemplo. Advierta que Jeff ha considerado cinco puntos de comparación y ha asignado valores hipotéticos (peso) a la importancia de cada uno; él evalúa sus resultados como 5 y sus contribuciones como 4, para un índice de 1.25, mientras que evalúa la situación de Bob como 6 en resultados y 2 en contribuciones o 3.0 (las dos diferencias importantes en este caso son que Jeff recibe un pago de 4 000 menor al de Bob y tiene 18 meses más de experiencia que él).

Por lo tanto, Jeff concluye que él obtiene menos por el trabajo que Bob; en esencia, cree que recibe un sueldo inferior y se siente estresado o molesto por esta inequidad inexplicable, así que se siente motivado para resolver esta situación.[64]

Alternativas para restablecer la equidad

La teoría de la equidad sugiere diferentes formas para restablecer un sentimiento o sentido de equidad. Algunos ejemplos serían:

1. *Cambiar las contribuciones*. Jeff puede decidir no dedicar tanto tiempo o esforzarse menos en el trabajo. Otras contribuciones que también ayudarían son la confiabilidad, la cooperación con los demás, la iniciativa y la aceptación de la responsabilidad.

FIGURA 5.6 Teoría de la equidad de la motivación

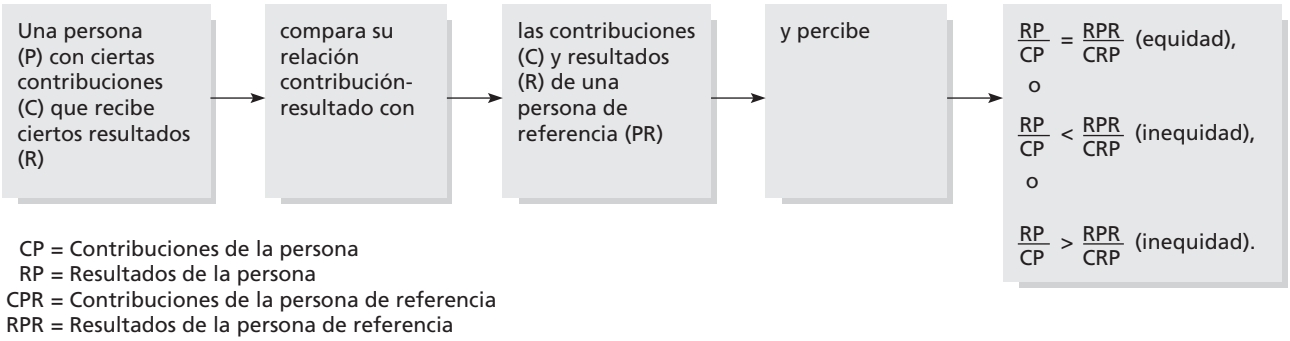


TABLA 5.3 Concepto de Jeff de la teoría de la equidad. Una aplicación

Resultados y contribuciones	Valor estimado de resultados y contribuciones	Jeff	Bob	Valor estimado de resultados y contribuciones
Título universitario (contribución)	1	Sí	Sí	1
Contador público titulado (contribución)	1	Sí	Sí	1
Experiencia en el puesto (contribución)	2	18 meses	Ninguna	0
Privilegios de comedor ejecutivo (resultado)	1	Sí	Sí	1
Salario anual (resultado)	4	$27 000	$31 000	5
		$\frac{\text{Resultados } (1 + 4)}{\text{Contribuciones } (1 + 1 + 2)}$	$\frac{\text{Resultados } (1 + 5)}{\text{Contribuciones } (1 + 1)}$	
		$\frac{5}{4} < \frac{6}{2}$		
		(Jeff) 1.25 < 3.00 (Bob)		

2. *Cambiar los resultados*. Jeff puede decidir que pedirá un aumento a su jefe y más tiempo libre o mejores actividades.
3. *Cambiar a la persona de referencia*. Jeff puede cambiar a la persona de referencia, en este caso Bob, comparando sus proporciones de contribuciones y resultados con los de otra persona. Este cambio puede restablecer la equidad.
4. *Cambiar las contribuciones o resultados de la persona de referencia*. Si la persona de referencia es un compañero de trabajo, se pueden cambiar sus contribuciones; por ejemplo, pedir a Bob que trabaje más o que sea más responsable en cuanto a la realización de sus proyectos.
5. *Cambiar la situación*. Jeff podría renunciar al puesto para cambiar su sentimiento de inequidad o pedir que se le transfiera para alejarse de una situación injusta.

Cada uno de estos métodos está diseñado para reducir o cambiar los sentimientos de malestar y tensión creados por la inequidad, y la teoría propone que cuando existe alguna, la persona se siente motivada a dar uno o más de estos cinco pasos.

Hay quienes evalúan el valor y la utilidad de la teoría de la equidad para los administradores en términos de temas éticos. El principio de la justicia distributiva aplica los conceptos de equidad. Algunos individuos asumen que la inequidad es aceptable si: 1) todos tienen el mismo acceso a las posiciones más favorecidas en la sociedad, y 2) las inequidades son para promover el bienestar de los menos favorecidos en la sociedad.[65] ¿Tienen todos el mismo acceso a los puestos de mayor desafío, de mejor paga o de mayor estatus en la sociedad? ¿Deben los menos favorecidos recibir mejores recompensas que los más afortunados? Éstas son cuestiones que la mayoría de los administradores preferirían ni siquiera intentar resolver; forman parte de un análisis más amplio contemplando perspectivas éticas, morales, políticas, sociológicas, legales e históricas.

Justicia organizacional Grado en que los individuos se sienten tratados con justicia dentro de las organizaciones para las que trabajan.

Justicia distributiva Percepción de justicia de los recursos y recompensas en una organización.

En las décadas de los ochenta y noventa, la teoría de la equidad inspiró nuevas corrientes de investigación para explicar las actitudes y la conducta de los empleados. El concepto de **justicia organizacional** o el grado en que los individuos se sienten tratados con justicia en el lugar de trabajo, atrajo mucha atención de las investigaciones. Un componente de este dominio de investigación, la **justicia distributiva**, es la justicia percibida de cómo se distribuyen los recursos y las recompensas en una organización; este concepto a menudo maneja las compensaciones y está muy relacionado con el análisis anterior sobre la teoría de la equidad, aunque los

investigadores lo han aplicado a una amplia variedad de situaciones en el lugar de trabajo, entre las que se incluyen las políticas organizacionales, la pertenencia universitaria y las decisiones de ascensos, asesoría y satisfacción con los niveles de prestaciones.[66]

Justicia en los procesos Percepción de equidad de los procesos empleados para distribuir las recompensas.

Relacionada con la justicia distributiva está la noción de **justicia en los procesos**, que se refiere a la equidad percibida de los procesos y procedimientos que la organización utiliza para tomar decisiones sobre los recursos y su distribución,[67] es decir, a los empleados les preocupa la justicia en cuanto a la toma de decisiones en todas las áreas de trabajo, incluidas las relacionadas con la compensación, evaluación de desempeño, capacitación y asignaciones de grupo de trabajo.

Investigación y críticas a la teoría de la equidad

La mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en el pago como el resultado fundamental,[68] pero un estudio incorporó los elementos del lugar de trabajo en un marco de trabajo de teoría de la equidad.[69] Se esperaba que los empleados reasignados a oficinas de trabajadores dos niveles por encima de ellos en la jerarquía administrativa se desempeñaran a un nivel más alto que los empleados reasignados a oficinas de trabajadores sólo un nivel por encima de ellos; de manera similar, se esperaba que los empleados reasignados a oficinas de trabajadores dos niveles por debajo de ellos se desempeñaran a un nivel más bajo que los reasignados a oficinas de trabajadores sólo un nivel debajo que ellos. Los resultados indicaron que los empleados asignados a oficinas de mayor estatus aumentaron su desempeño (respuesta a una inequidad de exceso de pago), mientras que aquellos reasignados a oficinas de menor estatus lo disminuyeron (respuesta a una inequidad por menor pago). El estudio respaldó los pronósticos de la teoría de la equidad de que la reacción a una desigualdad será proporcional a la magnitud de la inequidad experimentada; también es importante señalar que el ambiente del lugar de trabajo (y no la inequidad en el pago) fue el punto focal en el estudio. De hecho, una reseña de la investigación revela que el pago no siempre es el resultado considerado, ya que la teoría que estamos estudiando ha mostrado efectos pronosticados para la ciudadanía organizacional[70] (al ir más allá del deber) y las actitudes hacia tareas y grupos de trabajo.[71]

Diversos individuos han cuestionado hasta qué punto un exceso de pago (recompensas) se percibe como una inequidad. Locke argumenta que a los empleados rara vez se les dice que están recibiendo un pago excesivo; cree que los individuos podrían ajustar su idea de lo que constituye un pago equitativo para justificarlo.[72] Como los intercambios de relaciones entre empleador y empleado son muy impersonales cuando se comparan con los intercambios entre amigos, la percepción de que existe una inequidad por un pago excesivo puede ser más probable cuando hay amigos involucrados; así, los individuos probablemente reaccionan ante una inequidad por exceso de pago sólo cuando creen que sus acciones han llevado a que un amigo sea tratado injustamente. El individuo recibe pocas señales de la organización de que está siendo tratado injustamente.

La mayor parte de la investigación de la equidad se enfoca en comparaciones a corto plazo;[73] lo que se necesita son estudios longitudinales que examinen la inequidad durante un tiempo determinado. ¿Qué sucede a lo largo del tiempo cuando la inequidad permanece, aumenta o disminuye? ¿Las comparaciones con los demás se llevan siempre a cabo con alguien de la propia organización y cambian durante la carrera profesional de una persona? Las respuestas a estas preguntas abordadas por investigaciones serias podrían proporcionar conocimiento acerca del carácter dinámico de la teoría de la equidad y las respuestas individuales.[74]

Otras críticas interesantes a la teoría de la equidad es que ignora las respuestas a las inequidades experimentadas por las personas. ¿No es probable que dos personas respondan un poco diferente a la misma magnitud de inequidad si creen que diferentes cosas la ocasionaron? Folger ha presentado la noción de la *teoría de cogniciones de referencia* para analizar el papel del proceso de la toma de decisiones en la formación de las percepciones de inequidad.[75] En una situación de trabajo, supongamos que un administrador asigna aumentos con base en los méritos después de revisar las evaluaciones de desempeño; un empleado puede apreciar esta estrategia, mientras que otro puede experimentar resentimiento contra él, al creer que *debió* utilizar otro método basado en incidentes críticos y trabajo en actividades difíciles para asignar los

aumentos; por lo tanto, es más probable que el segundo empleado perciba inequidad en el proceso de evaluación.

La teoría de cogniciones de referencia predice un resentimiento de trato injusto cuando los procedimientos arrojan malos resultados para una persona.[76] Un estudio de empleados de una planta manufacturera encontró que la satisfacción individual con el pago estaba muy relacionada con la justicia percibida del monto real de los aumentos de sueldo; sin embargo, las cuestiones de compromiso y confianza de la organización se vieron más afectadas por el *procedimiento* utilizado para determinar los aumentos. Los investigadores concluyeron que, en la asignación de aumentos de sueldo, se deben considerar seriamente otras preocupaciones distintas de la distribución específica del dinero; por lo tanto, afirmaron que la explicación de la teoría de la equidad de la motivación es demasiado restringida e incompleta.[77] No obstante, como la teoría de la equidad parece aplicable a otras culturas como la de China, Francia y México, puede ser una explicación útil de la conducta de los empleados.[78]

Resumen de puntos fundamentales

- Cualquier intento de la administración por mejorar el desempeño laboral de un individuo debe utilizar las teorías de la motivación, ya que éstas se ocupan de la conducta, sobre todo de la dirigida a las metas.
- La razón principal por la que las conductas de los empleados difieren es que sus necesidades y metas varían de acuerdo con los factores sociales, culturales, hereditarios y laborales. Para entender la naturaleza de la motivación, los administradores deben conocer las necesidades de sus subordinados.
- Las teorías de la motivación se pueden clasificar por contenido o procesos. En este capítulo se revisan cuatro de las teorías de contenido más citadas, las cuales se enfocan en los factores internos de la persona (por ejemplo, necesidades, metas y motivos) que activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta.
- La teoría de Maslow asume que las personas tienen necesidad de crecer y desarrollarse, lo que implica que los programas de motivación tienen mayor probabilidad de éxito si se reducen las deficiencias de necesidades. Aunque la jerarquía de necesidades de Maslow no ha cumplido con los estándares rigurosos de las pruebas científicas, parece que una necesidad adecuadamente satisfecha no es un buen punto para que los administradores desarrollen motivadores que influyan en el desempeño.
- Alderfer ofrece una jerarquía de necesidades de tres niveles: de existencia, de relación y de crecimiento. Además del proceso de satisfacción-progresión propuesto por Maslow, Alderfer afirma que también funciona un proceso de frustración-regresión que desempeña un papel importante en la motivación de las personas.
- La teoría de la motivación de dos factores de Herzberg identifica los satisfactores e insatisfactores. Una debilidad aparente de esta teoría es que sus resultados no han sido replicados por otros investigadores; a pesar de éste y otros defectos, la teoría se enfoca en los factores relacionados con el trabajo en la terminología administrativa.
- McClelland propuso una teoría de necesidades aprendidas. La conducta asociada a las necesidades de logro, afiliación y poder es un instrumento en el desempeño laboral de un individuo. Los administradores deben intentar adquirir y entender estas necesidades.
- Una teoría de la motivación compleja y difícil de evaluar se basa en las expectativas; examina los procesos y los pasos que sigue una persona en la búsqueda y logro de resultados.
- La teoría de la equidad de la motivación se enfoca en las percepciones de los individuos de qué tan justamente son tratados en comparación con los demás.

Preguntas para análisis y repaso

1. Piense en su empleo actual o en uno anterior. ¿Qué tan motivado estaba usted para desempeñarlo bien? ¿Cuál de las teorías analizadas en este capítulo podrían explicar mejor su alto (o bajo) nivel de motivación?

2. Como futuro administrador, ¿cuál de las teorías presentadas en este capítulo le serán de mayor utilidad para motivar a sus empleados? Explique su respuesta.
3. Describa las diferencias más importantes entre la jerarquía de necesidades de Maslow y la explicación de la motivación ERG de Alderfer.
4. ¿Qué factores hacen que la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow sea tan atractiva para quienes practican la administración a pesar de sus evidentes defectos?
5. ¿Por qué sería interesante examinar y comparar las necesidades analizadas por McClelland de personas jóvenes, de edad mediana y de edad mayor de Estados Unidos, Japón, Alemania, Polonia, Egipto, Argentina y Suecia?
6. ¿Cómo ayudaría la teoría de la motivación de Herzberg a explicar por qué dos personas con el mismo puesto en dos empresas diferentes podrían responder a motivadores distintos?
7. ¿Cómo puede utilizarse la teoría de la equidad para explicar problemas éticos con el salario o los programas de compensaciones?
8. En su opinión, ¿deben los administradores motivar de la misma manera a todos los empleados con diferentes antecedentes étnicos? Justifique su respuesta.
9. ¿Por qué es importante entender que un administrador debe inferir el nivel de motivación de los subordinados?
10. ¿Por qué se describe la teoría de las expectativas como la más compleja y difícil para medir la motivación laboral?

Use la red

Diferencias generacionales

Este capítulo se inició con un análisis de las diferencias generacionales. Con ayuda de su motor de búsqueda favorito, visite internet para buscar respuestas a las siguientes preguntas acerca de las diferentes generaciones en el lugar de trabajo:

1. ¿Por qué los integrantes de las generaciones X o Y necesitan un ambiente laboral estructurado, un jefe justo y una realimentación constructiva?
2. ¿Cuáles fueron algunos de los eventos definitivos que sucedieron durante los años formativos de la generación X que los hicieron insolentes acerca del trabajo, las carreras profesionales y los negocios?
3. Describa algunas posibles áreas de conflicto entre los integrantes de la generación de los *baby boomers* y los de la generación X. Asuma que los *baby boomers* son supervisores y que los de la generación X les reportan a ellos.
4. Piense en los empleados de mayor antigüedad en la organización y responda con qué grupo, el de los *boomers*, la generación X o la generación Y, cree usted que se llevarían mejor. Explique su respuesta.

   ¿Podría un administrador preocupado por la motivación utilizar alguno de sus resultados?

Caso para análisis: *¿Qué motiva a los empresarios?*

Para la mayoría de las personas ir al trabajo significa trabajar para alguien más; unos pocos elegidos deciden convertirse en empresarios. Aunque los anuncios de televisión relatan la buena vida asociada con ser su propio jefe, la realidad puede ser muy distinta; es frecuente que los propietarios de pequeños negocios arriesguen sus casas y ahorros familiares para fundar una nueva empresa y, aunque ellos pueden ser el jefe, la mayoría trabaja muchas más horas de las que trabaja un empleado promedio. Una reciente encuesta de Gallup concluyó que la mayoría de los dueños de pequeños negocios trabaja un promedio de 52 horas por semana y que 39% trabaja 60 o más. Casi la mitad (49%) de los dueños de pequeños negocios encuestados declaró que trabaja por lo menos seis días a la semana, mientras que 19% informó de una jornada laboral de siete días por semana.

A algunos empresarios esta dedicación les permite alcanzar una enorme notoriedad y éxito financiero; por ejemplo, veamos el caso de Max Leeching y Peter Thieler que fundaron PayPal en 1998. Su compañía creció con gran

rapidez hasta convertirse en la empresa líder en el procesamiento de pagos por internet y, en 2002, menos de cuatro años después de su nacimiento, eBay compró PayPal en 1 200 millones de dólares; sin embargo, pocos empresarios logran un éxito tan notable. La mayor parte de los dueños de negocios es gente común; el restaurantero, el dueño de una tiendita de la esquina y el tintorero, esta gente de negocios trabaja largas horas, a menudo cobrando menos que lo que podrían obtener trabajando para alguien más. ¿Qué motiva a los empresarios a asumir el riesgo y trabajar estos horarios extenuantes? Así como puede no haber una sola solución al asunto de cómo motivar a los empleados, puede no haber una respuesta única a qué es lo que motiva a los empresarios; no obstante, los tres relatos siguientes de propietarios de pequeños negocios nos permiten echar un vistazo a las razones que los mantienen motivados.

El camión del almuerzo

Iván y Anya emigraron a Estados Unidos desde Europa Oriental justo después de la caída de la Unión Soviética porque pensaban que su vida era muy dura en su viejo país. Ambos tenían empleo como obreros en la fábrica local del gobierno, una gran estructura sin ventanas que se construyó para fabricar materiales de guerra durante la Segunda Guerra Mundial y que había recibido poco mantenimiento desde entonces. Más allá de las condiciones físicas, decían que el trabajo mismo era deprimente, ya que los operarios no tenían autonomía y existían pocos incentivos para trabajar más allá de las expectativas mínimas. La vivienda que les había asignado el gobierno era un departamento de 200 pies cuadrados; su cocina consistía en una estufa y un fregadero, compartían un baño con otras tres parejas de su mismo piso y el agua caliente era un lujo, ya que la mayor parte del tiempo la caldera del edificio no funcionaba.

Llegaron a Estados Unidos prácticamente sin un centavo, sólo apoyados por un primo lejano. Iván trabajó para él en su empresa de guardias de seguridad y en las noches era taxista; Anya consiguió empleo en una fábrica local y siempre se ofrecía como voluntaria para trabajar tiempo extra. En cuatro años, la pareja había pagado al primo de Iván el dinero que les prestó para llegar a Estados Unidos y tenía 15 000 dólares en el banco. Cuando oyeron que su amigo Gus estaba vendiendo su camión para servicio de almuerzos pagaron 12 000 dólares en efectivo por la Chevy Step Van 1987 equipada con cocina y por los derechos extraoficiales para ocupar un lugar de estacionamiento en el terreno de una universidad local.

¡Lo habían logrado! Cada mañana a las seis la pareja reabastecía el camión y manejaba al campus universitario. Cuando llegaba a su lugar, Anya brincaba y se llevaba el Oldsmobile 1973 (que les cuidaba el lugar durante la noche) a unos 1 500 metros de distancia, mientras Iván estacionaba el camión y disponía el desayuno. Para cuando Anya estaba de vuelta, los clientes del desayuno habían comenzado a llegar; servían desayunos, almuerzos y comidas, y la mayoría de los días no era sino hasta las 6:15 de la tarde cuando Anya se iba caminando otra vez para traer el auto y reservar el espacio durante la noche. Cuando ella regresaba se iban en el camión a surtirse al almacén local para el día siguiente y luego a casa, normalmente a las 8:00 p.m. Trabajaban con este horario seis días a la semana tomándose los domingos como descanso, aunque a menudo dedicaban ese tiempo para darle mantenimiento al camión o al Olds.

Catorce horas al día, seis días a la semana, la pareja trabajaba su camión de almuerzos con el mismo orgullo que si fuera el mejor restaurante de la ciudad. Económicamente no les iba mal; compraron una pequeña casa campestre y, en un buen mes, después de pagar todas sus cuentas podían ahorrar 200 o 300 dólares.

La constructora de imperios

Mary fue la estudiante más brillante de su generación en la preparatoria y asistió al plantel local de la universidad de su estado con una beca completa. Mientras estudiaba, vivía en casa de sus padres y trabajaba 20 horas a la semana en una tintorería para pagar sus gastos e incluso ahorrar unos pocos dólares. Se graduó sin deber dinero y, para desencanto de su asesor académico, que la impulsaba a inscribirse en cursos de posgrado, Mary se quedó en la tintorería como gerente; ella tenía un plan. Tres años después de su graduación, el dueño de la tintorería quiso retirarse y ella, con ayuda de varios parientes, préstamos que se conceden a pequeñas empresas y cualquier centavo que le llegaba, pudo reunir los 435 000 dólares necesarios para comprar el negocio; como propietaria, pudo finalmente vender en forma adecuada los servicios del negocio y las ventas crecieron. Con el flujo adicional de efectivo, en dos años Mary compró una segunda tintorería, y para el décimo año después de su graduación ya tenía un imperio de tintorerías con ocho negocios, rebasando la meta de una tienda al año. Aunque considera que el negocio de las tintorerías todavía tiene potencial de crecimiento, Mary anticipa que maximizará dicho potencial de crecimiento de su empresa cuando abra 15 tiendas. Está estudiando nuevos negocios para expandirse y se ha fijado la meta de alcanzar el nivel de ingresos proyectado de sus 15 tintorerías con un ingreso comparable de su nuevo negocio para cuando asista a la 25ª reunión anual de su generación universitaria.

Además de sus actividades de trabajo, ha participado activamente en la cámara local de comercio y fue recientemente elegida Mujer de negocios del año. Como premio a sus esfuerzos con la asociación de ex alumnos de su universidad, fue elegida su presidenta y planeó ¡la mayor reunión de fin de semana de ex alumnos jamás habida! Aunque Mary se ha resistido al amable estímulo de varios miembros de la cámara para que se postule como candidata a un puesto de elección popular en la ciudad, está comenzando a

reconsiderar la idea. El gobierno de la ciudad puede ser un buen primer paso si quiere emprender una futura carrera política.

El sargento mayor

Jim había estado en el ejército durante 28 años; habiéndose enlistado a los 18, la vida militar le sentaba bien. Sus oficiales reconocían su innata habilidad para mandar y como resultado fue rápidamente ascendido. Al final llegó al rango más alto posible para el personal enlistado: sargento mayor. Su uniforme estaba siempre tan limpio y bien presentado y su espalda tan derecha, que era la personificación misma de la disciplina; sus oficiales sabían que era experto en tácticas y procedimientos militares. El sargento mayor no era innecesariamente duro, pero comunicaba sus expectativas de tal modo que un soldado raso dijo: "nadie en su sano juicio se atrevería a desobedecerlo".

Aunque en excelente forma física, después de tanto tiempo de servicio su organismo le dijo finalmente que ya no tenía 18 años. Aquellos reclutas que había podido intimidar con facilidad por su capacidad en el entrenamiento físico comenzaban a seguirle el paso en aquellas carreras de cinco millas antes del amanecer. El sargento mayor no podía soportar la idea de que cualquier recluta llegara a su nivel, así que se retiró.

Después de una meticulosa búsqueda, Jim compró los derechos de franquicia de una compañía local especializada en paquetería y envíos. Esto era algo que le resultaba natural, como dijo en las oficinas corporativas de la franquicia: "he movido tropas y equipo en despliegues militares en todo el mundo; estoy seguro de que puedo manejar la caja de la lámpara de la abuela para mandarla al pueblo de al lado". Antes de que comenzara siquiera a buscar un lugar para su negocio, ya se había aprendido de memoria las operaciones y procedimientos de la franquicia; incluso sugirió ideas de mejoras a las oficinas corporativas para que pudiera cumplir con el procedimiento, pero con uno mejor.

Al principio, la oficina corporativa de la franquicia se sintió intimidada por la poderosa personalidad de Jim, pero rápidamente quedó impresionada con el desempeño de su negocio. Aunque las ventas en su primer año no fueron las mejores, sus operaciones se movían con la precisión de un reloj; registró las menores pérdidas y quejas de toda la historia de la franquicia. Jim atribuyó su éxito a su cuadrilla de operarios: usted ponga a sus hombres una meta y ellos la alcanzarán fue la forma en que explicó su éxito al personal de la compañía.

Ahora, después de cinco años de ser dueño de su negocio, todavía tiene a tres de sus cinco empleados originales. Uno lo dejó para ingresar al ejército y el otro, con ayuda financiera y aliento de Jim, abrió su propio negocio. La sucursal de Jim ha sido un sitio de capacitación para nuevos propietarios de franquicias en los últimos tres años; de hecho, escribió el nuevo manual de capacitación para los dueños de las franquicias. Su *campamento de entrenamiento* de paquetería y envíos de una semana de duración, aunque intenso, ha tenido un porcentaje de éxito de 100%. En las reuniones semestrales de los dueños, Jim es el hombre que se debe observar si se tienen aspectos operativos que mejorar o si se requiere ayuda con los procedimientos corporativos.

Temas de reflexión

1. ¿Cómo puede aplicar las teorías de motivación planteadas en el capítulo para explicar la conducta de los empresarios presentados en el caso?
2. ¿Cuándo cree que se retirarán estos empresarios? Use las teorías expuestas en el capítulo para justificar su respuesta.
3. ¿Es más desafiante ser un empresario que trabajar en una gran corporación? Explique su respuesta.
4. ¿Qué lo motivaría a ser empresario? ¿Funcionará esa misma motivación en el mundo corporativo?

Fuentes: Escrito por el doctor Michael Dutch, Greensboro College, Greensboro, Carolina del Norte, 2007; Ed Grabianowski, *How PayPal Works*, 13 de diciembre de 2005, http://computer.howstuffworks.com/paypal.htm; consultado el 31 de marzo de 2007; y Dennis Jacobe, "Work is Labor of Love for Small-Business Owners", Gallup Poll Tuesday Briefing, 23 de agosto de 2005.

Ejercicio vivencial: *La aplicación de la teoría de la motivación*

Objetivos

1. Evaluar las virtudes de las diferentes teorías de la motivación.
2. Destacar las decisiones que los administradores deben tomar para motivar a la gente.
3. Aplicar los principios de la motivación.

Temas relacionados

La necesidad que el administrador tiene de tomar decisiones para llegar al éxito. La dificultad de diagnosticar las situaciones.

Comenzar el ejercicio

Forme grupos de cinco a ocho estudiantes para que lean los hechos y la situación que enfrenta Margo Williams.

Los hechos

Este capítulo analiza varias teorías comunes de contenido. Algunos de los puntos principales fueron:

Maslow: la motivación se refiere a satisfacer las necesidades en orden jerárquico.
Herzberg: algunos factores laborales son intrínsecamente satisfactorios y motivan a las personas.
McClelland: una persona adquiere de su cultura lo que le motiva.
Alderfer: además del proceso de satisfacción-progresión propuesto por Maslow, también existe un proceso de frustración-regresión.

Teniendo en cuenta estas cuatro teorías, revisen la situación actual de trabajo que enfrenta Margo Williams, directora de ingeniería de proyectos en una gran compañía constructora. Ella tiene a su cargo la programación de los proyectos, las reuniones con los clientes, los informes sobre el avance de los proyectos contratados, el control de costos y el desarrollo de sus subordinados. Tiene a sus órdenes un total de 20 hombres y ocho mujeres, todos graduados universitarios con una experiencia laboral por lo menos de ocho años. Margo es doctora en ingeniería, pero tiene sólo cuatro años de experiencia en ingeniería de proyectos.

Sus mayores problemas se refieren a la falta de respeto y respuesta de sus subordinados; el jefe de Margo ha visto estos problemas y supone que su discreto historial de éxito podría mejorarse si ella corrigiera la situación. Margo estudia una estrategia que pudiera motivar a sus subordinados a mostrar más respeto y responder más favorablemente a sus solicitudes.

Completar el ejercicio

1. Cada grupo de análisis debe desarrollar un plan de motivación para Margo, que debe usar los principios de la motivación de contenido estudiados en este capítulo.
2. Después de que el grupo haya trabajado durante 30 minutos, el líder del grupo debe presentar el plan a la clase.
3. Analice el plan de cada grupo en el resto al tiempo de clase.

CAPÍTULO SEIS

Motivación: Aplicaciones organizacionales

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 6, usted deberá ser capaz de

Explicar
las diferencias entre la teoría del aprendizaje social y la teoría del reforzamiento.

Analizar
cómo la capacidad de organizarse a sí mismo puede ser útil para desarrollar un programa de motivación en un entorno organizacional.

Describir
cómo se aplican las teorías de las expectativas, de la equidad y del establecimiento de metas en las organizaciones para motivar a los empleados.

Definir
las recompensas intrínsecas y extrínsecas y cómo influyen en la motivación de los empleados.

Explicar
diferentes programas de recompensas que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño.

Entender
las fortalezas y debilidades de aplicar programas no tradicionales de recompensas en las organizaciones.

Recompensa o castigo. La saga de las opciones de compra de acciones

Cada vez en más organizaciones, las opciones de compra de acciones se han convertido en una forma de recompensa para los ejecutivos y los empleados; han reemplazado al salario y los bonos como la parte más importante de sueldo de los ejecutivos en más y más empresas. Aunque las fluctuaciones del Nasdaq (especialmente a la baja) han robado algo de brillo a las acciones, la mayoría de las empresas que las otorgan ofrecen cada vez más opciones a precios más bajos.

Cuando dejó el puesto en septiembre de 2001, el director ejecutivo Jack Welch (véase el caso al final de este capítulo) recibió un espléndido regalo previo a su retiro por tres millones de opciones de acciones de la compañía. Válidas hasta septiembre de 2010, los títulos dan a Welch el derecho de comprar acciones de GE al precio de la fecha del regalo, el cual corresponde a 57 3/8 dólares. Para la declaración de ingresos de GE, dar a Welch el lindo regalo (recompensa) por un trabajo bien hecho no le cuesta nada. ¿Es esta contabilidad un juego de manos? ¿Es una motivación para los empleados de GE?

En el mundo real las opciones de compra de acciones no son gratuitas. En el momento en que Welch recibió el regalo, las acciones se vendían a aproximadamente 6.90 dólares por acción en la Bolsa de Valores Estadounidense; si hubiese vendido los tres millones de acciones, se habría embolsado alrededor de 20 millones de dólares. Supongamos que las mantuviera hasta el 2010 y que el precio de la acción se desempeñara como en la década pasada; entonces cada una tendría un valor de 400 dólares. Si él las comprara al precio de regalo de 57 3/8 y las vendiera por 400, se embolsaría 1 000 millones de dólares antes de impuestos y cuotas de agentes.

En los estados financieros en los que la administración de la compañía presenta información de los cambios que ha planeado para la aprobación de los accionistas, se utilizan notas al calce para explicar las opciones y sus verdaderos costos opciones; éstas incluyen tomar acciones y entregarlas a empleados como Welch, lo que significa que esa riqueza ha sido transferida y el valor de dichas acciones se ha diluido. Cuando otros empleados de GE ejerzan sus opciones, se deberán emitir nuevas acciones, es decir, habrá más de éstas en el mercado, lo que a su vez implica que se reduce el interés de los accionistas. Cuando Welch recibió el regalo de la opción de compra de acciones tenía un derecho futuro en la compañía; fue el equivalente a que alguien le embargara su casa.

Las opciones de compra de acciones tienen un costo en el futuro. Desde una perspectiva de recompensas, son buenas para Welch o cualquiera que las reciba, pero diluyen el interés de los demás en la empresa. Aquellos empleados que no tienen opciones de acciones pueden no verlas como recompensas sin

costo, sino como regalos que van principalmente a los más altos ejecutivos. Una recompensa para una persona, aun cuando se trate de Jack Welch, puede ser motivo de angustia para otros empleados.

Fuentes: Adaptado de Diane Brady, "GE: When Execs Outperform the Stock", en *BusinessWeek*, 17 de abril de 2006, p. 74; "Jack's Booty", en *The Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2002, p. A12; Justin Fox, "The Amazing Stock Option Sleight of Hand", en *Fortune*, 25 de junio de 2001, pp. 86-92 y Geoffrey Calvin, "The Great CEO Pay Heist", en *Fortune*, 25 de junio de 2001, pp. 64-70.

En el capítulo 5 se estudiaron cuatro teorías de motivación de *contenido* (jerarquía de las necesidades, existencia, relación y crecimiento ERG, dos factores y necesidades aprendidas) y dos de *proceso* (expectativa y equidad) relacionadas con los motivadores específicos de las personas y de los procesos que los individuos emprenden para lograr los resultados que prefieren. Aunque estos puntos son esenciales, también está claro que la mayoría de los empleados quieren trabajar y hacerlo bien y que la función de la administración es proporcionar un ambiente que facilite altos niveles de desempeño.[1] Sin olvidar esto, en este capítulo examinaremos cómo funcionan los procesos de motivación en los entornos organizacionales; las dos teorías de aplicación orientadas al proceso que se presentan son: 1) la de reforzamiento y 2) la de establecimiento de metas; sin embargo, como la conducta y sus influencias son el centro de estas teorías, debemos primero examinar el proceso por el cual los trabajadores se conducen de cierta manera y cómo lo aprenden. Finalmente, se ejemplificará y analizará el tema de recompensar las conductas de los empleados.

Aprendizaje

El aprendizaje es uno de los procesos fundamentales que sustentan la conducta y, a su vez, la motivación. La mayor parte de las conductas dentro de las organizaciones se aprenden, así como las percepciones, actitudes, metas, reacciones emocionales, y las habilidades, como programar una computadora o asesorar a un empleado en problemas; los significados y usos del lenguaje también se pueden aprender.

Aprendizaje
Proceso por el cual ocurre un cambio relativamente duradero en el comportamiento como resultado de la práctica.

Aprendizaje es el proceso por el cual ocurre un cambio relativamente perdurable en el comportamiento como resultado de la práctica; las palabras *relativamente perdurable* significan que el cambio en el comportamiento es más o menos permanente, y el término *práctica* cubre tanto la capacitación formal como las experiencias no controladas. Los cambios en la conducta que caracterizan el aprendizaje pueden ser adaptables y promover la eficacia o pueden no serlo y ser ineficaces. Se han propuesto diversos métodos para explicar las diferentes formas en las que se puede aprender.

Aprendizaje social

Aprendizaje social
Punto de vista de Albert Bandura que sostiene que el comportamiento es una función de la interacción continua entre los determinantes cognitivos, conductuales y ambientales de una persona.

Albert Bandura, de la Universidad de Stanford, puso de manifiesto cómo las personas adquieren una nueva conducta imitando modelos (aprendizaje de manera indirecta). El **aprendizaje social** se refiere a que adquirimos gran parte de nuestra conducta (por ejemplo, golpear una pelota de golf, dar un discurso, utilizar un programa de cómputo) por observación e imitación de los demás en un contexto social.

El punto de vista de Bandura sobre la conducta es que depende de las características personales y las condiciones ambientales; de acuerdo con él, en otras palabras, la teoría del aprendizaje social explica el comportamiento en términos de una interacción continua entre los determinantes cognitivos, conductuales y ambientales.[2] Bandura enfatiza que no se debe pasar por alto el funcionamiento cognitivo al explicar, entender y modificar el comportamiento individual.[3] En el tema de apertura acerca de las opciones de compra de acciones se enfatiza que el aprendizaje social entre los empleados puede ser positivo o negativo.[4]

La teoría del aprendizaje social presenta el aprendizaje indirecto (que sigue un modelo), el simbolismo y el autocontrol; imitamos a los padres, amigos, héroes y líderes respetados porque nos identificamos con ellos. Cada uno de nosotros también utiliza el simbolismo como guía para nuestro comportamiento: sabemos que no debemos jalar la manija de la puerta de salida de

un avión debido a nuestra imagen mental de las consecuencias de una pérdida súbita en la presión de la cabina; nos fijamos metas personales para motivarnos; utilizamos recordatorios mentales para no olvidar el nombre de un cliente; también intentamos autocontrolarnos para no fumar, no beber en exceso y no sacar a empujones de la oficina a alguien que haga un comentario despreciativo acerca de nuestra familia o nuestros antecedentes étnicos.

Eficacia personal
Creencia de que uno puede tener un desempeño adecuado en una situación determinada; consta de tres dimensiones: magnitud, fuerza y generalidad.

Un punto principal de la teoría del aprendizaje social que se presentó en el capítulo 4 es el concepto de **eficacia personal**, el cual se define como la creencia de que uno se puede desempeñar adecuadamente en una situación en particular.[5] Tiene tres dimensiones: *magnitud*, esto es, el nivel de dificultad de la tarea que una persona cree que puede lograr; *fuerza*, es decir, la convicción relacionada con la magnitud como fuerte o débil; y *generalidad*, o sea, el grado en que se generalizan las expectativas en diversas situaciones.

El sentido que un empleado tenga de su capacidad (¿puedo hacer el trabajo?) influye en su percepción, motivación y desempeño;[6] rara vez tratamos de hacer un trabajo o tarea cuando creemos que seremos ineficaces. ¿Qué le parecería intentar detener a Shaquille O'Neal (Miami Heat) para impedirle anotar en un juego de baloncesto? ¿Le gustaría escribir un discurso tan lleno de emoción como el que dio Abraham Lincoln en Gettysburg? A menudo evitamos a la gente, entornos y situaciones cuando no nos sentimos capaces de desempeñarnos al nivel requerido.

Los juicios de eficacia personal influyen en las tareas, situaciones y compañeros que elegimos, en cuánto esfuerzo pondremos y por cuánto tiempo lo intentaremos. Qué tan intensamente y por cuánto tiempo se esfuerce un estudiante en un curso o área de estudio depende más de su sentido de eficacia personal que de una capacidad real.

La eficacia personal ha sido relacionada con otros conceptos de motivación. Edwin Locke y sus colegas sugieren que ésta proporciona un mecanismo de integración entre la teoría del aprendizaje y los métodos de establecimiento de metas.[7] La realimentación es importante al momento de elaborar las percepciones de eficacia que interactúan con la fijación de metas con el fin de mejorar la motivación del desempeño. La eficacia personal también tiene que ver con la relación esfuerzo-desempeño en la teoría de motivación de las expectativas. Las teorías de fijación de metas y de expectativas se analizarán más adelante. Empieza a entenderse el efecto de la cultura en la eficacia personal.[8]

Efecto Pigmalión
El mejoramiento en el aprendizaje o el desempeño que refleja un individuo como resultado de las expectativas positivas que otros tienen de él.

Un concepto que tiene un posible efecto en la eficacia personal es el **efecto Pigmalión**, que se refiere a una mejora en el aprendizaje o desempeño que se produce como resultado de que otros tienen expectativas positivas de nosotros, es decir, el hecho de que otros nos crean capaces de altos niveles de desempeño nos puede llevar a alcanzar ese nivel; algunos creen que la eficacia personal puede participar en el efecto Pigmalión mediante la influencia persuasiva de aquellos que tienen expectativas positivas;[9] por ejemplo, la opinión de un líder acerca del desempeño laboral puede ser considerada como una aportación importante para la percepción que tienen los empleados de sus propios niveles de eficacia. La credibilidad del líder, su relación previa con los empleados y la influencia en la organización, entre otros factores, influirán en la fuerza de la persuasión; también puede estar relacionada con el género del líder, ya que se ha encontrado que el efecto Pigmalión tiene mayor impacto entre los líderes masculinos que entre las mujeres.[10] Sea cual sea su definición y su efecto, las expectativas influyen de manera importante en la conducta.

Condicionamiento operativo

Condicionamiento operativo
Aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.

Operadores
Conductas que se controlan si se modifican los reforzadores y castigos que los siguen.

Desde otra perspectiva, con frecuencia aprendemos como *consecuencia de la* conducta; este tipo de aprendizaje se llama **condicionamiento operativo**. La persona que más se asocia con el condicionamiento operativo es el difunto experto en comportamiento B. F. Skinner. Las conductas que pueden ser controladas alterando las consecuencias (reforzadores y castigos) que les siguen son llamados **operadores**. Un operador se fortalece (aumenta) o se debilita (disminuye) en función de los eventos que le siguen; la mayoría de las conductas del lugar de trabajo son operadores. Algunos ejemplos son desempeñar tareas relacionadas con el puesto, leer un informe de presupuesto, retirar una parte defectuosa de una línea de producción, escuchar la queja de un cliente por un mal servicio y llegar puntual al trabajo. Los operantes se distinguen en virtud de ser controlados por sus consecuencias.

Modificación de la conducta
Enfoque de la motivación que emplea los principios del condicionamiento operativo para lograr el aprendizaje individual mediante el refuerzo. En este texto, se usa indistintamente con el término *modificación de la conducta organizacional*.

Modificación del comportamiento organizacional (OBM o OB Mod)
Método operante para el comportamiento organizacional. En este texto se emplea de manera indistinta con el término *modificación del comportamiento*.

En un condicionamiento operativo la respuesta deseada puede no hacerse presente en el sujeto. Enseñar a un subordinado a preparar un informe de presupuesto semanal preciso es un ejemplo de condicionamiento operativo; el administrador trabaja con el subordinado y lo refuerza conforme éste termina con éxito los diversos pasos incluidos en la preparación del presupuesto. En la figura 6.1 se ilustra la forma general del proceso de condicionamiento operativo. Las relaciones de $S_1 \rightarrow R_1 \rightarrow S_2 \rightarrow R_2$ se llaman *contingencias del reforzamiento*.[11]

Esta secuencia también se describe como el modo operante *ABC*: *A* designa el antecedente o estímulo que precede al comportamiento *B*, mientras que *C* es la consecuencia, es decir, el resultado del comportamiento; Skinner creía que dicha secuencia sería aplicable en el futuro si demostraba que se podía adaptar al individuo.[12]

El término que se utiliza con mayor frecuencia para describir los principios del condicionamiento operativo aplicados a individuos es la *modificación de la conducta* (en inglés también *B-mod* y *behavior mod*). Así, la **modificación de la conducta** es un aprendizaje individual por reforzamiento. La **modificación del comportamiento organizacional** (*OB Mod* u *OBM*, *organizational behavior modification*) es un término más general acuñado para designar el reforzamiento sistemático del comportamiento organizacional deseable y la falta de reforzamiento o castigo del comportamiento organizacional no deseable.[13] Por lo tanto, es un método operante para el comportamiento organizacional. Se ha agregado la palabra *organizacional* para indicar que el método operante se utiliza en entornos laborales. En este análisis los términos *modificación de la conducta* y *modificación del comportamiento organizacional* se utilizan indistintamente.

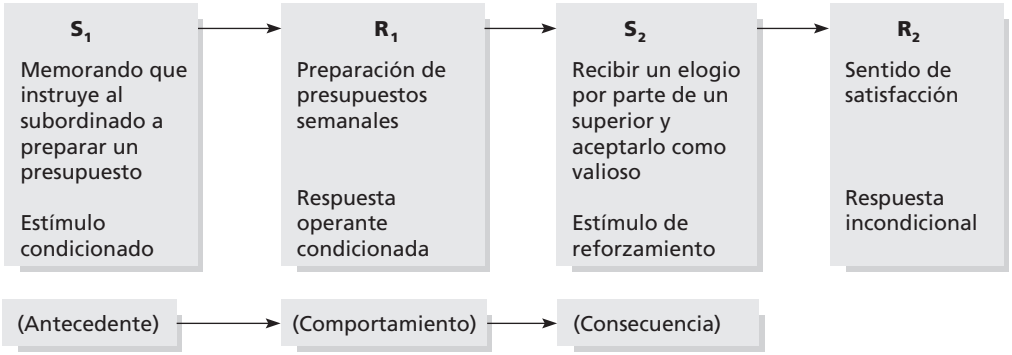
Principios del condicionamiento operativo

Refuerzo positivo
Acción que incrementa la probabilidad de que se produzca una conducta en particular.

Existen diversos principios de condicionamiento operativo que ayudan a los administradores que intentan influir en la conducta. El *reforzamiento* es un principio de aprendizaje muy importante; en sentido general, la motivación es una causa interna de comportamiento, mientras que la del reforzamiento es externa. El **reforzamiento positivo** ocurre cuando una consecuencia que se valora positivamente es consecuencia de un estímulo; así, es cualquier cosa que incremente la fuerza de una respuesta e induzca repeticiones del comportamiento que precedió al reforzamiento.[14] Estos reforzadores positivos podrían incluir reactivos como aumentos, bonos o ascensos, o cosas menos tangibles como los elogios o el estímulo; sin reforzamiento no es probable que suceda ninguna modificación mensurable del comportamiento.

Los administradores con frecuencia emplean *reforzadores positivos* para modificar la conducta. En algunos casos funcionan según lo previsto; por ejemplo, un reforzamiento positivo ha demostrado ser muy eficaz para reducir accidentes y producir comportamientos seguros en el lugar de trabajo;[15] sin embargo, en otros casos no modifican el comportamiento en la dirección deseada debido a contingencias de reforzamientos en competencia. Cuando la recepción de reforzadores no se hace contingente o dependiente del comportamiento deseado por el administrador, no ocurren los comportamientos deseados; además, otorgar los reforzadores mucho

FIGURA 6.1
Ejemplo de condicionamiento operativo



tiempo después de que ocurrieron los comportamientos deseados disminuye la probabilidad de su recurrencia, ya que es más difícil hacer la conexión entre los dos.

Cada vez más las organizaciones vinculan las recompensas y los sistemas de reforzamiento positivo con los valores corporativos;[16] por ejemplo, Conoco hizo del criterio ambiental un componente del sistema de incentivos; de igual manera, Chemical Bank ha establecido programas para reforzar positivamente las acciones de los empleados que lleven a un mejor servicio a clientes. Las recompensas monetarias no son el único tipo de reforzadores positivos que han demostrado ser eficaces, también pueden utilizarse las recompensas no financieras (como programas de reconocimiento, horario flexible, permisos de ausencia, tiempo libre e incentivos de mercancías).[17] Se ha demostrado que la presión de los colegas, la participación y el orgullo también influyen tanto como el dinero para producir acciones deseables.[18] Los poderes duales del reforzamiento financiero y el reconocimiento potencial son potentes fuerzas de motivación.

Refuerzo negativo
El refuerzo negativo fortalece una conducta porque éste elimina algún estímulo doloroso o desagradable.

El **reforzamiento negativo** se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta que sigue al retiro de algo que es desagradable (por ejemplo, una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta. Un evento es un *reforzador negativo* sólo si su retiro después de una respuesta incrementa el desempeño de esa respuesta. Un ejemplo familiar de un reforzamiento negativo durante el verano en una ciudad de clima extremoso es encender el aire acondicionado del auto en un día muy caluroso. Prender el aire (el comportamiento) generalmente minimiza o termina una condición adversa, digamos tener calor (reforzamiento negativo); esto aumenta la probabilidad de encenderlo cuando haga calor en el auto. En forma similar, esforzarse mucho para terminar un trabajo puede reforzarse negativamente por no escuchar a un jefe quejumbroso; esto es, al trabajar duro, el empleado puede mantenerlo lejos.

Castigo
Consecuencia indeseable que resulta en la supresión (disminución en la frecuencia) del comportamiento que la acarreó.

Un **castigo** es una consecuencia indeseable de un comportamiento en particular.[19] Un profesor que quita 10 puntos por cada día de retraso en la entrega de un trabajo utiliza el castigo; un mecánico que no entrega su informe y es suspendido un día sin sueldo es castigado. Cuando se aplica una amonestación, se envía el mensaje de que no se haga algo. Algunas personas creen que castigar es lo opuesto a recompensar y que es igual de eficiente para cambiar la conducta; otros lo consideran como un mal método para el aprendizaje por diversas razones:

1. Los resultados del castigo no son tan predecibles como los de las recompensas.
2. Sus efectos son menos permanentes que los de la recompensa.
3. Con frecuencia es acompañado por actitudes negativas hacia quien lo administró, así como hacia la actividad que provocó el castigo.

A pesar de los posibles costos de utilizarlo, el castigo ha sido y seguirá siendo un método para alterar la conducta. En situaciones donde los costos de no castigar sobrepasan las ventajas de no hacerlo, el castigo puede ser un método apropiado; por ejemplo, castigar a un trabajador que deliberada y abiertamente frena el flujo de trabajo puede ser una forma necesaria, desde el punto de vista económico, de alterar la conducta; sin embargo, puede haber formas distintas de tratar el problema. El punto es que el castigo y su uso dependen de la situación y del estilo del administrador para modificar el comportamiento. Este tema se analiza con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Extinción
Baja en la tasa de respuesta como resultado del no refuerzo.

La extinción reduce la frecuencia de la conducta debido a que se retiene un reforzamiento positivo; cuando esto ocurre por una respuesta aprendida, los individuos continúan la práctica de esa conducta durante algún tiempo. Si la falta de reforzamiento continúa, la conducta disminuye y finalmente desaparece. La declinación en la tasa de respuestas debida a la falta de reforzamiento se define como **extinción**. Por ejemplo, un miembro de un equipo de trabajo pudo haber adquirido el hábito de contar chistes en las juntas porque la gente se reía (reforzamiento positivo), ya que si el equipo hubiera comenzado a sentir que los chistes no eran una parte deseable de sus actividades e hicieran un esfuerzo por no reírse, es probable que con el tiempo las ocurrencias disminuyan. Aunque la extinción es una forma importante de modificación de la conducta, es menos probable que se utilice en comparación con los otros métodos en entornos organizacionales, debido a que es más pasiva (por ejemplo, retener un reforzamiento) que los estilos activos preferidos en los lugares de trabajo.

Una base importante para estos cuatro principios es la clásica *ley del efecto* de Thorndike:

> De diversas respuestas a la misma situación, aquellas que están acompañadas o seguidas de cerca por una satisfacción (reforzamiento)… tendrán mayor probabilidad de volver a ocurrir; aquellas que están acompañadas o seguidas de cerca por un malestar (castigo)… tendrán menor probabilidad de volver a ocurrir.[20]

La idea de que las consecuencias de la conducta (recompensa o castigo) son esenciales para determinar el comportamiento futuro continúa siendo una base importante para el uso del condicionamiento operativo en los entornos organizacionales.

Recuerde que el reforzamiento positivo ocurre cuando, como respuesta a un estímulo, sucede una consecuencia que se valora positivamente (por ejemplo, un ascenso); el negativo ocurre cuando una conducta ocasiona un factor indeseable que debe eliminarse (por ejemplo, el jefe quejumbroso). El castigo ocurre cuando un comportamiento no deseado da como resultado una consecuencia negativa (por ejemplo, la pérdida de paga); en la extinción, la conducta se debilita por el retiro de algo positivo.

Modificación de la conducta: una perspectiva administrativa

La modificación de la conducta se basa en la suposición de que ésta es más importante que sus causas psicológicas, tal como las necesidades, motivos y valores que los individuos experimentan;[21] por lo tanto, un especialista en comportamiento como B. F. Skinner se enfoca en conductas específicas y no en intangibles, como necesidades de estima o estructura de personalidad. Por ejemplo, un experto en conducta, al que se le dice que un empleado no tiene un buen desempeño, probablemente preguntaría:¿qué conductas específicas llevaron a esta observación? Las conductas específicas y distinguibles son las bases más importantes en el desarrollo de cualquier plan de modificación de comportamiento para corregir un problema de desempeño.

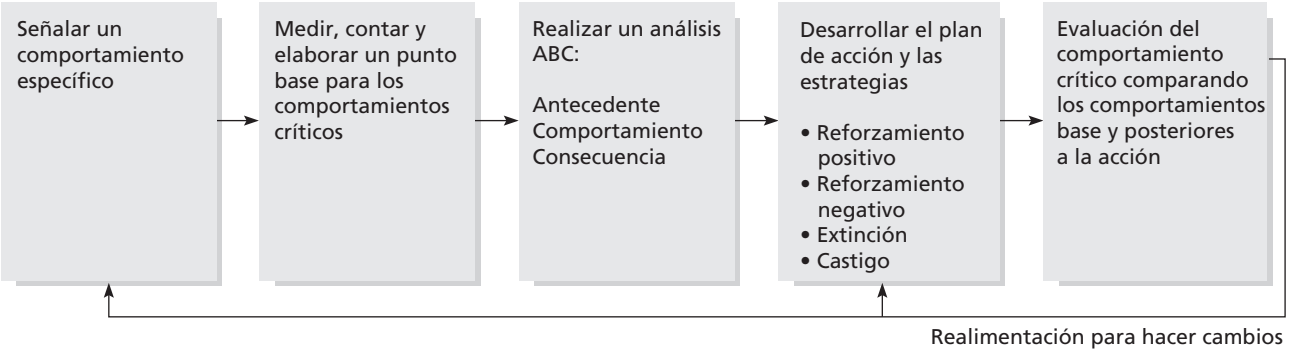
Además de la atención dedicada a las conductas, existe un énfasis en las consecuencias de éstas; por ejemplo, supongamos que todos los nuevos aprendices administrativos reciben un programa de capacitación de dos días acerca de la preparación de informes de presupuesto; poco después de las sesiones de capacitación, los administradores se percatan de que son menos los preparados correctamente. Una explicación puede ser que el programa de capacitación fue ineficaz; sin embargo, los expertos en comportamiento podrían abordar el problema desde un punto de vista distinto: primero, podrían determinar si los aprendices entendieron la importancia de presentar informes correctos; podrían entonces averiguar quiénes los entregan bien y qué consecuencias, si las hay, reciben. Podría ser que entregar los reportes adecuadamente no dé ningún resultado, es decir, que no existan consecuencias observables; de la misma forma, entregar uno incorrecto también podría no tener ninguna consecuencia positiva o negativa. Un resultado de los hallazgos de los expertos en conducta es desarrollar un programa de consecuencias positivas y negativas (por ejemplo, reconocimiento, elogio, junta con el jefe para revisar los errores). Los expertos en comportamiento creen que la gente repite comportamientos que llevan a consecuencias positivas; este principio puede servir como piedra angular para mejorar la precisión de los informes de los aprendices.

La aplicación que se propone de la modificación del comportamiento en las organizaciones sigue un proceso de solución de problemas de cinco pasos similar al de la figura 6.2.[22]

1. Los administradores deben identificar y definir el comportamiento específico, el cual se señala cuando se puede observar con precisión y registrar en forma confiable. Para ser considerado como un comportamiento importante, las respuestas a estas preguntas deben ser positivas: 1) ¿se puede ver? 2) ¿Se puede medir?
2. Los administradores deben medir o contar la frecuencia de la conducta señalada. Este conteo les proporciona una perspectiva clara de la situación actual o anterior al cambio y sirve también para evaluar cualquier cambio reciente en la conducta; los administradores pueden graficar estos datos para determinar si la conducta aumenta, disminuye o permanece igual.[23]
3. Los administradores realizan un análisis ABC de la conducta,[24] también llamado *análisis funcional de la conducta*.[25] En el **análisis ABC**, la **A** designa analizar los antecedentes de **B**, los comportamientos críticos señalados, y la **C** indica la consecuencia asociada; estos análi-

Análisis ABC
Análisis de antecedentes, comportamiento y consecuencias al investigar temas relacionados con el trabajo o con el puesto.

FIGURA 6.2 Modificación aplicada de comportamiento. Procedimiento paso a paso de los administradores



sis determinan dónde radican los problemas. Thomas Connellan ha desarrollado un conjunto de preguntas de análisis de desempeño para llegar al origen del problema (tabla 6.1).[26] El análisis ABC permite a los administradores considerar como importantes las preguntas de análisis de desempeño al elaborar cualquier programa específico. Por ejemplo, para analizar el ausentismo, los administradores que utilizan un formato de preguntas y el marco de trabajo que se muestra en la tabla 6.2 visualizan sistemáticamente el problema del ausentismo en términos de antecedentes, conductas y consecuencias.

4. Los primeros tres pasos de un programa de modificación de conducta aplicada crearon el marco para las acciones reales que el administrador puede aplicar. La meta del condicionamiento operativo es fortalecer las conductas esenciales del desempeño que son deseables y observables y debilitar los indeseables. La cuarta etapa incluye las estrategias para cumplir estas metas (reforzadores positivos y negativos, los castigos y la extinción), mismas que ya se analizaron en esta sección. En la mayoría de los programas de modificación de la conducta aplicada, los administradores prefieren utilizar el reforzamiento positivo, pero identificar estos reforzadores no siempre es fácil. El método más evidente es preguntar a los subordinados qué recompensas prefieren; otro método de identificación es utilizar encuestas de actitud que pregunten qué recompensas laborales prefieren. Advierta también que el castigo y la extinción por sí mismos con frecuencia no informan a los empleados acerca de cómo pueden mejorar su desempeño.
5. El quinto paso es la evaluación; una importante debilidad en muchos programas de motivación aplicados es que no se realizan evaluaciones formales. La evaluación permite a los administradores rastrear y revisar los cambios en la conducta antes y después de la implementación

TABLA 6.1
Preguntas de análisis de desempeño

Fuente: Thomas K. Connellan, *How to Improve Human Performance: Behaviorism in Business and Industry*, Nueva York, Harper & Row, 1978, p. 51.

Antecedentes
¿El empleado sabe lo que se espera de él?
¿Los estándares son claros?
¿Se le han comunicado?
¿Son realistas?
Comportamiento
¿Se puede desempeñar ese comportamiento?
¿Podría el empleado hacerlo si su vida dependiera de ello?
¿Hay algo que evita que suceda?
Consecuencia
¿Se evalúan las consecuencias a favor del desempeño?
¿Se refuerzan las mejoras?
¿Podemos notar alguna mejora aunque ésta aún deje al empleado por debajo de los estándares de la compañía?
¿Es específico el reforzamiento?

TABLA 6.2
Aplicación del análisis ABC en un problema de ausentismo

Fuente: Adaptado de Fred Luthans y Mark Martinko, "An Organizational Behavior Modification Analysis of Absenteeism", en *Human Resource Management*, otoño de 1976.

A Antecedentes	B Comportamiento(s)	C Consecuencias
Problemas familiares: cónyuge, hijos	Quedarse en casa	Reprimenda en público
Salud personal	Ir de compras	Reprimenda en privado
Enfermedad	Dormir de más	Registro y reprimenda por escrito
Asistencia a los tribunales	Levantarse tarde	Reducción en la paga
Sin transporte	Asistir a un evento deportivo	Suspensión
Políticas de la compañía	Trabajar en casa	Despido
Norma de grupo	Visitar	Aislamiento social del grupo
Visita de amigos	Acudir a los tribunales	
Lesionado camino al trabajo	En la sala de emergencias del hospital	
Resaca	En el consultorio médico	
Sin guardería infantil		
Falta de herramientas apropiadas o vestuario		

de un programa de acción; también les permite medir el desempeño sobre una base continua;[27] es más, puede proporcionarles realimentación acerca de las conductas exhibidas, misma que les permitirá hacer las correcciones necesarias y oportunas en el programa.

Los empleados del siguiente recuadro "CO en la práctica" destacan lo importante que es recibir realimentación.

Investigación acerca de la teoría de reforzamiento

La lista de usuarios de modificación del comportamiento organizacional incluye a Michigan Bell Telephone, Ford Motor Co., American Can Company, United Air Lines, Warner-Lambert Company, Chase Manhattan Bank, Procter & Gamble y Standard Oil de Ohio. Una encuesta de investigación empírica acerca de la modificación del comportamiento organizacional (OBM, *organizacional behavior modification*) examinó la investigación que incluía cantidad y calidad del desempeño, ausentismo, seguridad de los empleados, conservación de energía de los empleados, robos, y servicio a clientes.[28] Los investigadores generalmente encontraron fuerte evidencia de que la administración del comportamiento organizacional hace y puede hacer una contribución positiva; las tasas de ausentismo, la calidad de producción y las conductas de seguridad de los empleados parecen mejorar con más frecuencia que cuando las organizaciones no utilizan la modificación del comportamiento organizacional.

Críticas a la modificación del comportamiento

Los críticos han atacado la modificación del comportamiento por diversas razones. Una preocupación frecuente con el uso de reforzadores es que no hay un cambio real en la conducta: la persona sólo es chantajeada para que se desempeñe; el chantaje se refiere al uso ilícito de recompensas para corromper la conducta de alguien. Sin embargo, en el reforzamiento, los resultados generalmente se entregan por conductas diseñadas para beneficiar a la persona y a la organización, por lo tanto, esta crítica, aunque sea lógica, realmente no aplica a los reforzadores que por lo general se utilizan en las organizaciones.

Otra perspectiva la ofrece Locke, que cree que ver los reforzadores como modificación automática de las respuestas, independientemente de las creencias, valores y procesos mentales de una persona, es sólo una forma equivocada de considerar la conducta humana; dice que esta teoría es simple y atractiva pero que los hechos no la respaldan; afirma que las personas pueden aprender viendo a las demás recibir el reforzamiento e imitando a quienes son reforzados (véase el aprendizaje social analizado anteriormente). También existe el autorreforzamiento, el cual los teóricos del condicionamiento operativo pasan por alto.[29]

Otras críticas se enfocan en el punto de que los individuos se pueden volver demasiado dependientes de los reforzadores extrínsecos (por ejemplo, la paga); así, el comportamiento puede

CO EN LA PRÁCTICA La realimentación motiva

Los empleados están tan necesitados de guía en el lugar de trabajo actual lleno de presión, que muchos preferirían, por encima de un aumento de sueldo, que su administrador les orientara.

Seguro, los bonos en efectivo y los aumentos son recompensas bienvenidas, pero son bastante raros. Una realimentación escasa puede generar rotación, una preocupación que ha hecho que los empleadores aumenten la cantidad y calidad de las críticas laborales.

Me gustaría saber que hay algo más en el lugar de trabajo que un cheque, dice Bob, de 29 años, un consejero de inversiones en Wauwatosa, Wisconsin. "Preferiría estar en algún lugar en el que disfrute y la realimentación simplemente tiene que ver con eso, continúa Bob".

Una encuesta de American Express se refería a lo que la mayoría de los trabajadores desean de sus empleadores. Descubrió que el deseo número uno, en 46%, era la realimentación personal; eso se compara con 32% de los encuestados que dijeron que lo que más querían eran recompensas financieras.

Algunas tendencias detrás de la demanda:

- **Autonomía del trabajador.** Los empleados actuales tienen más autoridad en la toma de decisiones, pero el aumento de la responsabilidad también significa que muchos quieren saber dónde están parados.
  "Te sientes incómodo día con día al no saber lo que estás haciendo; el sentimiento de que a alguien le importas supera por mucho un valor monetario", dice Randolph de 58 años, un administrador de operaciones de computadoras en Providence, RI.
- **Lealtad en decadencia.** En una era de saltar de un empleo a otro y de despidos masivos, los empleados buscan mejores formas de cuantificar su valor para sus empleadores futuros. Una historia envidiable de promociones y revisiones puede tener más valor a largo plazo que el pago.
- **Menores garantías.** Las promociones y aumentos de sueldo ya no se otorgan a los trabajadores únicamente con base en los años de servicio; el desempeño se ha convertido en el catalizador para ascender.

Desde el punto de vista de los empleados, es natural que quieran saber lo que están haciendo, dice un consultor administrativo en Princeton, N. J.

La realimentación puede tener un efecto en la productividad e impulsar la moral. Una encuesta realizada por Menlo Park, servicio de personal con base en California Office Team, encontró que 66% de los encuestados creen que las sesiones de revisión del desempeño tienen un efecto favorable en la motivación laboral.

"Existe un sentido de que los empleados no reciben suficiente enseñanza de mentores cuando las organizaciones se vuelven más planas", dice Peter Cappelli, autor de *The New Deal at Work*, acerca de administrar una fuerza de trabajo móvil. La gente está ávida de eso.

Conscientes de la necesidad, los empleadores hacen frecuentes revisiones de puestos, pláticas diarias y evaluaciones de desempeño que incluyen la participación de los trabajadores, clientes y subordinados.

Los administradores se pueden clasificar como los que siguen metas no tradicionales, como fomentar el equilibrio entre la vida familiar y laboral, y alentar el trabajo en equipo, pero cuando se está atrapado con un mal administrador puede haber desconfianza ante cualquier realimentación; otros arguyen que prometer no cuesta nada.

"He estado aquí el suficiente tiempo para saber que uno debe predicar con el ejemplo", dice Lisa, 40 años, obrera en una fábrica en Island Pond, Vermont. "¿Cuántas veces han dicho cosas sin sentido? Yo quiero confiar plenamente en lo que me digan".

Esto no quiere decir que la guía no perdura.

Hace más de 20 años, Walter era un joven ingeniero químico que se esforzaba en un laboratorio cuando su jefe entró. "Estás haciendo un trabajo maravilloso —recuerda que le dijo su supervisor—. Estoy muy contento de que formes parte del departamento".

Fueron sólo unas cuantas palabras, pero ese comentario fue un motivador tan valioso para Walker, que ahora, de 61 años y retirado, aún habla de la lección que aprendió: se necesita algo más que dinero para comprar la lealtad.

"Muchos otros jefes han dado por hecho mis contribuciones y sienten que su responsabilidad era más dinero —dice Walter—. El verdadero motivador fue percatarse en forma genuina de mi éxito y decírmelo".

Fuentes: Paul Falcone, "Preserving Restless Top Performers", en *HR Magazine* 51, núm. 3, marzo de 2006, pp. 117-122; Annette Simmons, "When Performance Reviews Fail", en *Training and Development 57*, núm. 9, septiembre de 2003, pp. 47-51; Stephanie Armour, "Cash or Critiques: Which Is Best?" en *USA Today*, 16 de diciembre de 1998, p. 6B y Anne Faircloth, "How to Recover from a Firing", en *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, pp. 239-240.

volverse dependiente del reforzador y llegar a no realizarse nunca sin la promesa del reforzador. Como una crítica final, especialmente en el caso del reforzamiento positivo, su utilización puede ser más percibida que real;[30] en las encuestas acerca de las relaciones interpersonales se ha encontrado que mientras más de 80% de los supervisores afirman que utilizan con frecuencia formas de reforzamiento positivo (tales como elogio, reconocimiento y recompensas), menos de 20% de los empleados informan que sus supervisores expresan formas de apreciación más que ocasionalmente. En vista de esta cuestión, los administradores deben recordar tres principios importantes cuando expresen apreciación y refuercen el buen comportamiento: 1) describa el comportamiento deseado en términos específicos, evitando caer en

generalizaciones; 2) explique por qué la conducta es útil para la organización; 3) sin importar el tipo de reforzamiento positivo dado, siempre debe ir acompañado por una expresión personal de agradecimiento.

Cuando se consideran estas críticas se debe recordar que la importancia y el impacto de cualquier método administrativo pueden verse sumamente afectados por la cultura nacional donde éste se utiliza. Un ejemplo excelente de esto es el estudio de Welsh, Luthans y Sommer, en el que pidieron a los administradores de la planta textil más grande de Rusia que utilizaran tres diferentes estilos de motivación con sus empleados;[31] ellos descubrieron que mientras que las recompensas extrínsecas y el manejo de la conducta producían resultados positivos, una estrategia que incluía participación por parte de los trabajadores (un método respaldado y deseado en Estados Unidos) no sólo no aumentó el desempeño, sino que en realidad pudo haber bajado la producción. Aunque se requiere más trabajo en esta área, se deben evaluar cuidadosamente la importancia de la cultura y los factores relacionados con ella en cuanto a lo apropiado de las actividades administrativas.

Autodirección del comportamiento

Dejar de fumar, hacer dieta, buscar el crecimiento y desarrollo personal y hacer un régimen de ejercicios son actividades que implican la noción de autocontrol. La bibliografía organizacional ha otorgado cierta atención a la motivación personal[32] y sus conceptos han evolucionado principalmente de la literatura de la teoría del aprendizaje social y de los trabajos relacionados sobre el autocontrol. En la bibliografía de la organización a este proceso se le ha llamado **autodirección del comportamiento** (BSM, *behavioral self-management*).

Autodirección del comportamiento (BSM) Proceso por el cual una persona se enfrenta con alternativas de respuesta inmediata que incluyen distintas consecuencias y selecciona o modifica el comportamiento manejando los procesos cognitivos, causas o consecuencias.

La autodirección, que a menudo se llama autocontrol, se define como sigue: “Una persona muestra autocontrol cuando, en la ausencia relativa de restricciones externas inmediatas, lleva a cabo una conducta cuya probabilidad previa había sido menor que aquella de comportamientos alternativamente disponibles”.[33]

En esencia, esto sugiere que en ocasiones los individuos elegirán conductas que no han elegido continuamente en el pasado y que esta selección puede basarse en las expectativas de resultados positivos en el futuro de este curso de acción. Se deben señalar varias características de la autodirección: es un proceso por el cual una persona se enfrenta con alternativas de respuesta inmediatas (por ejemplo, trabajar moderadamente o trabajar muy duro para terminar el trabajo) que incluyen distintas consecuencias. El comportamiento de autodirección puede incluir metas de desempeño personal, instrucciones personales acerca de cómo lograr las metas, consecuencias que uno mismo organiza, un plan para comportarse de una forma en particular o una estrategia para desarrollar personalmente un conjunto de habilidades.

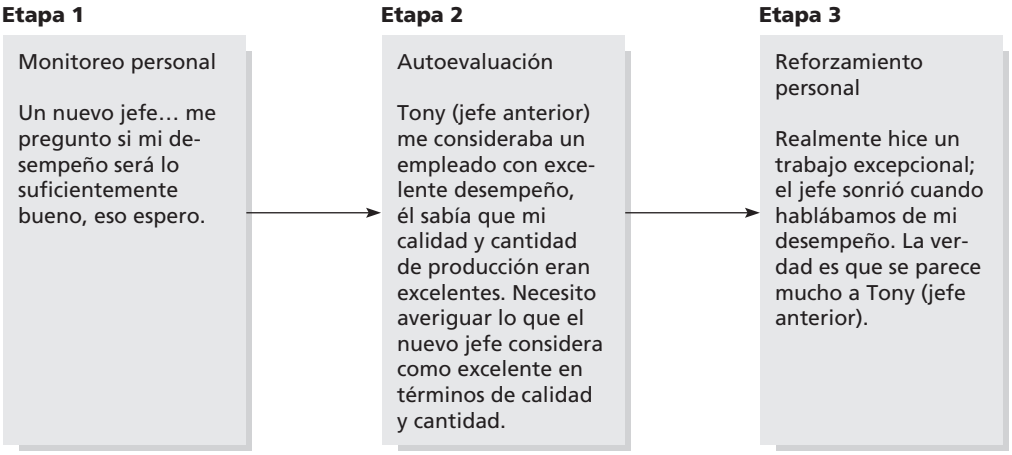
En la autodirección de la conducta se asume que una persona tiene cierto control sobre ésta, los procesos cognitivos y las consecuencias contingentes; de hecho, este control es la base de la noción de la atribución de facultades (*empowerment*), un movimiento amplio que procura proporcionar a los trabajadores una mayor participación en sus puestos.[34] En el lugar de trabajo o fuera de él, todos practican la modificación del comportamiento organizacional hasta cierto grado[35] y parece tener un efecto importante en el desempeño dentro de diversos grupos, tales como los administradores de las inversiones conjuntas.[36] Generalmente establecemos ciertos estándares de conducta y nos recompensamos o castigamos de acuerdo con los juicios personales que hacemos acerca de cómo se relaciona nuestra conducta con esos estándares.

Modelo de autorregulación

Debido a que la autodirección eficaz parece ofrecer beneficios potenciales a empleados y organizaciones, podría resultar útil un marco de trabajo general. Frederick Kanfer ha propuesto un modelo de tres etapas que tiene un valor de aplicación administrativo. En la figura 6.3 se muestra el modelo Kanfer de autorregulación de la manera en que se aplica a una situación de trabajo.

De acuerdo con el modelo, cuando un evento no rutinario (por ejemplo, un nuevo jefe, un fallo en el equipo) interrumpe el patrón de trabajo normal, una persona comienza a realizar una revisión personal (lo que Kanfer llama *autorregulación*).

FIGURA 6.3
Métodos de autorregulación de Kanfer



La llegada de un nuevo jefe es un suceso no rutinario; el evento iniciaría pensamientos como los siguientes: ¿cómo me estoy desempeñando?, ¿cómo tendré que desempeñarme para darle una buena impresión al nuevo jefe? Ésta es la etapa 1, el monitoreo personal. La autoevaluación (etapa 2) incluiría comparar al jefe anterior con el nuevo y decidir si el desempeño anterior sería suficiente para impresionar al nuevo. En la etapa 3, el refuerzo personal, la persona ejercitaría su propio reforzamiento para desempeñarse en un nivel aceptable. Kanfer propone que la autorregulación ocurre con rapidez y sin que la persona sea muy consciente de ello.[37]

El BSM puede parecer simplemente otra variante de la modificación del comportamiento organizacional; sin embargo, existe una diferencia en términos de la importancia de los procesos cognitivos, ya que combina los principios del aprendizaje con un énfasis en las interacciones humanas en un entorno social. En contraste con la modificación del comportamiento organizacional, que se enfoca principalmente en antecedentes, conducta y consecuencias, el enfoque de la autodirección del comportamiento hace hincapié en los procesos cognitivos únicamente humanos que se relacionan con la adquisición y mantenimiento de patrones de conducta sin la participación de otras personas.

Teoría del establecimiento de metas

Establecimiento de metas
Proceso de establecer metas. En muchos casos, requiere que superior y subordinado trabajen juntos para establecer las metas, subordinándose este último para periodos específicos.

Metas conscientes
Metas principales que una persona se esfuerza por alcanzar y de las que es consciente cuando dirige su conducta.

Meta
Objetivo específico que un individuo trata de alcanzar; la finalidad (propósito) de una acción.

Desde 1968, cuando Edwin Locke presentó lo que ahora se considera su trabajo clásico,[38] existe un interés considerable y creciente en la aplicación del establecimiento de metas en los problemas y asuntos organizacionales. Locke propuso que el **establecimiento de metas** era un proceso cognitivo de cierta utilidad práctica; su punto de vista era que las **metas conscientes** de un individuo y sus intenciones eran los determinantes principales de la conducta, es decir, una de las características más comúnmente observadas de la conducta intencional es que continúa hasta que llega a un cumplimiento.[39] Una vez que una persona comienza algo (por ejemplo, un trabajo, un nuevo proyecto), sigue adelante hasta que logra la meta. La intención desempeña un papel prominente en la teoría del establecimiento de metas,[40] la cual pone un énfasis específico en la importancia de las metas conscientes al explicar la conducta motivada. Locke ha utilizado la noción de las intenciones y metas conscientes para proponer y proporcionar un respaldo de investigación a la tesis de que las metas más difíciles y conscientes resultan en niveles más altos de desempeño si el individuo las acepta.

Proceso del establecimiento de metas

Una **meta** es el objeto de una acción; es lo que una persona intenta cumplir. Por ejemplo, producir cuatro unidades en una línea de producción, recortar los costos directos en 3 000 dólares o disminuir en 12% el ausentismo en un departamento. Se podrían dar muchos ejemplos del uso

exitoso de las técnicas de establecimiento de metas para lograr importantes resultados organizacionales, tal como el mejoramiento de seguridad.[41] Frederick W. Taylor ha tenido una influencia directa en el pensamiento actual sobre las metas y su establecimiento.

Locke afirmó que Taylor utilizó las metas asignadas como una de sus técnicas fundamentales de administración científica. A cada empleado se le pidió cumplir una meta desafiante pero alcanzable con base en los resultados de un estudio de tiempos y movimientos; los métodos del individuo para lograr la meta asignada (por ejemplo, las herramientas que utilizó, los procedimientos de trabajo que siguió, el ritmo que necesitaba para hacer el trabajo) se describieron con detalle.[42]

Especificidad de la meta
Grado de precisión cuantitativa de la meta.

Dificultad de la meta
Grado de dominio y eficiencia que se busca en el desempeño de una meta.

Intensidad de la meta
Proceso de fijar una meta o de determinar la forma de alcanzarla.

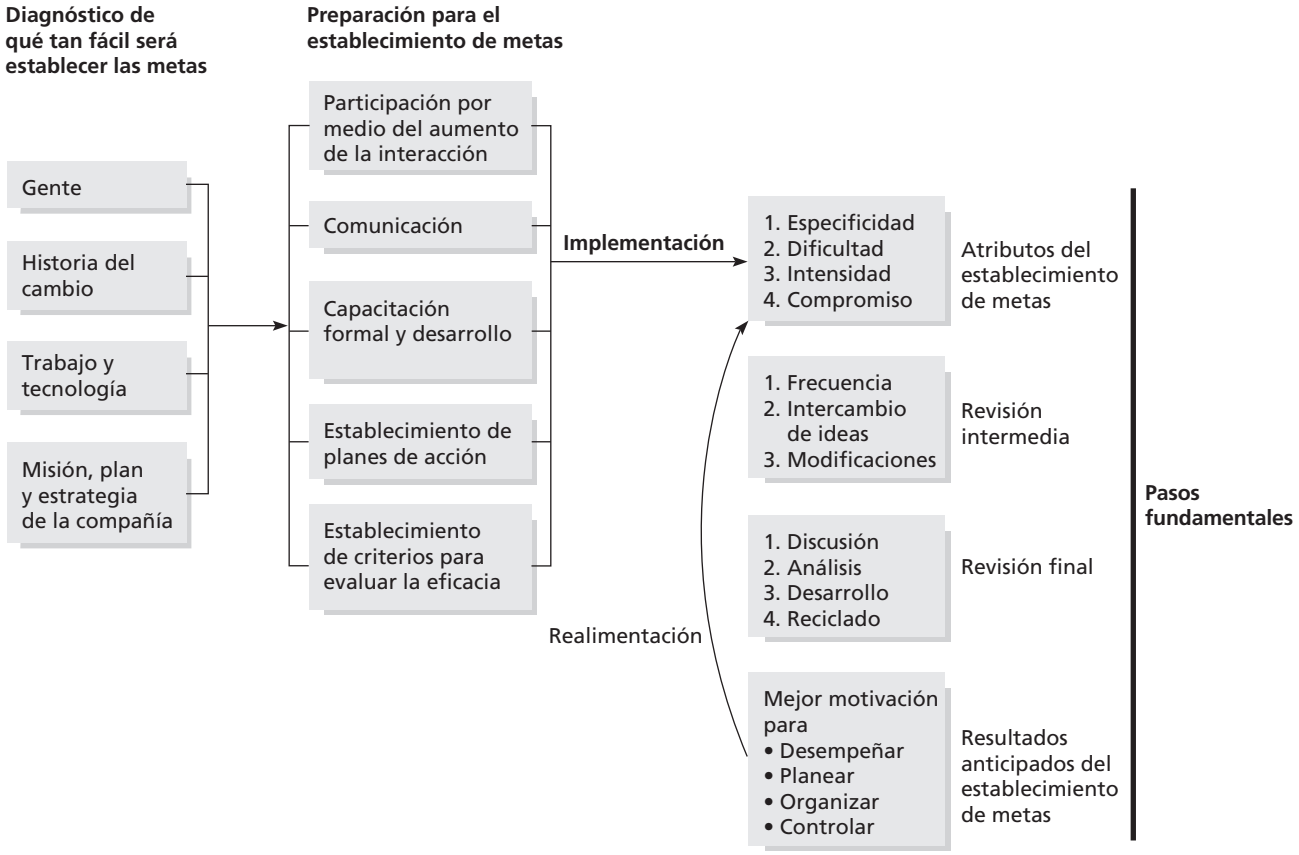
Compromiso con la meta
Cantidad de esfuerzo utilizado realmente para alcanzar la meta.

Por lo tanto, Locke señaló la influencia significativa de Taylor en esta elaboración de establecimiento de metas; también describió cuidadosamente los atributos de los procesos mentales (cognitivos) del establecimiento de metas, que son la especificidad, dificultad e intensidad de las metas.

La **especificidad de la meta** es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta; la **dificultad** es el grado de dominio o el nivel de desempeño buscado, y la **intensidad** se refiere al proceso de establecer la meta o de determinar cómo alcanzarla.[43] Hasta la fecha, este último atributo no se ha estudiado mucho, aunque se ha considerado en algunos estudios un concepto relacionado, el **compromiso con la meta**, que es la cantidad de esfuerzo utilizado para lograrla.

En la figura 6.4 se muestra un entorno de metas aplicadas desde una perspectiva administrativa, que indica la secuencia de eventos para dicho programa de establecimiento de metas. Los pasos fundamentales son: 1) *diagnosticar* si las personas, la organización y la tecnología son apropiadas para establecer esas metas; 2) *preparar* a los empleados a través de un aumento en la interacción interpersonal, la comunicación, la capacitación y los planes de acción para el establecimiento de las metas; 3) *enfatizar* los atributos de las metas que el administrador y sus

FIGURA 6.4 **Establecimiento de metas como se aplica en las organizaciones**



subordinados deben entender; 4) *realizar* revisiones intermedias para hacer los ajustes necesarios en las metas establecidas, y 5) *realizar* una revisión final para analizar las que se establecieron, modificaron y lograron. Cada paso debe planearse e implementarse cuidadosamente para que el establecimiento de metas sea una técnica de motivación eficaz; muchas veces al aplicarse se ignoran los pasos delineados o sugeridos en la figura 6.4.

Investigación del establecimiento de metas

El trabajo de Locke de 1968 contribuyó a un aumento considerable en la investigación de laboratorio y de campo acerca del establecimiento de metas. Otra fuerza que impulsó el interés y la investigación fue la exigencia de los administradores de técnicas prácticas y específicas que pudieran aplicar en sus organizaciones; el establecimiento de metas les ayudó a ponerlas en marcha.[44] El grado de respaldo con el que se cuenta, como una técnica de motivación viable, lo captan mejor los autores que revisaron sus efectos en el desempeño de las tareas. Dichos autores afirmaron,

> Si alguna vez hay un candidato viable entre las ciencias organizacionales para elevarse al alto estatus de una ley científica de la naturaleza, entonces las relaciones entre la dificultad, la especificidad, el compromiso de las metas y el desempeño de las tareas son muy dignas de una consideración seria.[45]

La investigación ha mostrado que las metas específicas llevan a mejores resultados que las vagas, tales como hacer su mejor esfuerzo.[46] Los experimentos de campo con oficinistas, técnicos de mantenimiento, personal de marketing, conductores de camiones, ingenieros, mecanógrafos y empleados de manufactura han comparado las condiciones específicas de establecimiento de metas con otras que se refieren sólo a hacer-el-mejor esfuerzo.[47] La mayoría de estos estudios respaldan, en parte o totalmente, la hipótesis mencionada anteriormente de que las metas específicas llevan a un mejor desempeño que las vagas; de hecho, en 99 de cada 100 estudiantes que Locke y sus asociados revisaron, las metas específicas produjeron mejores resultados.[48]

Un estudio en particular resalta el significado práctico de establecer metas específicas.[49] Como parte de una operación de registro, algunos conductores de camiones debían cargar troncos y llevarlos a una fábrica para ser procesados. Un análisis del desempeño de cada conductor mostró que a menudo no llenaban sus camiones al máximo del peso permitido; durante los tres meses en los que se estudió la carga inferior, los camiones rara vez se llenaron en exceso de 58 a 63% de su capacidad.

Los investigadores creyeron que las cargas inferiores eran el resultado de la costumbre que tenía la administración de simplemente instruir a los conductores para que se esforzaran lo más posible para cargar los camiones. Los investigadores concluyeron que establecer una meta específica sería el ímpetu operacional necesario para mejorar la situación: asignaron una meta específica de 94% de capacidad a los conductores; sin embargo, ninguno fue castigado por no llegar a ella, ni se ofrecieron recompensas monetarias ni prestaciones, sólo el elogio del supervisor por las mejoras en el desempeño; no se dio ninguna capacitación o instrucción específica a los administradores ni a los conductores.

Un mes después de la asignación de la meta, el desempeño aumentó a 80% del límite del camión, pero después del segundo mes disminuyó a 70%; las entrevistas con los conductores indicaron que estaban probando la promesa de la administración de no tomar alguna acción disciplinaria si no se cumplían las metas. Después del tercer mes, el desempeño fue superior a 90% de la capacidad, mismo que se mantuvo durante los siete años posteriores a la investigación.

Los resultados de este experimento de campo son impresionantes, ya que sugieren que establecer metas específicas puede ser una fuerza poderosa. El valor de fijar metas se refleja en esta declaración de los investigadores:

> El establecimiento de una meta que sea específica y desafiante aumenta el desempeño porque deja claro al individuo lo que se supone que debe hacer. Esto a su vez puede proporcionar al trabajador un sentido de logro, reconocimiento y compromiso, ya que puede comparar qué tan bien se desempeña en relación con como lo hacía antes, y en algunos casos qué tan bien lo hace en comparación con los demás.[50]

El factor dificultad

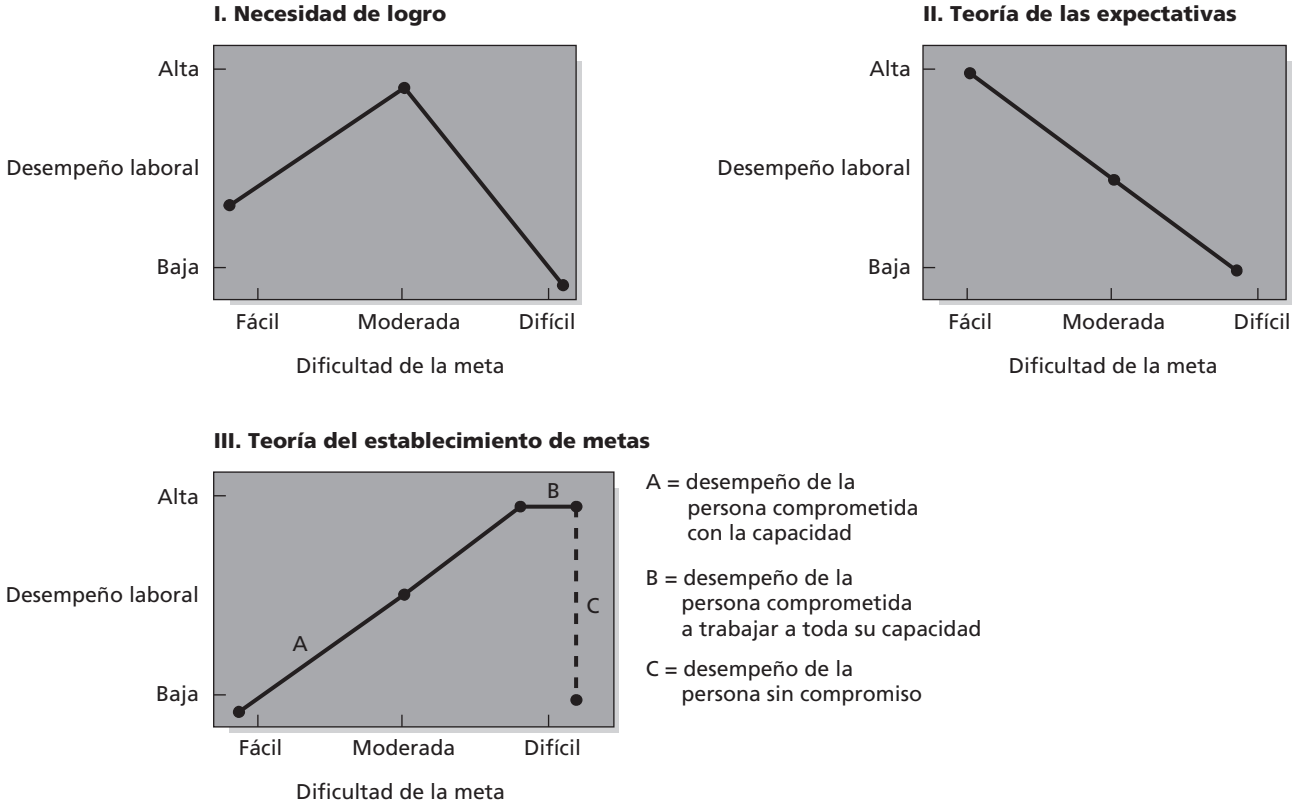
Generalmente, cuanto más difícil sea la meta, mayor es el nivel de desempeño, pero parece que un punto de regresión inferior es el verdadero tema en la dificultad de las metas. Aunque los estudios de laboratorio y de campo encuentran que las personas con metas consistentemente altas (difíciles) tienen un mejor desempeño, existe un punto crítico;[51] si una meta se percibe tan difícil o amenazante que es casi imposible de lograr, el resultado con frecuencia es frustración en lugar de logro.

Por ejemplo, una evaluación del nivel de dificultad de las metas de acopio de fondos de United Way en un estudio señala el tema de la frustración.[52] Cuanto más difícil era la meta, más dinero se reunía; sin embargo, esto era verdad sólo cuando los solicitantes de fondos consideraban que se podía lograr, ya que cuando consideraban que la meta era inalcanzable, sufrían una baja en la moral. Por otro lado, las metas deben ser de una dificultad realista para que no sean establecidas demasiado bajo.[53]

La aceptación de las metas es muy importante para cualquier análisis de eficacia sobre su establecimiento. Un método para resaltar dicha aceptación es cuando los individuos participan en el establecimiento de las mismas. Los investigadores sugieren que cuando un individuo enfrenta una meta difícil, participar en su establecimiento resalta su aceptación más que cuando simplemente le es asignada. En un estudio en dos partes, encontraron que el establecimiento participativo y representativo (en el que los miembros elegidos de un grupo representaron a otros en la negociación de las metas) aumentó en forma significativa la aceptación individual de las mismas; en consecuencia, que cada quien las aceptara contribuyó de manera importante al desempeño.[54]

Locke ha contrastado el establecimiento de metas con las explicaciones de motivación de las expectativas y de la necesidad de logro.[55] En la figura 6.5 se resaltan las diferencias que proponen estas tres teorías cuando explican la relación que existe entre el desempeño y la dificultad de las metas.

FIGURA 6.5 **Relación dificultad-desempeño de metas. Tres puntos de vista de la motivación**



La teoría de las expectativas predice que metas más fáciles darán como resultado un mejor desempeño, ya que la probabilidad de éxito (y también la de ser recompensado) aumenta. El pronóstico de la necesidad de logro es que la dificultad de las metas mejora el desempeño hasta cierto punto, pero que cuando éstas son demasiado difíciles, el desempeño sufre.

Una explicación de la relación de la dificultad-desempeño de las metas se presenta en la gráfica III de la figura 6.5. Locke predice que el desempeño de una persona (A) aumentará conforme lo haga la dificultad de las metas (suponiendo que la persona esté comprometida y tenga la capacidad de desempeñarse), hasta que se llegue a un techo de desempeño (B). Los individuos que carezcan de compromiso hacia las metas difíciles tienen un desempeño malo o cada vez peor (C).

Sumar el factor de participación

En uno de los estudios más interesantes del establecimiento de metas se realizó una serie de experimentos diseñada conjuntamente para estudiar el efecto de la participación en el compromiso de las metas y el desempeño.[56] Locke sirvió como una tercera parte mediadora entre dos puntos de vista sostenidos por Latham y Erez; Latham proponía que cuando la dificultad de la meta se mantiene constante, no existe prácticamente ninguna diferencia en el compromiso o desempeño de la meta, sin importar si ésta fue asignada o establecida en forma participativa. Erez creía que participar en el establecimiento de la meta es fundamental para comprometerse con ella, es decir, si una persona no participa, se compromete poco para cumplirla.

Una serie de cuatro experimentos por parte de investigadores en las universidades de Maryland y Washington probó los dos puntos de vista del establecimiento de metas; los resultados indicaron que no existía un efecto de valor para la participación en el compromiso o el desempeño de las metas en ninguno de los cuatro experimentos. El estudio es recomendable por ser muy completo, por la participación de los investigadores que estaban en desacuerdo con los resultados previos del otro y por el uso de una tercera parte mediadora; cada una de estas características contribuye a aumentar la confianza del público en la investigación organizacional. Pero a pesar de los comentarios de Locke de que los resultados de los estudios de laboratorio se pueden generalizar bien al campo, su entorno es una debilidad del estudio.[57] Quienes ejercen en las organizaciones prestarían más atención a los resultados de un estudio tan innovador si se utilizaran empleados y entornos laborales.

¿Se pueden confirmar estos resultados en organizaciones de Estados Unidos y del mundo? Conforme los países de Europa del Este intenten mejorar el desempeño de sus economías y empresas, ¿será más eficaz el establecimiento de metas? Las economías de Hungría, Polonia y la anterior Unión Soviética pueden no estar preparadas para establecer metas de manera participativa. Las culturas pasadas de éstos y otros países pueden moderar en forma significativa los efectos, si es que los tuvieran, de programas de establecimiento de metas. Muchos individuos no están acostumbrados o preparados para participar en el establecimiento de metas, después de años en que las decisiones se tomaran y transmitieran en forma descendente desde el nivel superior de administradores y burócratas, cuando se les decía qué hacer.

Diferencias individuales

Dispersos en la bibliografía del establecimiento de metas se encuentran estudios que examinan los efectos de las diferencias individuales; la mayoría ha tratado con los efectos de la educación, la raza y la antigüedad en el puesto. Un estudio con técnicos en electrónica encontró que la dificultad de las metas (reto) se relacionaba significativamente con el desempeño sólo entre los técnicos con 12 años o más de educación; para los que tenían menos tiempo, la claridad de las metas y su realimentación acerca de qué tan cerca estaban los resultados se relacionaban significativamente con el desempeño.[58]

En un experimento de campo se compararon madereros que trabajaban bajo condiciones asignadas, participativas y de hacer-su-mejor-esfuerzo; los investigadores descubrieron que el establecimiento de metas participativo afectó el desempeño de los madereros menos educados, pero no así el de los más formados.[59]

Un estudio examinó tres explicaciones de por qué la participación en el establecimiento de metas puede aumentar el desempeño laboral: el factor social del análisis de grupo, el factor de motivación de participar en el proceso y el factor cognitivo de compartir información.[60] Los resultados de este estudio entre oficinistas indicaron que los factores sociales y de motivación incrementaron la cantidad del desempeño, el aprendizaje de la tarea, la aceptación de la meta, el compromiso del grupo y la satisfacción.

Otro estudio reciente examinó el conflicto como una variable del establecimiento de metas. El experimento de laboratorio y un estudio de campo de profesores universitarios sugirió que un conflicto entre las metas lleva a disminuciones en el desempeño;[61] estos resultados no se relacionaban con la forma en que los sujetos se comprometían con las metas, ni cuáles eran las más importantes o las estrategias utilizadas para abordar la tarea. Esta investigación señala la necesidad de poner atención a la situación general que experimentan los empleados que se enfrentan con muchas metas (y que a veces son contradictorias); también sugiere que se deben considerar las que los empleados establecen para sí mismos.

Críticas al establecimiento de metas

Es importante reconocer que existen argumentos contra el establecimiento de metas o de entusiasmarse demasiado al respecto. Algunos administradores e investigadores han descubierto que:

El *establecimiento de metas* es bastante complejo y difícil de sostener.

El *establecimiento de metas* funciona bien para puestos simples (oficinistas, mecanógrafos, archivadores y técnicos), pero no para complejos. En los puestos en los que las metas no se pueden medir con facilidad (maestros, enfermeros, ingenieros, contadores) ha planteado algunos problemas.

El *establecimiento de metas* alienta el juego. Fijar metas bajas para verse bien más adelante es un juego que practican algunos subordinados que no quieren quedar abajo. Los administradores juegan a establecer una meta inicial que generalmente no es posible de lograr para luego averiguar cómo reaccionan los subordinados.

El *establecimiento de metas* se utiliza para controlar a los empleados y vigilar el desempeño.

El *cumplimiento de metas* puede convertirse en una obsesión; en algunas situaciones quienes las establecen se aferran tanto a lograrlas que descuidan otras áreas importantes de sus trabajos.

En condiciones adecuadas, el establecimiento de metas puede ser una técnica poderosa para motivar a los empleados; cuando se utiliza correctamente, se vigila con cuidado y los administradores la respaldan de manera activa y puede mejorar el desempeño. Su dificultad y su aceptación son dos atributos que la administración debe considerar. La implicación clara para los administradores es que hacer que los empleados establezcan y luchen por lograr metas específicas y relativamente difíciles puede generar una gran fuerza de motivación.

Revisión de la motivación

Hasta este punto los capítulos 5 y 6 han presentado diversas teorías prácticas de motivación populares, que se han probado en forma empírica. Es desafortunado que, por lo general, las teorías se contrapongan en la bibliografía, ya que cada una puede ayudar a los administradores a entender mejor la motivación en el lugar de trabajo; cada una intenta organizar de forma significativa las variables importantes que se asocian con la explicación de la motivación en los entornos laborales.

Las teorías de *contenido* se concentran en los individuos, poniendo el énfasis sobre todo en las características de las personas; cada una de las de *proceso* tiene una orientación específica; la del reforzamiento se enfoca en el ambiente laboral y prácticamente no toma en cuenta la noción de las necesidades y las actitudes individuales. La teoría de las expectativas enfatiza las variables individuales, laborales y ambientales y reconoce las diferencias en las necesidades,

percepciones y creencias. La teoría de la equidad aborda principalmente la relación entre las actitudes hacia las contribuciones y resultados y hacia las prácticas de recompensas; la teoría del establecimiento de metas enfatiza los procesos cognitivos y el papel de la conducta intencional en la motivación.

Cada una de las teorías presentadas tiene algo que ofrecer a los administradores si se utiliza correctamente y, en muchos aspectos, varios de sus puntos son complementarios. Los psicólogos y los psicólogos sociales que elaboraron estas teorías fueron claros al explicar las necesidades, motivos y valores; sin embargo, no fueron tan sagaces para explicar lo que los administradores podían hacer para motivar a los empleados. A pesar de la abundancia de las teorías complementarias y de la investigación, muchos administradores aún deciden ignorar las teorías de la motivación generadas académicamente.

Sin embargo, el análisis de las teorías y la investigación indica que en lugar de ignorar la motivación, los administradores deben tomar un papel activo en la de sus empleados. Se ha llegado a nueve conclusiones específicas:

1. Los administradores influyen en la motivación de sus empleados; si pretenden mejorar las necesidades de desempeño, entonces deben intervenir y ayudar a crear una atmósfera que aliente, respalde y sostenga las mejoras. La motivación se puede manejar.
2. Los administradores deben recordar que la capacidad, la competencia y la oportunidad cumplen un papel en la motivación; a una persona con poca capacidad o pocas habilidades le será difícil ser productiva.
3. Los administradores deben ser sensibles a las variaciones en las necesidades, capacidades y metas de los empleados y deben también considerar las diferencias en las preferencias (valencias) de las recompensas.
4. El monitoreo continuo de las necesidades, capacidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada uno de los administradores.
5. Los administradores deben intentar canalizar el comportamiento de automotivación para obtener resultados productivos. Algunos individuos practican un alto grado de autocontrol y motivación personal.
6. Los administradores como modelos a seguir pueden motivar a los empleados; el aprendizaje social ocurre regularmente y ellos deben estar conscientes de que su estilo, técnicas y conductas laborales son observados y pueden ser imitados con facilidad.
7. Los administradores necesitan proporcionar incentivos a sus empleados; cuando estos últimos observan que los resultados que valoran se pueden lograr a través del desempeño, una parte importante de la estrategia de motivación ha tenido éxito.
8. Establecer metas de dificultad moderada para dirigir la conducta es una parte importante de cualquier programa de motivación.
9. Los administradores deben tratar de proporcionar a los empleados puestos que ofrezcan equidad, reto en sus tareas, diversidad y oportunidades para la satisfacción de las necesidades.

TABLA 6.3 El poder de predicción de las teorías de motivación seleccionadas*

	Teorías					
	Basada en las necesidades†	Reforzamiento	Autodirección de comportamiento	Expectativas	Equidad‡	Establecimiento de metas
Productividad	6§	6	6	7	7	9
Ausentismo		8	8ƒ	8	8	
Satisfacción laboral	6				6	6#

* Clasificaciones basadas en una escala del 1 al 10, siendo el máximo 10.
† Incluye las teorías de Maslow, Herzberg Alderfer y McClelland.
‡ Basada principalmente en estudios de temas relacionados con la paga.
§ Principalmente se encuentra en empleados con alta necesidad de logro.
ƒ Número limitado de estudios.
Los niveles de satisfacción son más altos si el programa de metas es considerado justo, significativo y más que un mecanismo de control.

Si pretenden activar, sostener y dirigir la motivación, los administradores deben entender las necesidades, intenciones, preferencias, metas, reforzamiento y comparación. Si no aprenden estos conceptos perderán muchas oportunidades para motivar a sus empleados en forma positiva.

En la tabla 6.3 se resume brevemente qué tan bien pronostican los diversos temas y enfoques, las cuestiones de productividad, ausentismo y satisfacción laboral. Las calificaciones se basan en la investigación empírica disponible realizada en organizaciones principalmente de Estados Unidos y Canadá. Las calificaciones también utilizan los juicios de los investigadores, información anecdótica y opiniones administrativas.[62] Aunque los datos presentados no sean validados en forma científica en cada caso, se basan en múltiples fuentes de información. El conocimiento que proporciona el resumen de teorías, estudios empíricos y opiniones puede sentar la base para desarrollar los programas de motivación basados en las recompensas.

Sistemas de recompensas organizacionales

Los administradores que entienden y que se sienten cómodos con diversos enfoques de motivación están mejor preparados para diseñar programas de motivación eficaces basados en recompensas. Las teorías establecen el tono y la dirección de cómo crear una atmósfera de motivación. Lo que un sistema de recompensas organizacionales quiere lograr es que se apliquen los principios teóricos al mundo real.

Hay numerosos cambios acerca de la manera de evaluar el desempeño y cómo distribuir las recompensas. Las solicitudes para eliminar los sistemas de incentivos de pago por unidad,[63] convertir todos los sistemas de recompensas en enfoques basados en grupos y legislar cuánto pueden ganar los ejecutivos se presentan como formas universalmente perfectas de abordar las recompensas. Aunque algunas partes de cada sugerencia tienen cierta validez, propuestas muy radicales tienen pocas probabilidades de influir en la mayoría de los administradores. En lugar de cambios radicales y desprestigios generales, es más probable que los métodos progresivos sean los que atraigan la atención. Los sistemas de pago con base en las competencias y en las contribuciones hechas, los incentivos basados en equipos y las recompensas que se enfocan en una mejora de los resultados se convierten en sistemas que se consideran e implementan cada vez más. Conforme las organizaciones se vuelven más participativas en transacciones globales, sus pagos y recompensas tendrán más que ver con la unidad general y los resultados totales de la compañía.[64]

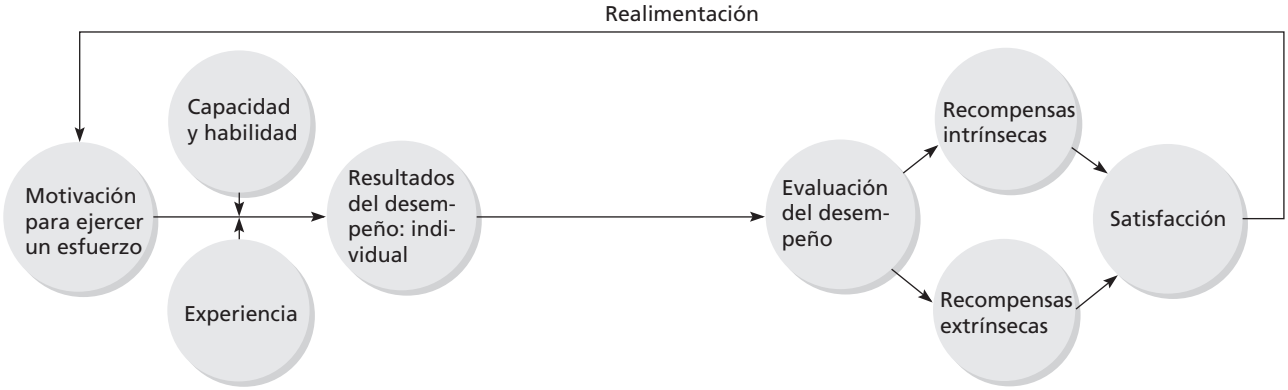
En lugar de eliminar los sistemas de recompensas individuales y aceptar sistemas de recompensas basados en el grupo, es mejor examinar las características de motivación, positivas y negativas, de diversos sistemas de recompensas.

Un modelo de recompensas individuales

Los principales objetivos de los programas de recompensas son: 1) atraer a personas calificadas para *unirse* a la organización, 2) *hacer* que los empleados vayan a trabajar, y 3) *motivar* a los empleados para que alcancen altos niveles de desempeño. Es útil para los administradores contar con un modelo que ilustre cómo encajan las recompensas en las políticas y programas generales de una organización. En la figura 6.6 se presenta uno que integra la motivación, el desempeño, la satisfacción y las recompensas; sugiere que la motivación para ejercer un esfuerzo no es suficiente para un desempeño aceptable, ya que éste resulta de combinar el esfuerzo de un individuo con su habilidad, capacidad y experiencia. La administración evalúa el desempeño de cada uno ya sea de manera formal o informal y, como resultado, distribuye recompensas extrínsecas, las cuales son evaluadas por el individuo, quien también recibe o deriva recompensas intrínsecas del puesto; según el grado en que las recompensas sean adecuadas y equitativas, el empleado logrará un nivel de satisfacción.

Se ha investigado bastante acerca de qué determina si los individuos están satisfechos con las recompensas. Edward Lawler ha resumido cinco conclusiones con base en la bibliografía de investigación de la ciencia del comportamiento:[65]

FIGURA 6.6 El proceso de recompensas



1. *La satisfacción con una recompensa está en función de cuánto recibe el individuo y cuánto siente que debe recibir.* Esta conclusión se basa en las comparaciones que hacen las personas; cuando reciben menos de lo que consideran que deberían recibir se sienten insatisfechas.
2. *Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influidos por las comparaciones que hace con lo que les sucede a los demás.* Las personas tienden a comparar sus esfuerzos, habilidades, antigüedad y desempeño laboral con los de los demás; luego, intentan comparar las recompensas, es decir, sus propias contribuciones con las de los demás en relación con las recompensas recibidas. En el capítulo 5 se analizó esta comparación contribución-resultado al presentar la teoría de equidad de la motivación.
3. *La satisfacción se ve influida por qué tan satisfechos están los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas*. Las recompensas intrínsecas son valoradas por sí mismas y se relacionan con el desempeño del trabajo; algunos ejemplos serían sentimientos de cumplimiento y logro. Las extrínsecas son externas al trabajo en sí y se administran en forma externa; como ejemplos tenemos los sueldos y salarios, prestaciones y ascensos. Existe un debate entre los investigadores acerca de cuáles son más importantes para determinar la satisfacción laboral; la mayor parte de los estudios sugieren que ambas lo son.[66] Un mensaje claro de la investigación es que ambas satisfacen distintas necesidades.
4. *Las personas difieren en las recompensas que desean y en la importancia relativa que las distintas recompensas tienen para ellas*. De hecho, las recompensas preferidas varían en distintos puntos de la carrera de una persona, en diferentes edades y en diversas situaciones.
5. *Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque llevan a otras recompensas*. Por ejemplo, una oficina grande o una con alfombra y cortinas con frecuencia se considera una recompensa porque indica el estatus y el poder del individuo. El dinero es una recompensa que lleva a cosas como prestigio, autonomía, seguridad y protección.

La relación entre las recompensas y la satisfacción no está perfectamente entendida ni es estática, cambia debido a que la gente y el ambiente también lo hacen, pero existen importantes consideraciones que los administradores pueden tomar en cuenta para desarrollar y distribuir las recompensas: primero, éstas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades humanas; la legislación federal, los contratos sindicales y la justicia administrativa han dado al menos recompensas mínimas en la mayoría de los entornos laborales. Segundo, los individuos generalmente comparan sus recompensas con las de los demás, y lo hacen sin importar la cantidad de las recompensas que reciben; si se perciben inequidades, surge la insatisfacción. Finalmente, como lo ilustra el recuadro "CO en la práctica", los administradores que distribuyen las recompensas deben reconocer las diferencias individuales, ya que el proceso de asignarlas invariablemente será menos eficaz que lo deseado. Cualquier paquete de recompensas deberá 1) ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas (por ejemplo, alimentación, casa, vestido), 2) ser considerado equitativo y 3) estar orientado individualmente.[67]

CO EN LA PRÁCTICA

¿Qué son las recompensas en una fuerza laboral diversificada?

Con una fuerza laboral cada vez más diversa, los administradores descubren que es necesario considerar la herencia cultural de los empleados en el momento de recompensarlos. De hecho, están aquellos que piensan que muchos de nuestros modelos administrativos y de liderazgo están relacionados con la cultura, es decir, no consideran la posibilidad de que puedan florecer distintas personalidades en diferentes culturas nacionales; están también aquellos que creen que las diferencias en las culturas son exageradas. Después de decir todo esto, consideremos lo siguiente:

- A los asiáticos con frecuencia se les enseñan tradiciones como *enryo*, que requiere, entre otras cosas, modestia en la presencia de los superiores. Se valoran mucho la deferencia y el comportamiento reservado; como resultado, pueden mostrarse renuentes a pedir recompensas y también tienen menos probabilidades de quejarse o hacer preguntas. A menudo quizá no respondan positivamente al reconocimiento.
- El administrador de un nativo estadounidense estaba tan impresionado con su trabajo que lo honró en una ceremonia visible ante todos sus compañeros. El empleado no regresó a trabajar durante muchos días porque se sentía muy incómodo con el elogio público, especialmente ante sus colegas nativos estadounidenses.
- Los ejecutivos de ventas a menudo acompañan un elogio a los miembros de la fuerza de ventas con un toque bien intencionado en los brazos o una palmada en la espalda. Desafortunadamente muchos asiáticos estadounidenses se sienten muy incómodos con este comportamiento.
- Una administradora pidió a su personal principalmente filipino que le avisara si tenía algún problema con un equipo nuevo que se acababa de instalar en el almacén de la compañía. Ella asumió que delegar esta responsabilidad al grupo provocaría sentimientos positivos. En lugar de eso, los empleados utilizaron todos los medios posibles, incluyendo soluciones improvisadas, para asegurarse de que ella nunca se enterara de cualquier problema que existiera; para el grupo, sus problemas de incapacidad para manejar el equipo significaban una humillación.
- Al hacer negocios en China, los administradores expatriados estadounidenses deben tener cuidado en cómo recompensan a los empleados chinos. En Estados Unidos no es raro que un individuo reciba un reloj después de trabajar para la misma compañía durante un determinado número de años, pero si estos administradores quisieran transferir esta tradición de recompensas a China, se sorprenderían mucho del resultado. La palabra china para *reloj* se relaciona con funerales o muerte, así que el mensaje subyacente a esa "recompensa" podría interpretarse como "muérete".

Si los administradores buscaran aprender conscientemente acerca de las diferencias culturales entre los grupos, podrían evitar errores no intencionados como los que se mencionaron antes. Queda claro que se han cometido errores en el pasado debido a suposiciones acerca de hombres y mujeres, minorías y blancos, y viejos o jóvenes. Conforme continúe la diversificación de la fuerza laboral, la empatía y la sensibilidad hacia las diferencias entre la gente serán una habilidad administrativa esencial.

Fuentes: Irwin Speizer, "Incentives Catch On Overseas, But Value of Awards Can Too Easily Get Lost in Translation", en *Workforce Management* 84, núm. 13, noviembre de 2005, pp. 46-49; Patricia Digh, "One Style Doesn't Fit All", en *HRMagazine* 47, núm. 11, noviembre de 2002, pp. 79-82; Marlene Duchatelet, "Cultural Difference and Management/Leadership Models", en *American Business Review*, junio de 1998, pp. 96-99; Livia Markoczy, "Us and Them", en *Across the Board*, febrero de 1988, pp. 96-99; Taylor Cos, Jr., en *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco, Berrett Koehler, 1993; y Kenneth N. Wexley y Stanley B. Silverman, *Working Scared: Achieving Success in Trying Times*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

Recompensas extrínsecas e intrínsecas

Recompensas extrínsecas
Premios externos al puesto, como pagos, promociones o prestaciones adicionales.

Recompensas intrínsecas
Premios que son parte del puesto mismo: la responsabilidad, los desafíos y la realimentación que le son características.

En la figura 6.6 se clasifican las recompensas en dos grandes categorías: extrínsecas e intrínsecas. Las **extrínsecas** son recompensas externas al puesto, como el salario, ascensos o prestaciones; las **intrínsecas** son las que forman parte del trabajo mismo, tales como la responsabilidad, el reto y las características de realimentación. En cada categoría la primera consideración es cómo los empleados *valoran* las recompensas, es decir, los individuos se esfuerzan poco a menos que la recompensa tenga *valor*. Tanto las recompensas extrínsecas como las intrínsecas pueden tener valor.[68]

Recompensas extrínsecas

Recompensas financieras. Sueldos y salarios

El dinero es una recompensa extrínseca importante. Se ha dicho que aunque por lo general se acepta que el dinero es el mecanismo más importante para recompensar y modificar el comportamiento en la industria… se conoce muy poco acerca de cómo funciona.[69] Para entender

realmente cómo modifica el comportamiento, los administradores deben comprender las percepciones y preferencias de la persona que se recompensa, lo que desde luego es una tarea desafiante; el éxito requiere atender y observar con cuidado a los empleados; además, los trabajadores deben confiar en los administradores para que puedan comunicarles libremente sus sentimientos acerca de las recompensas financieras.

A menos que los empleados vean una conexión entre el desempeño y el incremento en méritos, el dinero no es un motivador poderoso. En algunos casos un sistema de evaluación bien diseñado puede aclarar a los empleados la conexión pago-desempeño; esta claridad no sucede sin más: los administradores deben trabajar duro para comunicar la conexión entre desempeño y recompensa financiera.[70] Los críticos afirman cada vez más que los directores ejecutivos de las grandes corporaciones deben fortalecer la relación paga-desempeño y que los 500 directores generales que aparecen en la revista *Fortune* reciben sueldos excesivos.

La compensación ejecutiva se ha convertido en un tema controversial; los expertos utilizan diferentes técnicas estadísticas para ilustrar qué ejecutivo es la mejor oferta y quién sería el que no habría de comprarse.[71] Las historias de primera plana que comparan los cheques millonarios para ejecutivos con más empleados despedidos son dolorosas y están cargadas de emoción.

Los críticos afirman que los ejecutivos estadounidenses reciben sueldos excesivos que no están relacionados con el desempeño de su compañía; esta inequidad es una de las razones por las que Estados Unidos está siendo desafiado en su competitividad. Un estudio de unidades de negocios corporativas determinó que una diferencia pequeña en el pago entre los empleados de niveles inferiores y los administradores de la jerarquía superior se asocia con una alta calidad de producto.[72] Los investigadores sugirieron que el diferencial más pequeño pudo dar como resultado un mayor compromiso con las metas organizacionales.

El gobierno federal estadounidense ha revisado en diversas ocasiones las leyes que influyen en la paga de los ejecutivos. Las sugerencias más controversiales limitarían la cantidad que un ejecutivo podría recibir como pago al toparla en algún nivel absoluto o en algún múltiplo de lo que gana el trabajador peor pagado. Cualquier político que presente propuestas en el Congreso debe considerar el efecto que tiene la legislación en la motivación de los ejecutivos para trabajar duro, correr riesgos y hasta ingresar en la profesión. Las diferencias entre puestos e industrias también deben se deben considerar cuidadosamente antes de que la ley dicte la compensación ejecutiva.

Recompensas financieras. Prestaciones

En Estados Unidos las organizaciones gastan entre 35 y 40% del total de sus compensaciones en prestaciones para los empleados. Una encuesta reciente de Conference Board-Gallup Poll indicó que 74% de todos los trabajadores de ese país dicen que las prestaciones son fundamentales para elegir el puesto; si se limitaran a sólo una prestación (más allá del dinero), 64% dice que les proporcionen seguro médico.[73] En la mayoría de los casos, las prestaciones son principalmente financieras, pero algunas (como el programa recreativo de IBM para empleados y las áreas de picnic de General Mills) no lo son del todo. Una prestación financiera importante en muchas organizaciones es el plan de pensiones. Las prestaciones, como planes de pensión, seguro médico y vacaciones, generalmente no se relacionan con el desempeño de los empleados, ya que en la mayoría de los casos se basan en la antigüedad o duración en el empleo.

Recompensas interpersonales

Recompensas interpersonales
Premios extrínsecos como recibir reconocimientos o poder interactuar socialmente en el puesto.

El administrador tiene cierto poder para distribuir **recompensas interpersonales** como estatus y reconocimiento. Los administradores y los compañeros de trabajo desempeñan un papel al otorgar un estatus laboral; cuando un administrador asigna a un individuo a trabajos con prestigio, puede intentar mejorar o retirar el estatus de esa persona, pero si sus compañeros de trabajo no creen que merece ese puesto en particular, no es probable que mejore. En algunas situaciones, al revisar el desempeño, los administradores pueden otorgar cambios en el puesto que mejoran el estatus.

Reconocimiento
Agradecimiento expresado por la administración ante un trabajo bien hecho.

Mucho de lo que se acaba de afirmar también aplica al reconocimiento. En un contexto de recompensas, el **reconocimiento** se refiere a un reconocimiento administrativo del logro del empleado que podría resultar en un mejor estatus. El reconocimiento de un administrador podría incluir elogios públicos, expresiones de un trabajo bien hecho o una atención especial.[74] El grado en que el reconocimiento sea motivador depende, como la mayoría de las recompensas, en su valor percibido y en la conexión que el individuo vea entre éste y el comportamiento. Ejemplos de cómo se reconoce el desempeño en People's Bank, LifeScan y Johnson Controls Inc. (tabla 6.4) ilustran el vasto conjunto de las oportunidades de reconocimiento.

Promociones

Para muchos empleados los ascensos no suceden con frecuencia; algunos no reciben ninguno en toda su carrera. Los administradores que eligen a quién ascender como recompensa tratan de igualar a las personas correctas con los puestos. Con frecuencia los criterios utilizados para

TABLA 6.4
Enfoques de reconocimiento

Fuente: Extraído y adaptado de folletos y sitios web de las compañías.

En People's Bank, Connecticut:
Todos los ganadores de premios reciben lo siguiente:

- Regalo de reconocimiento.
- Anuncio en el boletín de noticias.
- Carta del presidente.
- Anuncio en la junta de administradores.
- Carta para su archivo personal.

Además, se publicarán en el boletín de empleados la fotografía y descripciones detalladas de los logros de los ganadores al Premio de Excelencia y Calidad.

En LifeScan, una compañía de Johnson & Johnson:

¿Qué recibo si gano un Premio de Excelencia de Calidad?

Lograr una mejora significativa en la calidad es una recompensa por sí misma; significa que usted ha ayudado a que nuestros productos o servicios cumplan mejor con los requerimientos de nuestros clientes y en el proceso ha hecho que su trabajo y el de sus compañeros sea menos problemático.

Como apreciación por su sobresaliente logro de calidad, usted recibirá una cena muy especial para dos personas en alguno de los mejores restaurantes de Bay Area, más un suéter bordado con el logotipo de calidad de LifeScan; además, su fotografía aparecerá en *la pared de la fama de la calidad de LifeScan* junto con las de otros ganadores del premio.

¿Quién presentará el Premio de Excelencia de Calidad? ¿Dónde lo presentarán?

Uno de los ejecutivos de LifeScan le entregará su Premio de Excelencia de Calidad en una junta trimestral de empleados; su logro también se presentará en un artículo de *LifeScan Monitor*.

En Johnson Controls Inc.:

Chairman's Award (premio del presidente)

El Chairman's Award se estableció en 1985 para agradecer a los empleados que sobrepasan continuamente las expectativas de los clientes. Los clientes incluyen a cualquier persona fuera de la compañía que compre bienes y servicios de Johnson Controls, así como a aquellos individuos dentro de la empresa que trabajan con los empleados que ganan este premio. El programa de Chairman's Award es el programa de reconocimiento a los empleados de mayor prestigio en la compañía y tiene el propósito de inspirar un trabajo de excelencia en toda la empresa.

El premio se concede anualmente a los empleados que cumplan o rebasen las metas de incrementar las ventas o reducir costos en las siguientes áreas:

- Calidad.
- Servicio.
- Productividad.
- Reducción de tiempos.

Los resultados se alcanzan mediante la innovación, actividades y equipos de trabajo transfuncionales, y Six Sigma, *kaizen* y *benchmarking* (comparación contra las mejores normas).

llegar a las decisiones de ascenso son el desempeño y la antigüedad; el desempeño, si se puede evaluar con precisión, a menudo recibe un peso significativo en las asignaciones de recompensas consistentes en ascensos.

Recompensas intrínsecas

Cumplimiento

La capacidad de iniciar y terminar un proyecto o trabajo es importante para algunos individuos es decir, valoran el *cumplimiento de las tareas*. El efecto que tiene en ellos completar una tarea es una forma de recompensa personal; las oportunidades que permiten a esas personas completar las tareas tienen un poderoso efecto de motivación.

Logro

El logro es una recompensa autoadministrada derivada de alcanzar una meta desafiante. David C. McClelland describe las diferencias individuales en las personas que luchan por lograr algo.[75] Algunas buscan metas desafiantes, mientras que hay quienes buscan otras que sean moderadas o bajas. En los programas de establecimiento de metas, las difíciles pueden dar como resultado un mayor nivel de desempeño individual que las moderadas; sin embargo, incluso en tales programas, es necesario considerar las diferencias individuales antes de llegar a conclusiones respecto a la importancia de las recompensas por logro.

Autonomía

Algunas personas quieren empleos en los que se les permita tomar decisiones, quieren operar sin que les supervisen de cerca. La libertad de hacer lo que consideran mejor en una situación en particular les produce un sentimiento de autonomía; en empleos altamente estructurados y controlados por la administración es difícil crear tareas que produzcan ese sentimiento.

Crecimiento personal

El crecimiento personal de cualquier individuo es único. Los que experimentan dicho crecimiento pueden sentir su desarrollo y ver cómo se expanden sus habilidades; al hacerlo, pueden maximizar o al menos satisfacer su potencial; algunos pueden llegar a sentirse insatisfechos con sus puestos y organizaciones si no se les permite o alienta a desarrollar sus habilidades.

Los administradores, grupos de trabajo o individuos distribuyen o crean las recompensas incluidas en esta sección. En la tabla 6.5 se resumen las recompensas que hemos analizado; como se indica, los administradores pueden tener un papel directo o indirecto al desarrollar y administrar recompensas.

Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas

La suposición general es que las recompensas intrínsecas y extrínsecas tienen una influencia independiente y aditiva en la motivación, es decir, ésta se halla determinada por la suma de las fuentes de motivación intrínsecas y extrínsecas de una persona,[76] aunque diversos investigadores han cuestionado esta suposición directa.[77] Algunos han sugerido que en situaciones en las que los individuos experimenten un alto nivel de recompensas intrínsecas, la suma de las que son extrínsecas para un buen desempeño puede disminuir la motivación;[78] básicamente, la persona que recibe de sí misma sentimientos de satisfacción tiene un desempeño debido a recompensas intrínsecas. Una vez que se suman las extrínsecas, los sentimientos de satisfacción cambian debido a que ahora se piensa que el desempeño se debe a las recompensas extrínsecas. La suma de recompensas extrínsecas comúnmente reduce el grado en que el individuo experimenta las recompensas intrínsecas que él mismo se otorga.[79]

El argumento relacionado con los posibles efectos negativos de las recompensas extrínsecas ha estimulado diversos estudios de investigación, los cuales, desafortunadamente, arrojan

TABLA 6.5
Tipos y fuentes de recompensas extrínsecas y intrínsecas seleccionadas

	Fuentes		
Tipo	**Administrador**	**Grupo**	**Individuo**
Extrínseca			
Financiera			
Sueldos y salarios	D		
Prestaciones	D		
Interpersonales	D	D	
Promoción	D		
Intrínseca			
Cumplimiento	I		D
Logro	I		D
Autonomía	I		D
Crecimiento personal	I		D

Nota: D = fuente directa de la recompensa.
I = fuente indirecta de la recompensa.

resultados contradictorios. Algunos investigadores informan de una reducción en las recompensas intrínsecas después de que se han añadido recompensas extrínsecas a una actividad[80] y otros no han logrado observar dicho efecto.[81] En una revisión de la literatura se ha encontrado que 14 de cada 24 estudios respaldaron la teoría de que las recompensas extrínsecas reducen la motivación intrínseca;[82] diez no la respaldaron. De los 24 estudios revisados, sólo dos utilizaron empleados reales como sujetos y los demás utilizaron estudiantes universitarios o de primaria.

Recompensas, rotación y ausentismo

Los administradores pueden asumir que una baja rotación es la marca de una organización eficaz; sin embargo, algunas organizaciones se beneficiarían si los malos empleados, los de bajo desempeño, renunciaran; por lo tanto, el tema de la rotación necesita enfocarse en quién se va, al igual que en la frecuencia.

Lo ideal es que los administradores pudieran desarrollar sistemas de recompensas que retuvieran a los empleados de mejor desempeño y ocasionaran que los malos se fueran; así, la eficacia general de una organización mejoraría. Para acercarse a este estado ideal, debe existir un sistema de recompensas equitativo y de comparación favorable; el sentimiento de *equidad* y *comparación favorable* tiene una orientación externa, es decir, ambos suponen comparaciones con partes externas. Esta orientación se utiliza debido a que, con más frecuencia, renunciar significa que una persona deja una organización porque tiene otra alternativa en algún lugar.

Calificación de méritos
Sistema formal de calificación aplicado a los empleados.

No existen medios perfectos para retener a los empleados de alto desempeño. Un sistema de recompensas basado en las **calificaciones de mérito** debe alentar a la mayoría de los mejores a permanecer con la organización; además, el sistema necesita algún diferencial que discrimine entre los empleados de alto y bajo desempeño. Los primeros deben recibir significativamente más recompensas extrínsecas e intrínsecas que los segundos.[83]

El ausentismo, sin importar la razón, es un problema costoso y perjudicial que enfrentan los administradores;[84] es costoso porque reduce la producción, y perjudicial porque requiere modificaciones en los horarios y programas. El ausentismo en Estados Unidos se estima que resulta en la pérdida de más de 365 millones de días de trabajo por año, al costar más de 40 000 millones de dólares anuales.[85] Los empleados van a trabajar porque están motivados para hacerlo; el nivel de motivación continúa siendo alto si un individuo considera que la asistencia lleva a recompensas más valoradas y a menos consecuencias negativas que los comportamientos alternativos.

Parece que los administradores tienen cierta influencia sobre el comportamiento de asistencia, ya que son capaces de castigar, establecer sistemas de bonos y permitir la participación de los empleados en el desarrollo de los planes. Para determinar si estos u otros métodos reducen el ausentismo, se debe tomar en cuenta la cantidad de las recompensas, el valor que los

empleados perciben de éstas y si ellos constatan alguna relación entre la asistencia y las recompensas. Estas mismas características aparecen cada vez que analizamos los efectos de las recompensas en el comportamiento organizacional.

Recompensas y desempeño laboral

Los investigadores y los administradores están de acuerdo en que se pueden emplear recompensas extrínsecas e intrínsecas para motivar el desempeño laboral; también queda claro que deben existir ciertas condiciones si es que realmente van a motivar: la persona debe *valorar* las recompensas y éstas deben estar relacionadas con un nivel específico de desempeño laboral.

En el capítulo 5 se presentó una teoría de la motivación basada en las expectativas; de acuerdo con ella, la gente asocia cada conducta con ciertos resultados o recompensas o castigos; en otras palabras, un trabajador de la línea de ensamblado puede creer que si se comporta de una forma en particular obtendrá ciertas cosas. Ésta es una descripción de las *expectativas desempeño-resultado*. Por un lado, otro trabajador puede esperar que un desempeño fijo de 10 unidades al día finalmente servirá para que le transfieran a un puesto más desafiante y, por otra parte, alguien más puede esperar que un desempeño fijo de 10 unidades llevará a que sus compañeros lo consideren un destructor de tarifas.

Cada resultado tiene una *valencia* o valor para la persona. Como cada una tiene diferentes necesidades y percepciones, los resultados como salario, promoción, reprimenda o un mejor empleo tienen diferentes valores; por lo tanto, al considerar qué recompensas utilizar, un administrador debe ser astuto y tomar en cuenta las diferencias individuales; si las recompensas valoradas se utilizan para motivar, pueden dar como resultado un esfuerzo para lograr altos niveles de desempeño.

Recompensas y compromiso organizacional

Compromiso
Sentido de identificación, lealtad y participación que un empleado expresa hacia la organización o unidad de la organización.

Existe poca investigación acerca de la relación entre las recompensas y el compromiso organizacional.[86] El **compromiso** con una organización incluye tres actitudes: 1) un sentido de identificación con las metas de la organización, 2) un sentimiento de participación en las tareas organizacionales y 3) un sentimiento de lealtad para con la organización. Las pruebas de la investigación indican que la ausencia de compromiso puede reducir la eficacia organizacional.[87] Es menos probable que las personas comprometidas renuncien y acepten otros empleos; por lo tanto, no se incurre en los costos de una alta rotación; además, los empleados comprometidos y con grandes habilidades requieren menor supervisión. Una estrecha supervisión y una vigilancia rígida consumen tiempo y dinero; es más, quien se siente comprometido percibe el valor e importancia de integrar las metas individuales y organizacionales y piensa en sus metas y en las de la organización en términos personales.

Las recompensas intrínsecas son importantes para desarrollar un compromiso organizacional. Las organizaciones capaces de cumplir con las necesidades de los empleados al proporcionar oportunidades de logro y al reconocerlos cuando sucede tienen un efecto importante en el compromiso;[88] por lo tanto, los administradores necesitan desarrollar sistemas de recompensas intrínsecas que se enfoquen en la importancia personal o en la autoestima para integrar metas individuales y organizacionales y diseñar puestos desafiantes.

Sistemas de recompensas en las organizaciones de alto desempeño

Se ha analizado la lista típica de recompensas que los administradores pueden distribuir. Todos sabemos que la mayoría de las personas consideran que el salario, las prestaciones y las oportunidades para lograr metas desafiantes son recompensas; también es generalmente aceptado que los administradores otorgan recompensas mediante procesos como el reforzamiento, su ejemplo y el de otros y las expectativas. Algunos experimentan con programas de recompensas nuevos, innovadores pero en gran parte aún no probados. Cuatro métodos diferentes de recompensas que todavía no se han probado mucho son las prestaciones de estilo cafetería, la banca

de tiempo libre, la paga con base en las habilidades y el reparto de utilidades. En la tabla 6.6 se resumen sus fortalezas y debilidades.

Prestaciones adicionales estilo cafetería

Prestaciones adicionales estilo cafetería
Cada empleado recibe autorización para desarrollar y tomar un paquete de prestaciones adicionales que le resulte personalmente atractivo, se le informa de cuál será el total de prestaciones permitido y se le permite distribuir los beneficios de acuerdo con sus preferencias.

En un plan estilo cafetería, la administración establece un menú y coloca un límite superior de cuánto está dispuesta a gastar en prestaciones. Los empleados entonces deciden cómo les gustaría recibir la cantidad total de prestaciones y desarrollan atractivos paquetes individualizados y personalizados de prestaciones. Algunos toman todas las prestaciones en efectivo y otros compran planes de protección médica especiales. Las **prestaciones estilo cafetería** proporcionan a los individuos los beneficios que prefieren en lugar de los que otros establezcan para ellos.

Usar un plan de estilo cafetería ofrece distintas ventajas: primero, permite a los empleados desempeñar un papel activo en lugar de pasivo en la decisión de la distribución de prestaciones; segundo, reciben prestaciones de mayor valor personal para ellos, lo que proporciona a muchas personas un sentimiento que les levanta psicológicamente el ánimo; tercero, hace que el valor económico de las prestaciones sea evidente para cada empleado, ya que en muchas situaciones los empleados subestiman el valor de las prestaciones que les proporcionan sus empleadores.

Sin embargo, hay algunos problemas administrativos con este tipo de planes.[89] Debido a las distintas preferencias de los empleados, los registros se vuelven más complicados. Para una organización grande con un plan de cafetería, es prácticamente esencial llevar un sistema de cómputo para mantener los registros. Otro problema incluye las tasas de primas de seguros de grupo; la mayor parte de las primas de los seguros médicos y de vida se basan en el número de empleados que participan. Es difícil pronosticar el nivel de participación bajo un plan de cafetería.

TABLA 6.6 **Cuatro enfoques de recompensas. Resumen y comparación**

Enfoque de recompensas	Fortalezas importantes	Debilidades importantes	Respaldo de investigación
Prestaciones estilo cafetería	Debido a que los empleados tienen diferentes deseos y necesidades, los programas se pueden personalizar para adaptarse a cada uno.	Administrarlo puede ser complejo y costoso; cuantos más empleados participen, más difícil será operar este método en forma eficiente.	Limitado, porque sólo se han examinado en forma científica unos cuantos programas.
Banca de tiempo libre	Se pueden integrar al desempeño en cuanto a que los créditos de tiempo pueden estar relacionados con los logros del trabajo.	La organización necesita un programa de evaluación de desempeño válido, confiable y equitativo.	Extremadamente limitados.
Pago basado en habilidades	Los empleados deben demostrar su habilidad claramente antes de recibir los incrementos de sueldo.	Los costos de capacitación para mejorar las habilidades de los empleados son mayores que bajo los sistemas de pago convencionales. Los costos de mano de obra se incrementan si los empleados aprenden muchas habilidades, aunque éstos pueden llegar a un tope.	Muy limitados, sin estudios directos disponibles basados en pagos convencionales o basados en habilidades.
Reparto de utilidades	Puede mejorar el trabajo en equipo; los empleados se enfocan en objetivos, aprenden más acerca de la organización y pueden ser más productivos.	Si los planes se enfocan sólo en la productividad, los empleados pueden ignorar otros objetivos importantes.	Limitados, pero se informa de un incremento distinto en los estudios.

TRW Corporation colocó aproximadamente a 12 000 empleados en un plan estilo cafetería y les permite reorganizar y redistribuir sus paquetes de prestaciones cada año. Más de 80% de los participantes han cambiado sus paquetes de prestaciones desde que se inició el plan.[90]

Banca de tiempo libre

A la mayoría de las personas les resulta atractivo tener días libres en el trabajo. En esencia, muchas compañías tienen un sistema de descansos desarrollado en sus programas de vacaciones: los empleados reciben cierto número de días libres, con base en los años que han trabajado para la organización. La **banca de tiempo libre**, una extensión de la recompensa también de tiempo libre, es la práctica de otorgar horas de descanso por un buen desempeño o asistencia.

Banca de tiempo libre
Práctica de recompensas que consiste en permitir que los empleados acumulen créditos, por conductas como un buen desempeño o el no ausentismo, que les dan derecho a tiempo libre.

Actualmente algunas organizaciones seleccionan a los empleados de mejor desempeño para asistir a programas educativos y de capacitación. Una compañía en Houston selecciona a los mejores y les da la oportunidad de asistir al programa educativo ejecutivo que prefieran. Existe exceso de demanda para asistir al programa y tener el tiempo disponible les permite asistir. Ser elegible se relaciona en gran parte con el registro de desempeño del individuo; los finalmente seleccionados reciben dos viernes libres al mes para asistir a clases.

Pago con base en las habilidades

Un estudio realizado por la American Compensation Association encontró que 33% de los encuestados tienen sistemas de pago basados en las habilidades. Procter & Gamble ha implementado dichos planes en 30 plantas y Polaroid intenta convertirse en la primera organización que paga prácticamente a todos los empleados a través de planes basados en las habilidades.[91]

En los sistemas de compensación tradicionales, las características del trabajo desempeñado (por ejemplo, su dificultad y complejidad) y las tasas del mercado local determinan la tasa y alcance del pago de un empleado, pero en los programas de **pago basados en habilidades** la paga depende no sólo del puesto, sino también de su nivel y número de habilidades relacionadas con éste. Dicho enfoque toma en consideración la eficiencia o el valor agregado por el desempeño de los trabajadores.[92]

Pago con base en las habilidades
Salarios pagados con base en una tasa calculada en las habilidades que los empleados poseen, demuestran y desarrollan en el cumplimiento de su trabajo.

En los programas de pago basados en habilidades, los empleados trabajan como miembros de equipos semiautónomos. Al contratar a un empleado, éste recibe una tarifa de inicio y luego aumentos de sueldo cuando aprende nuevas habilidades requeridas por éste; una vez que aprende todo lo que hacen sus compañeros, se le proporcionan oportunidades para aprender otras habilidades fuera de la unidad y en toda la organización; con cada nuevo conjunto de habilidades que domina el empleado hay un aumento de sueldo. En los programas de pago basados en habilidades que no utilizan equipos, un empleado asciende un nivel de pago por cada trabajo que aprende y los trabajos se pueden aprender en cualquier secuencia; a menudo los aumentos de sueldo son de la misma cantidad sin importar el contenido de lo que aprendió.[93]

Estos programas permiten diversos beneficios; el principal es una fuerza de trabajo más capacitada y flexible; además, la productividad con frecuencia aumenta y los costos de supervisión se reducen. Los empleados están más motivados para obtener y utilizar sus habilidades, con frecuencia perciben su pago como más equitativo y tienen una mejor comprensión de cómo encajan sus puestos en la organización.[94] En el recuadro "CO en la práctica" se esbozan algunos beneficios adicionales de este tipo de programas.

Sin embargo, los niveles de pago y los costos de capacitación aumentan con frecuencia. Los empleados se pueden frustrar si no hay vacantes en las áreas de trabajo en las que se acaban de capacitar, esto es, pueden surgir problemas a largo plazo si han llegado al tope, si aprendieron todas las habilidades que se necesitan en la organización y ya no hay más hacia dónde avanzar; esto puede ocasionar insatisfacción y rotación.[95] En general, se debe realizar un cuidadoso análisis de costo-beneficio antes de implementar un programa de pagos basado en las habilidades.

Participación en las ganancias
Plan de incentivos de grupo con base en una fórmula, según la cual los empleados participan en las ganancias financieras de una organización como resultado de su mejor desempeño.

Participación en las ganancias

La **participación en las ganancias** es un plan de incentivos de grupo basado en una fórmula en la que los empleados comparten las ganancias financieras de la organización resultantes de

CO EN LA PRÁCTICA

Los programas de pago con base en las habilidades pueden incrementar el aprendizaje

Al tiempo que las industrias de cuidados médicos y de servicio se percatan de los beneficios y la necesidad del aprendizaje continuo, el desafío para gran parte de la fuerza laboral es cómo hacer que suceda. Cada vez más, estos tipos de organizaciones descubren que el pago con base en las habilidades es una excelente forma de desafiar y motivar a los empleados para que incrementen su conocimiento; de hecho, cierta investigación empírica reciente realizada en una planta observó que, durante el periodo de tres años que duró el estudio, aumentó la productividad, disminuyeron los costos de mano de obra y mejoró la calidad como resultado de un programa de pagos basado en las habilidades.

Muchas industrias de servicio dependen de los empleados que reciben pagos relativamente bajos a cambio de proporcionar a los clientes y pacientes un servicio muy importante. Por ejemplo, los hoteles y los centros médicos dependen mucho de estos empleados que afectan directamente la satisfacción de los clientes para que repitan el negocio. Embassy Suites, una subsidiaria de Holiday Corporation, utiliza un programa de pago basado en las habilidades que proporciona enormes oportunidades para avanzar, el cual alienta a los empleados a aprender de manera secuencial 10 labores básicas del hotel, desde cantinero hasta manejar la recepción y cocinar.

Después de tres meses en uno de los puestos, pueden hacer una prueba por escrito y desarrollar un trabajo de muestra; si los compañeros de trabajo lo aprueban, el empleado está certificado, y luego recibe un aumento de sueldo y la oportunidad de capacitarse para otra certificación y otro aumento.

Parece que la administración está satisfecha con los resultados. La cadena hotelera se encuentra continuamente en lo más alto de la clasificación en cuanto a satisfacción de los clientes, y más de la mitad de la gente que estuvo en el programa de capacitación administrativo de la organización se integró al programa de pago con base en las habilidades.

Fuentes: Rosemary Batt, "Managing Customer Services: Human Resources Practices, Quit Rates, and Sales Growth", en *Academy of Management Journal*, 45, núm. 3, junio de 2002, pp. 587-597; Michael Clugston, Jon P. Howell y Peter W. Dorfman, "Dispositional Influences on Pay Preferences", en *Journal of Business and Psychology*, 15, núm. 2, invierno de 2000, pp. 311-320; Genevieve Capowski, "HR View Online", en *HR Focus*, junio de 1998, pp. 2; Brian Murry y Barry 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, y J.T. Rich, "Focus on the Customer", en *Boardroom Reports*, 15 de enero de 1993, p. 9.

haber mejorado su desempeño.[96] Estos planes generalmente incluyen las tres características siguientes:[97] 1) la participación en las ganancias vincula un porcentaje de la paga de los empleados con el logro de las metas de desempeño; 2) se comparte una porción de las ganancias o recompensas con todos los miembros de la unidad de reparto, y 3) se realiza un proceso para que se puedan generar, seleccionar e implementar sugerencias para mejorar la productividad. Las formas tradicionales de participación en las ganancias son el Plan Scanlon, el Plan Rucker® e Improshare®; estos planes se diferencian por las medidas analizadas en la tabla 6.7.

La participación en las ganancias es el programa de incentivos de más rápido crecimiento en Estados Unidos, en parte debido a la creencia de que la participación en las ganancias incentiva la motivación y el trabajo en equipo; aproximadamente 26% de las compañías estadounidenses lo utilizan, con 75% de los planes instalados desde 1980.[98]

Carrier (fabricante de equipo de calefacción y aire acondicionado y una subsidiaria de United Technologies) es un ejemplo de cómo funciona la participación en las ganancias. Carrier estableció como punto de comparación las 1.8 horas que los empleados de producción toman para terminar un producto. Cuando los empleados rompen esta marca con productos de calidad aceptable, los ahorros de la mano de obra se dividen 50/50 entre la subsidiaria y todos los empleados de la planta, desde los maquinistas hasta las secretarias y administradores. Para mantener a los empleados informados, todos los días se publican los datos de productividad de la planta en los pizarrones y se estimula a los empleados para que proporcionen ideas para ahorrar tiempo.[99]

Aunque muchos observadores creen que un programa de reparto de utilidades eficaz puede impulsar la productividad, detener el ausentismo y la rotación y mejorar la calidad de los productos, algunos críticos afirman que estos efectos no son de larga duración y que la investigación acerca de los resultados es aún limitada; por otro lado, la mayoría está de acuerdo en que el reparto de utilidades es muy eficaz en las unidades de negocios con menos de 500 empleados y cuando las recompensas se basan en resultados en los que éstos pueden influir directamente.[100]

TABLA 6.7
Modelos de participación en las ganancias

Fuente: Adaptado de Haig Nalbantian, Richard Guzzo, Dave Kieffer y Jay Doherty, *Play to Your Strengths: Managing Your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, Nueva York, McGraw-Hill, 2003, y David Beck, "Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know", en *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1992, p. 22.

($)(Costos de mano de obra) / ($)(Ingresos)	**Plan Scanlon.** Las fórmulas de Scanlon miden los costos de mano de obra requeridos para producir servicios en un periodo base dado; es decir, los costos de mano de obra se comparan con el volumen de ventas. Supongamos, por ejemplo, que se requieren 500 000 en mano de obra para generar un millón en ventas. Esta proporción de 0.50 (500 000/1 000 000) se convierte en el estándar para determinar los premios de incentivos. En periodos futuros, si los costos de mano de obra son menores que 50% de ventas, los ahorros se distribuyen entre los empleados y la organización con base en una fórmula preestablecida.
($)(Costos de mano de obra) / ($)(Ingresos adj.)	**Plan Rucker®.** Los planes Rucker también utilizan costos de mano de obra como numerador; sin embargo, intentan ajustarse a los efectos de la inflación al sustraer de las ventas los costos asociados con materiales y suministros. La suposición es que de esta manera los efectos inflacionarios casi no se consideran porque el aumento en el valor de las ventas de los productos se compensa por el aumento del material y los costos de suministros. Al igual que con el plan Scanlon, cualquier mejora en la proporción se utiliza posteriormente para calcular el premio de incentivos.
(Horas ganadas) / (Horas disponibles)	**Improshare®.** Este método establece un estándar que identifica las horas esperadas requeridas para producir un nivel aceptable de producción; el estándar se deriva de un estudio de tiempos y movimientos y/o de un análisis de la experiencia histórica del grupo. Cualquier ahorro que resulte de un incremento en la producción en menos horas de las esperadas se comparte entre la organización y el grupo de empleados con base en una fórmula preestablecida.
	Participación en las ganancias. Un plan de participación en las ganancias permite a los empleados participar en las utilidades de la compañía. Un plan calificado debe proporcionar una fórmula predeterminada definitiva para distribuir las contribuciones hechas entre los participantes, así como los fondos acumulados bajo el plan, luego de un número determinado de años, después del logro de una etapa establecida o de algún suceso, como un despido, incapacidad, retiro o terminación del empleo.

Es probable que continúe el interés y la atención prestada a los planes de incentivo grupal; el desempeño de los equipos, la evaluación y los sistemas de recompensas serán cada vez más importantes conforme cobre impulso el cambio para alejarse de los sistemas de recompensas basadas, sobre todo, en el desempeño individual hacia otros que sean una mezcla de recompensas individuales y grupales.[101] Como actualmente se alienta, dirige y motiva a las personas a trabajar más de cerca, los sistemas de recompensas deben mantener el paso.[102] Los estrictos sistemas basados en el individuo no fomentan el trabajo en equipo.

En Johnsonville Foods en Sheboygan Falls, Wisconsin, la fuerza de trabajo de 600 miembros se divide en 14 equipos interfuncionales. Los empleados reciben una paga de acuerdo con el valor de mercado de sus puestos; cuando un miembro del equipo cree que está listo para recibir un aumento de sueldo, se hace una solicitud a sus compañeros, quienes deciden si ha dominado las habilidades necesarias para contribuir más; si responden que sí, se aprueba un aumento. Además del pago base, los empleados son elegibles para bonos individuales y/o de equipo según su desempeño; sólo si el equipo completo es rentable y agrega valor, sus miembros reciben un bono.

En Eaton Corporation, los miembros del equipo estudian los resultados diarios de ventas; el dinero que la compañía ahorra se reparte entre todos los miembros del equipo.[103] Comprender las ventas, los costos y la rentabilidad ayuda a sus miembros a ganar más. El enfoque de bono de equipo ha sido aceptado cuando todos buscan los cuellos de botella y las formas de volverse

más eficientes y atacar el desperdicio. Compartir los datos financieros con la administración ayuda a cada equipo a estudiar su desempeño. Los individuos también pueden ganar bonos por asistencia perfecta y mejora de habilidades.

El vínculo entre el sistema de evaluación de desempeño y la distribución de recompensas se mostró en la figura 6.6. El análisis de éste y otros vínculos en el proceso de recompensas sugiere la complejidad de emplearlas para motivar un mejor desempeño. Los administradores requieren utilizar el juicio, diagnóstico y los recursos disponibles para recompensar a sus subordinados en forma individual o como parte de un equipo. Administrar recompensas es tal vez una de las tareas más desafiantes y frustrantes que los administradores de todo el mundo deben desempeñar.

Críticas de Kohn a las recompensas basadas en el desempeño

El uso de recompensas se ha vuelto muy normal en el trabajo, la escuela y la crianza de los niños en casa. El investigador Alfie Kohn (www.alfiekohn.org) ofrece un fascinante conjunto de críticas a las recompensas basadas en el desempeño y afirma que las recompensas y los castigos son sólo dos lados de la misma moneda y que esta moneda no compra muchas cosas;[104] sugiere que los administradores deben ir más allá del uso de recompensas o castigos. Kohn desarrolla algunos argumentos interesantes basados en su revisión e interpretación de la bibliografía que hay al respecto, los cuales son lo suficientemente provocativos como para que los administradores, por lo menos, los consideren.

Éstas son algunas de las críticas de Kohn:

- *Las recompensas deterioran las relaciones*. Las recompensas por desempeño crean celos, envidias, competencia y vergüenza; la persona no recompensada se siente mal y existen siempre comparaciones de lo que cada uno recibe. El resultado es menos buena voluntad interpersonal y trabajo en equipo.
- *Las recompensas en realidad son un castigo*. Un individuo que recibe recompensas extrínsecas considera que cada vez que su jefe le da algo es para recordarle que el jefe tiene el control. Complacer al jefe, ser políticamente correcto y permanecer en un papel servil son formas de castigo.
- *Las recompensas tienen una desviación de Skinner*. B. F. Skinner fue un experto en conducta que realizó la mayoría de sus experimentos con roedores y aves, pero escribió la mayor parte de sus libros acerca de las personas. Una aplicación fácil del reforzamiento que funciona en una investigación dominada en aves y roedores es absurda. Las emociones de los empleados son poderosas y, sin embargo, Skinner las pasó por alto.
- *Las recompensas ignoran la razón*. Lo que hace tan atractivos los planes de pago y otras formas de recompensas extrínsecas es que son arreglos rápidos. Otorgar este tipo de recompensas no requiere que las administraciones pongan ninguna atención a la razón que produjo el comportamiento en particular. ¿Por qué el bono de John fue mayor al de Mark? ¿Cuáles fueron las diferencias conductuales entre ambos?
- *Las recompensas desalientan la toma de riesgos*. Cuando se impulsa a la gente con recompensas, su enfoque se vuelve más estrecho, su creatividad disminuye y no se inclina a correr riesgos, ya que puede distraerla de recibir una recompensa, y se prefiere mantener una orientación menos riesgosa.

Los administradores deben pensar en los puntos que Kohn menciona en su crítica. Es poco probable que en el futuro de las organizaciones de trabajo se desvanezcan las recompensas basadas en el desempeño.[105] Una de las limitaciones de Kohn es que no proporciona sugerencias organizacionales o soluciones para remplazar las recompensas; su énfasis en la buena crianza de los niños sin recompensas no es aplicable a las organizaciones laborales sin un trabajo de traducción más convincente de su parte. A pesar de sus críticas, es justo asumir que las recompensas desempeñan un papel importante en la motivación de la mayoría de los empleados. El reto más importante que enfrentan los administradores es idear esquemas que sean equitativos, razonables y significativos para todos los empleados.

Resumen de puntos fundamentales

- Una parte central de la teoría del aprendizaje social de Bandura es el concepto de la eficacia personal, es decir, la creencia de que un individuo sabe que puede desempeñarse adecuadamente en una situación en particular.
- La teoría del reforzamiento reside en la aplicación de los principios del condicionamiento operativo para motivar a las personas; una suposición importante de éste es que las consecuencias de una conducta influyen en él.
- La naturaleza de los reforzamientos y castigos y la manera en que se utilizan influyen en el comportamiento. Por lo tanto, la programación del reforzamiento o la oportunidad de las consecuencias es una característica importante de la motivación.
- Un concepto que ha evolucionado de la teoría del aprendizaje social se llama automotivación. El concepto del autocontrol está en el centro de lo que ahora se llama autodirección del comportamiento en la bibliografía de las organizaciones.
- La teoría de las expectativas de la motivación se preocupa por lo que una persona cree de ella y en cómo influye esto en su conducta. Esta teoría proporciona a los administradores un medio para señalar los resultados deseables e indeseables asociados con el desempeño de las tareas.
- La teoría de la equidad se enfoca en comparaciones, tensiones y reducción de la tensión. A la fecha, la mayor parte del trabajo de investigación acerca de esta teoría incluye el salario. La teoría de la equidad es una explicación más directa y entendible de las actitudes de los empleados acerca del pago que la de las expectativas. El administrador debe estar consciente de que la gente compara sus recompensas, castigos, tareas y otras dimensiones relacionadas con el trabajo con las de los demás.
- La teoría del establecimiento de metas propone que las intenciones de un individuo son los principales determinantes de su conducta. Se continúa la definición y estudio en entornos de laboratorio y de campo, del que tal vez sea el método más empíricamente respaldado para la motivación.
- A pesar de impresionantes estudios de respaldo, el establecimiento de metas ha sido criticado como que funciona principalmente para trabajos fáciles, alienta el juego y opera como otro método de controlar a los empleados.
- El sistema de recompensas busca atraer personas para que se unan a la organización y no dejen de ir y para motivarlos a desempeñarse en niveles altos.
- Las organizaciones generalmente proporcionan dos tipos de recompensas. Las *extrínsecas* son las externas al trabajo, tales como promociones, prestaciones y pagas; las *intrínsecas* son las asociadas con hacer el trabajo e incluyen responsabilidad, desafío y trabajo significativo.
- La satisfacción de un individuo con una recompensa se ve influida por: cuánto recibe y cuánto considera que debe recibir; las comparaciones con lo que les sucede a los demás; qué tan satisfecho se siente con las recompensas intrínsecas y extrínsecas; la importancia relativa de las distintas recompensas y si la recompensa lleva a otras recompensas.
- Si se utilizan eficazmente, las recompensas pueden afectar conductas individuales como la rotación, el ausentismo, el desempeño y el compromiso. Cada vez con mayor frecuencia se tienen disponibles pruebas de investigación que muestran cómo las recompensas influyen en estas conductas.
- Las estrategias no tradicionales de recompensas incluyen prestaciones estilo cafetería, banca de tiempo libre, pago basado en habilidades y participación en las ganancias. Estos sistemas no tradicionales tienen fortalezas y debilidades y actualmente se utilizan en muchas organizaciones.

Preguntas para análisis y repaso

1. La realimentación ayuda a los empleados a formar percepciones de su eficacia personal en el puesto. Con base en lo que usted aprendió en este capítulo, ¿por qué es importante que los empleados desarrollen un sentido de eficacia personal? Explique su respuesta.
2. Como administrador ¿qué tipo de reforzamiento sería más probable que utilizara con sus empleados: positivo o negativo? Analice las ventajas y desventajas de cada método.
3. ¿Por qué es tan difícil distribuir las recompensas con base en el mérito?
4. Describa una situación que usted haya encontrado previamente en la que se hubiera podido aplicar con éxito la teoría del reforzamiento. ¿Qué tipo de programa de reforzamiento habría utilizado?
5. ¿Qué consideraciones éticas se deben tener en cuenta antes de utilizar un programa de modificación de la conducta en un entorno laboral?
6. Los autores enfatizaron que los datos de la tabla 6.4 no estaban validados en forma científica, es decir, que están sujetos a distintas interpretaciones. ¿Por qué, después de todos los años de investigación, son cuidadosos con sus declaraciones acerca de los datos?
7. ¿Existe alguna recompensa intrínseca para los estudiantes? Analice cualquiera que considere que aplica para usted.
8. De los sistemas no tradicionales de recompensas descritos en el capítulo, ¿qué sistema considera que sería el más desafiante de implementar y mantener en forma exitosa? Justifíquelo.
9. ¿Por qué la crítica de Alfie Kohn está incompleta y no es probable que lleve a la eliminación de los programas de recompensas por desempeño?
10. ¿Qué puede hacer un administrador para incrementar los factores de motivación intrínsecos asociados con un puesto?

Use la red

¿Qué pasó con las recompensas no monetarias?

"¡Muéstrenme el dinero, muéstrenme el dinero!" Un gran número de administradores asume que el dinero es el principal motivador para la mayoría de los empleados; sin embargo, las investigaciones realizadas con cada nueva generación muestran que, aunque el dinero afecta las decisiones de las personas para aceptar o dejar una posición, no siempre es el motivador más fuerte cuando ya están en el puesto.

Las recompensas no monetarias se emplean cada vez más en las organizaciones. Utilice internet y sus habilidades de búsqueda para encontrar 10 recompensas creativas no monetarias que las empresas utilicen como parte de su estrategia de recompensas. Después determine tres recompensas no monetarias que sean importantes para usted en términos de motivación; finalmente encuentre compañías que utilicen esas tres recompensas no monetarias que usted prefiere.

Caso para análisis: *Jack Welch de General Electric. ¿Bomba de neutrones o motivador?*

A Jack Welch, ahora ex presidente del consejo de General Electric (GE), le llamaban Jack Neutrón porque cuando ingresó a las instalaciones de GE el edificio permaneció en pie, pero los empleados desaparecieron. Obtuvo el sobrenombre al recortar a más de 100 000 trabajadores de la nómina de GE en sus primeros cinco años (1981-1986); eliminó puestos mediante despidos, agotamiento y la venta de empresas. Cuando en 1981, a la edad de 45, se hizo cargo, era el presidente del consejo más joven que GE había tenido. GE era llamada compañía GNP, una cuyo crecimiento y prosperidad nunca excedieron los de la economía en general. Para cuando dejó el puesto en el otoño de 2001, había devastado 289 empresas sin brillo, como las de aparatos eléctricos al consumidor; compró compañías con valor de 19 000 millones de dólares y vendió otras con un valor de 10 000 millones.

Welch se dispuso a crear una compañía que pudiera adelantarse a la economía y que pudiera prosperar incluso en los tiempos más difíciles. Transformó a GE completamente al reestructurar la cultura corporativa para reflejar su inagotable energía y estilo informal pero riguroso. Clasificó las operaciones de acuerdo con un criterio simple: evitar cerrar o ser vendido, esto es, cada una de las empresas tenía que ser la número uno o dos en su mercado. Agrupó las empresas que dijo que pasaban la prueba en diversos grupos: servicios, tal como GE Credit Corp, y una unidad que mantiene plantas de energía nuclear; productos de tecnología en mercados de alto crecimiento, tales como motores de aviones y plásticos; y lo que Welch llama las empresas centrales, los clásicos grandes jugadores en industrias maduras, como las de focos y motores eléctricos. Actualmente GE es líder de un mercado global en 12 empresas de gran escala.

Welch es un hombre sensible pero que no tolera tonterías, que ve el mundo como competitivamente duro; ve que los mercados globales llegarán a ser dominados por unas cuantas empresas con un poderoso empuje como Philips, Siemens y Toshiba. Para competir, una empresa como GE debe ser valiente, libre de burocracia y con un personal de administradores y empleados con motivación personal, orgullo y de rápido movimiento. La gente que no conoce personalmente a Jack Welch puede considerar que su estilo es directo y algo abrasivo, pero quienes pasan algún tiempo con él sienten agrado por su inteligencia, humor y apertura.

GE puede ser enormemente excitante para quienes están en los lugares correctos o que están sintonizados con la mentalidad Welch. En todos los aspectos, Welch ha transformado la cultura burocrática de la compañía a un grado sorprendente. Al eliminar las capas administrativas, movió la autoridad para la mayoría de las decisiones hacia abajo, al nivel de división operativa. Él promueve un sentimiento de lo que llama propiedad, exhortando a los administradores a actuar como empresarios en lugar de ayuda contratada; dice que también promueve la comunicación libre: estamos en busca de un sentimiento y un espíritu de apertura total. Eso es ajeno a un administrador de 25 o 30 años que avanzó porque sabía un poco más que el empleado que trabaja para él. Welch dice que quiere infundir en los administradores la confianza de dirigir y la confianza de compartir.

Su énfasis en la comunicación y la camaradería se demuestra en las largas horas que han empleado los funcionarios corporativos para comentar los borradores de la declaración de valores corporativos que Welch tituló "Lo que queremos ser". Estos valores (tales como romper las fronteras dentro de la compañía, compartir las buenas prácticas, enfatizar la propiedad), sin embargo, son más que sólo papeleo, ya que a los administradores se les evalúa con la *matriz Welch*, esto es, su cumplimiento de los resultados totales y su nivel de compromiso con estos valores de la compañía. Se da un mayor peso a la dimensión de valores, ya que éstos son difíciles de enseñar y finalmente son los que producirán las cifras deseadas.

Welch no es modesto cuando expresa sus opiniones acerca de cómo administrar y motivar a las personas; aquí presentamos algunos de sus pensamientos:

Acerca de ser un administrador duro:

> He recibido un tratamiento injusto con todas las cosas acerca de ser Jack el duro; miedo, intimidación, pistolas, palos, látigos y cadenas. Si eres malo, no perteneces a General Electric. Déjenme decirles por qué el nombre de Jack Neutrón está equivocado. La competitividad significa tomar acción, no es como si matáramos a alguien, comenzamos un proceso de renovación, cuando la gente deja nuestra compañía les proporcionamos un aterrizaje suave. Quienes han sido retirados por no tener un buen desempeño pueden estar enojados, pero nadie puede decir que no se le ha tratado con dignidad. No creo que alguien pueda decir que ha sido tratado injustamente, sino que fue una mala administración la que pudo haber echado a perder la estrategia. Podemos mirarnos al espejo cada mañana y decir que hicimos lo que pudimos.

Acerca de la ansiedad entre los empleados que quedaron en GE:

> Si usted es un administrador intermedio que no va a ningún lado y que no está capacitado en la tecnología del futuro, es un tema difícil en todo Estados Unidos. Si observa lo que hicimos como nación y lo que compañías como GE hicieron durante los últimos 25 años, mucha gente no se mantuvo actualizada cuando pasamos de lo electromecánico a la tecnología

electrónica; muchos métodos cambiaron y mucha gente no cambió con ellos. Si usted es un administrador intermedio en General Electric que está muy estancado, ¿le gustaría su situación? Probablemente estaría preocupado.

Acerca de la función de los principales administradores en GE:

Larry Bossidy ((vicepresidente del consejo y actualmente director ejecutivo de GE Credit) conoce a GE Credit; él la construyó. Yo conozco los negocios de plásticos. Ed Hood (vicepresidente del consejo) sabe de motores de aviones. Después de eso, empezamos a entrar en agua muy poco profunda, pero conocemos a la gente, sabemos cómo encontrar a los buenos con más frecuencia que a los malos (no tenemos un promedio de bateo de 1000) y sabemos cómo distribuir los recursos.

Acerca de la libertad en el sistema estadounidense:

Welch cree que el sistema estadounidense de empresa libre es una ventaja que tienen sobre los japoneses:

Permite a personas como yo convertirnos en presidente del consejo de GE en una generación; permite a los empleados jóvenes y talentosos en nuestra empresa ascender rápido… La idea de la liberación y la mejora de nuestra fuerza de trabajo no es la iluminación, es una necesidad competitiva.

La necesidad de líderes:

Llame a las personas gerentes y comenzarán a manejar cosas y a estorbar. El trabajo de un líder es tomar los recursos disponibles (humanos y financieros) y distribuirlos en forma rigurosa, no esparcirlos uniformemente, como mantequilla en el pan. Eso es lo que hacen los burócratas; claramente se busca a alguien que pueda articular una visión. Debe tener una enorme energía y la increíble capacidad de energizar a los demás; si usted no puede activar a los demás, no puede ser un líder.

Acerca de la confianza personal:

La confianza personal es el combustible de la productividad y la creatividad, la decisión y la velocidad.

GE no sólo ha sobrevivido bajo el liderazgo de Welch, sino que luce joven y exuberante. Durante su reinado de 20 años como director ejecutivo, Welch ha infundido en la compañía un sentido emprendedor, y al hacerlo se ha convertido en uno de los directores ejecutivos más admirados de Estados Unidos. La calidad que parece valorar más en las personas es que confíen en sí mismas y él trabaja duro para inspirar confianza en los demás; cree que la gente debe controlar su propio destino, o los demás lo harán.

Su sucesor es Jeffrey Immelt, quien trabaja para continuar con el desempeño exitoso de GE; seguir los pasos de Welch es un trabajo desafiante que Immelt enfrenta diariamente.

Temas de reflexión

1. Welch practica un estilo administrativo duro. ¿Cómo puede un enfoque con poca tolerancia a las tonterías crear una atmósfera de motivación? ¿Utiliza Jack Welch un reforzamiento negativo, establecimiento de metas o una autodirección del comportamiento? ¿O una combinación de técnicas?
2. Jack Welch ha establecido metas para convertirse en el número uno en diversos mercados. Supongamos que es una meta difícil y asignada. ¿Qué dice la investigación del establecimiento de metas acerca del efecto de dichas metas en el desempeño?
3. ¿Por qué Jack Welch valora tanto la confianza personal? ¿Su estilo administrativo es inspirador para otros?
4. ¿Qué acciones realiza Jack Welch para alentar la autodirección de los empleados?

Fuentes: Diane Brady y Kerry Capell, "GE Breaks the Mold of Spur Innovation", en *BusinessWeek*, 26 de abril de 2004, p. 88; "Life After GE?" en *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2004, p. 76; Harris Collingwood y Diane L. Coutu, "Jack on Jack", en *Harvard Business Review* 80, núm. 2, febrero de 2002, p. 88; Warren Bennis, "Will the Legacy Live On?" en *Harvard Business Review*, 80, núm. 2, febrero de 2002, p. 95; Carol Hymowitz, "Jack Welch Confronts a Difficult Final Act to End a Legendary Career", en *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2001, p. B1; John Huey y Geoffrey Colvin, "The Jack and Herb Show", en *Fortune*, 11 de enero de 1999, pp. 163-166; John A. Byrne, "Jack", en *BusinessWeek*, 8 de junio de 1998, pp. 91-108 y Thomas O'Boyle, *At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit*, Nueva York, Knopf, 1998.

Ejercicio vivencial: *Decidir entre recompensas*

Objetivos

1. Poner ejemplos de las diferencias individuales acerca de las preferencias de recompensas.
2. Enfatizar que las recompensas extrínsecas e intrínsecas se consideran importantes.
3. Permitir a la gente explorar las razones de las preferencias de recompensas de los demás.

Temas relacionados

Debido a que las recompensas están tan arraigadas en los entornos organizacionales, están vinculadas al mérito, antigüedad y asistencia; de hecho, están tan relacionadas con el comportamiento organizacional que pocos temas de la vida laboral se pueden analizar sin mencionarlas.

Para comenzar el ejercicio

Después de revisar el cuadro 1, los individuos deben trabajar solos para establecer sus propias listas de preferencias de recompensas. El profesor debe establecer grupos de cuatro a seis estudiantes para examinar las preferencias de cada uno y completar el ejercicio.

Los hechos

Es posible desarrollar una lista interminable de recompensas en el puesto. En el cuadro 1 se identifican algunas que podrían ofrecerse a los empleados.

El ejercicio

Fase I: 25 minutos

1. Con el cuadro 1, cada individuo debe hacer listas de recompensas extrínsecas e intrínsecas.
2. Cada persona debe clasificar los temas de su lista del más al menos importante.
3. De las dos listas, clasifiquen las ocho recompensas más importantes. ¿Cuántas son extrínsecas y cuántas intrínsecas?

Fase II: 30 minutos

1. El instructor forma grupos de cuatro a seis individuos.
2. El grupo debe analizar cada una de las listas en las que se desarrollan las categorías extrínsecas e intrínsecas.
3. El orden de clasificación final de las ocho recompensas más importantes decididas dentro de los grupos debe colocarse en un pizarrón o cuadro al frente del salón.
4. Dentro de los grupos se deben analizar las clasificaciones . ¿Qué diferencias importantes existen entre las listas generadas en forma individual y las generadas en grupos?

CUADRO 1
Algunas recompensas posibles para los empleados

Día de campo de la compañía	Sonrisa del administrador	Participación en las decisiones
Relojes	Realimentación acerca del desempeño	Opciones de compra de acciones
Trofeos	Realimentación acerca del progreso profesional	Viajes de vacaciones por un excelente desempeño
Música ambiental	Oficina más amplia	Administrador que solicita un consejo
Desafío laboral	Puesto más prestigioso	Líder informal que pide un consejo
Oportunidad de logro	Más participación laboral	Oficina con ventana
Vacaciones	Uso de las instalaciones recreativas de la compañía	Privilegio de terminar un trabajo de inicio a fin
Autonomía	Bonos	Año sabático pagado
Aumento de sueldo	Seguro médico pagado	Consejero financiero
Reconocimiento	Membresía a un club deportivo	Ayuda para colegiatura universitaria
Auto de la compañía	Servicios de guardería infantil	
Cuenta de gastos de entretenimiento		

Ejercicio vivencial: *Valorar la diversidad*

El sitio de trabajo moderno se está convirtiendo rápidamente en un microcosmos de la población estadounidense. Los grupos minoritarios que antes no tenían acceso a los puestos administrativos y de liderazgo en las organizaciones ahora son una parte importante de la fuerza de trabajo en general. Las organizaciones deben aprovechar esta mayor reserva de talento, para asegurarse de que todos tengan la oportunidad de contribuir según su potencial.

No todas las organizaciones han evolucionado para ser capaces de ver más allá del género o estatus étnico y de apreciar a las personas por lo que son capaces de contribuir; eliminar las barreras para que cada quien avance según sus méritos es una parte importante de valorar la diversidad en el lugar de trabajo moderno.

Propósitos

Intensificar su conciencia de los temas que enfrentan las compañías conforme el lugar de trabajo se vuelve más diverso y ayudarle a entender los temas que enfrentan los individuos que trabajan ahí.

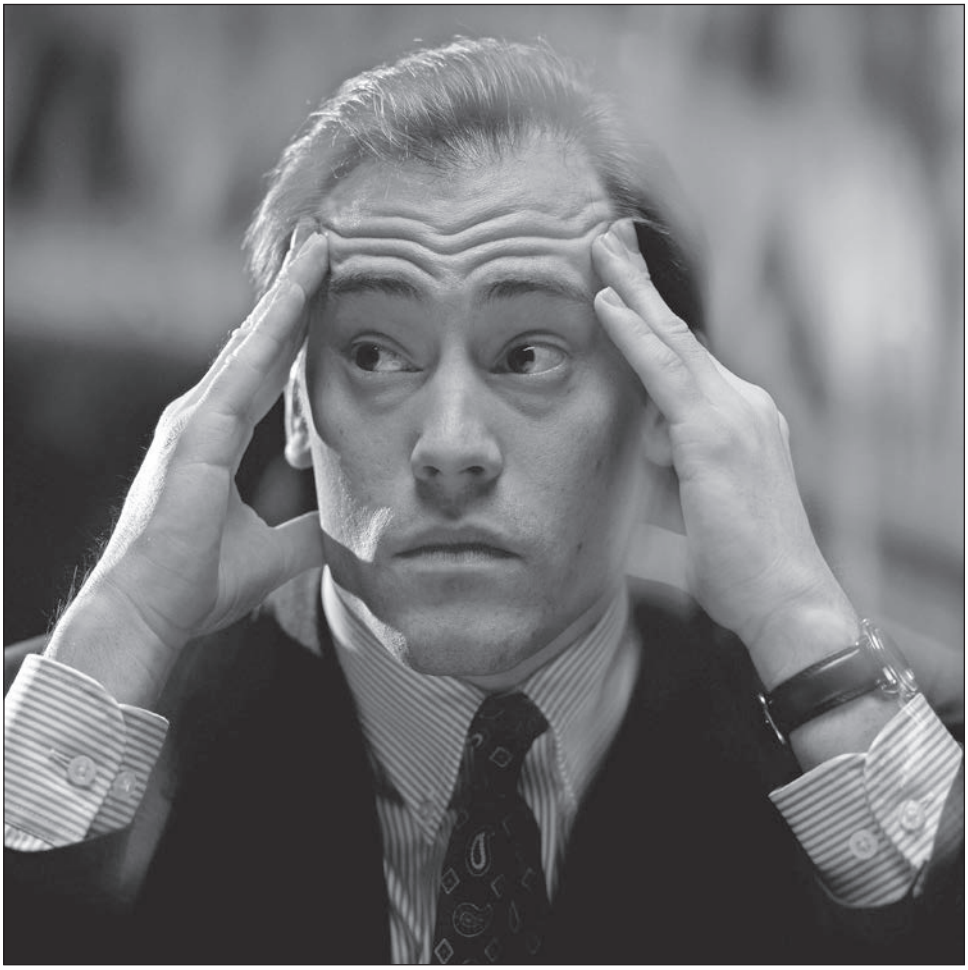
Procedimiento

En este ejercicio usted identificará y entrevistará a un funcionario de diversidad corporativo y a una persona que trabaje para una empresa u organización no lucrativa cuyo estatus étnico o de género difiera del suyo con el fin de conocer los temas que éstos enfrentan en el lugar de trabajo.

1. *Identificar y entrevistar a un funcionario de diversidad corporativo*. Muchas organizaciones actualmente han designado un puesto en su personal para manejar sus temas de diversidad. Usted debe identificar a una persona que atienda esta función en una organización de mediana a grande; contáctela y consiga una entrevista informativa de una hora. Además de desarrollar su propio conjunto de preguntas para él, su entrevista debe abarcar las siguientes preguntas:
   - ¿Qué tipo de programa de capacitación sobre la diversidad tiene la empresa?
   - ¿Cuáles son los temas de diversidad más importantes que enfrenta la compañía?
   - ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrentan las mujeres y las minorías de su organización?
   - ¿La compañía recluta en alguna forma que incremente su diversidad?
   - ¿La compañía tiene en funcionamiento algún programa de acción afirmativa?
2. *Identificar y entrevistar a una persona de un género o etnia distinto al suyo*. Identifique y entreviste a una persona de nivel administrativo o superior de una compañía mediana o grande que sea diferente a usted en género o etnia. Esta persona *no* debe participar directamente en la función de diversidad de la compañía y de preferencia deberá estar en una posición de línea. Concierte con ella una entrevista de información de una hora para saber más de los retos que percibe como directamente relacionados con su género o etnia; éste puede ser un tema delicado para algunos, así que debe garantizarle su anonimato. Lo que usted quiere saber de esta entrevista es cómo el individuo cree que su género o etnia ha afectado su carrera. Entre los diversos temas a analizar incluya los siguientes:
   - ¿Alguna vez la persona no ha sido considerada para un avance profesional debido a su género o etnia?
   - ¿Alguna vez la persona ha sentido que ha recibido un tratamiento especial debido a su género o etnia?
   - ¿Qué tipos de barreras organizacionales considera la persona como una función de su género o etnia?
   - ¿Qué estrategias emplea la persona para superar estas barreras?
3. *Informar de sus resultados a la clase*. Después de realizar sus dos entrevistas informales, prepárese para analizar sus resultados con la clase. Usted debe ser capaz de resumir los tipos de programas de capacitación en la diversidad que la organización que usted identificó utiliza, y describir el efecto que éstos tienen en la organización; también debe ser capaz de resumir su entrevista con el individuo de distinto género o etnia. ¿Cuáles son los temas fundamentales desde el punto de vista de esta persona? ¿Esta persona se ha beneficiado o ha salido perjudicada por los programas de diversidad corporativos?

CAPÍTULO SIETE

Estrés en el lugar de trabajo: Temas y administración



Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 7, usted deberá ser capaz de

Describir
los componentes de un modelo de estrés organizacional.

Distinguir
entre cuatro diferentes categorías de tensores.

Explicar
los efectos del estrés en la salud.

Identificar
la relación entre el estrés y el respaldo social.

Describir
los objetivos de los diversos enfoques de bienestar individual y organizacional para la reducción y prevención del estrés.

Equilibrar el trabajo con la vida personal

Hubo un tiempo en que sólo la élite asalariada disfrutaba lo que ahora se llaman programas de equilibrio entre el trabajo y la familia. Si se proyectan los demográficos por adelantado queda claro que las compañías esperan un aumento en la demanda para que haya más programas de guarderías infantiles y cuidado de ancianos; para 2020 habrá 27.7 personas de 65 años o mayores por cada 100 adultos que trabajen, esto es, un aumento de 28.5% en sólo dos décadas. Los más de 75 millones de miembros de la generación Y (los nacidos entre 1977 y 1997, y que representan más de 29% de la población de Estados Unidos) han comenzado a formar sus familias, y desde 2001 hasta 2011 la tasa de natalidad podría llegar a 4.3 millones anuales e igualar la de 1957, el año pico de los nacimientos de la *generación de la post-guerra* o *baby boomers*.

El trabajo y la vida personal de los empleados están relacionados; se han ofrecido dos explicaciones acerca de este vínculo. La primera, el efecto de compensación, sugiere que la satisfacción de la vida laboral y la personal se relacionan de manera negativa, es decir, se supone que una persona compensa una vida laboral o personal poco satisfactoria buscando actividades satisfactorias en el otro terreno.

La segunda explicación, un punto de vista de derrame de la vida personal y laboral, parece contar con más respaldo por parte de las investigaciones que el efecto de compensación; sugiere que la satisfacción o insatisfacción laboral se derrama hacia la vida personal y viceversa. Las organizaciones prestan más atención a los programas en los que se pueda compaginar el trabajo y la familia, como mejoras de guarderías infantiles, tiempo libre con sueldo para cuidar a un adulto mayor, programas de trabajo flexibles, planes de prestaciones estilo cafetería, trabajo a distancia, instalaciones deportivas en el trabajo y hasta servicios de lavandería y limpieza.

Las organizaciones observan los resultados de las investigaciones de los programas de equilibrio entre trabajo y familia; a la fecha, las pruebas en general sugieren que la moral, la satisfacción y el desempeño de los empleados han mejorado entre quienes han recibido actividades del programa de vida personal y laboral como guardería infantil en su sitio de trabajo, tiempo libre para el cuidado de sus adultos mayores u oportunidades para trabajar principalmente en sus hogares (a distancia). Estos programas también reducen el nivel y la intensidad de estrés de los empleados.

Fuentes: "The Boomers and Gen-Xers," consultado en www.bhq.com/boomrgenz.htm el 23 de abril de 2007; C. S. Bruck, T. D. Allen y P. E. Spector, "The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Drained Analysis", en *Journal of Vocational Behavior*, 60, 2002, pp. 226-253; Fred Harmon, en *Business* 2010, Washington, D.C., Kiplinger Books, 2001; Charlotte Garvey, "Teleworking HR", en *HR Magazine*, agosto de 2001, pp. 56-60 y Holly Weeks, "Taking Stress Out of Stressful Conversations", en *Harvard Business Review*, julio y agosto de 2001, pp. 112-19.

Experimentar tensión en el trabajo y en la vida personal ciertamente no es algo nuevo, pues nuestros antepasados se estresaban cada vez que dejaban sus cuevas y luchaban contra su enemigo, los tigres dientes de sable.[1] Los tigres de ayer ya no existen, pero otros depredadores los

han reemplazado: sobrecarga de trabajo, un jefe latoso, problemas de cómputo, fechas de vencimiento, recortes, fusiones, puestos mal diseñados, cuidado de adultos mayores, problemas conyugales, crisis financieras, terrorismo y cambios acelerados; estos depredadores laborales y no laborales interactúan y generan estrés a los individuos dentro y fuera del trabajo.

En este capítulo nos enfocaremos principalmente al lugar de trabajo y la tensión que se crea en ese entorno, ya que gran parte del estrés que experimentan las personas en nuestra sociedad industrializada se origina en las organizaciones; otro poco se forma en otras partes, y todo ello afecta nuestra conducta y desempeño en las mismas organizaciones. Por consiguiente, también revisaremos la cuestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal; la investigación ha demostrado claramente que el estrés del lugar de trabajo se derrama en la vida personal, familiar y comunitaria de una persona. En las líneas introductorias se analiza el tema del equilibrio entre la vida laboral y personal.

Asimismo, nos enfocamos en cómo reducir y manejar el estrés de manera eficaz; en una sociedad moderna es imposible eliminarlo y va más allá de la capacidad de los administradores en los entornos laborales. Aunque el estrés se ha vuelto cotidiano, no es normal que sea tan intenso al grado de que se vuelva patológico, disfuncional y peligroso.

¿Qué es el estrés?

Estrés
Respuesta de adaptación, modificada o matizada por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o hecho que impone demandas especiales sobre una persona.

El **estrés** significa distintas cosas para cada persona. Una persona común lo puede describir como sentirse tenso, ansioso o preocupado; desde el punto de vista científico, estos sentimientos son manifestaciones de la experiencia del estrés, una respuesta programada compleja ante una amenaza percibida que puede tener resultados positivos y/o negativos. El término *estrés* se ha definido literalmente de muchas maneras en la bibliografía; sin embargo, prácticamente todas las definiciones se pueden clasificar en dos categorías: como *estímulo* o como *respuesta*.

Una definición de estímulo trata el estrés como una característica o evento cuya consecuencia puede ser perjudicial. En cuanto a esto, se tomó prestada de las ciencias físicas una definición de ingeniería, ya que en física el estrés se refiere a la fuerza externa que se aplica a un objeto; por ejemplo, la viga de un puente, donde la respuesta es la tensión, que es el impacto que la fuerza tiene en la viga.

Tensor
Hecho o situación externa que puede ser amenazante o dañina.

En una definición de respuesta, el estrés se considera en parte como una reacción a un estímulo llamado **tensor**, que es un hecho o situación ambiental que resulta dañina o amenazante; no obstante, es más que simplemente una respuesta a un tensor. En una definición de respuesta, es la consecuencia de una interacción entre un estímulo en el ambiente (un tensor) y la respuesta del individuo, es decir, es el resultado de una interacción única entre las condiciones del estímulo que hay en el entorno y la predisposición del individuo a responder a ella en una forma en particular. De acuerdo con una definición de respuesta el *estrés* se define como:

> Una respuesta de adaptación, mediada por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial en una persona.

Pensamos que visualizar el estrés como la respuesta de una persona es útil para identificar las condiciones del estímulo (acciones, situaciones y eventos) como tensores; esto nos permite centrar la atención en los aspectos del ambiente organizacional que son productores potenciales de estrés. Que un individuo en particular realmente sienta o experimente estrés dependerá de sus características únicas, es más, advierta que esta definición enfatiza que el estrés es una respuesta de adaptación. Como la mayor parte de los estímulos en el ambiente laboral no requieren adaptación, no son en realidad fuentes potenciales de estrés.

En el contexto de la definición del estrés es importante entender que éste es el resultado de tratar con algo que requiere demandas especiales de nosotros; aquí *especial* significa inusual, amenazante física o psicológicamente o fuera de nuestro conjunto habitual de experiencias. Comenzar un nuevo trabajo en otro país, cambiar de jefe, perder un avión, que el sistema de cómputo falle en medio de un proyecto decisivo, tener una junta de evaluación de desempeño con el jefe, todas éstas son acciones, situaciones o eventos que pueden imponer demandas

especiales en cualquiera. En ese sentido, son factores *potenciales* de estrés, y decimos potenciales porque no todos los tensores impondrán siempre las mismas demandas en las personas; por ejemplo, comenzar una nueva asignación laboral en Ginebra, Suiza, puede ser muy estresante para un nuevo administrador expatriado y no serlo en absoluto para otro.[2]

Para que una acción, situación o evento se convierta en estrés, el individuo debe percibirlo como una fuente de amenaza, reto o daño; si no percibe las consecuencias (buenas o malas) no hay un potencial de estrés. Tres factores fundamentales determinan si una experiencia tiene probabilidad de provocar estrés: importancia, incertidumbre y duración. La *importancia* se relaciona con qué tan significativo es el evento para el individuo; por ejemplo, supongamos que usted enfrenta un despido laboral, cuanto más significativo sea para usted, más probable es que le resulte estresante, esto es, si espera que el despido suponga un desempleo prolongado, probablemente lo vea como un evento más importante que si tiene asegurado un empleo inmediato.

La *incertidumbre* se refiere a una falta de claridad acerca de lo que sucederá; para algunas personas los rumores de un despido inminente resultan más estresantes que saber a ciencia cierta que las van a despedir. En el último caso al menos pueden hacer planes para enfrentar la situación, pero con frecuencia *no saber* impone más demandas en las personas que *saber*, incluso si el resultado conocido se percibe como negativo.

Finalmente, la *duración* es otro factor importante; en general, cuanto más tiempo enfrentemos demandas especiales, más estresante será la situación. Recibir una asignación laboral desagradable que sólo dure un día o dos puede ser ligeramente molesto, mientras que recibirla durante seis meses puede ser terrible. La mayoría de las personas puede soportar breves periodos de actividad física extenuante sin cansarse; sin embargo, si se prolonga, incluso quienes tengan mejor condición física quedarán exhaustos. Lo mismo sucede con los tensores. El estrés de corta duración se llama a veces estrés agudo, y puede durar unos cuantos segundos, minutos, horas o incluso unos cuantos días; al de larga duración, por otra parte, se le conoce como estrés crónico y puede durar meses o años. Un ejemplo es la tensión continua que experimentan las personas de Medio Oriente o las de Irak debido a los conflictos a los que los han llevado las rivalidades; también puede ser la presión continua que produce un empleo en cuyo desempeño no se encuentra ninguna satisfacción, la que resulta de las constantes demandas realizadas por un jefe irrazonable o la lucha constante por avanzar en la carrera elegida.

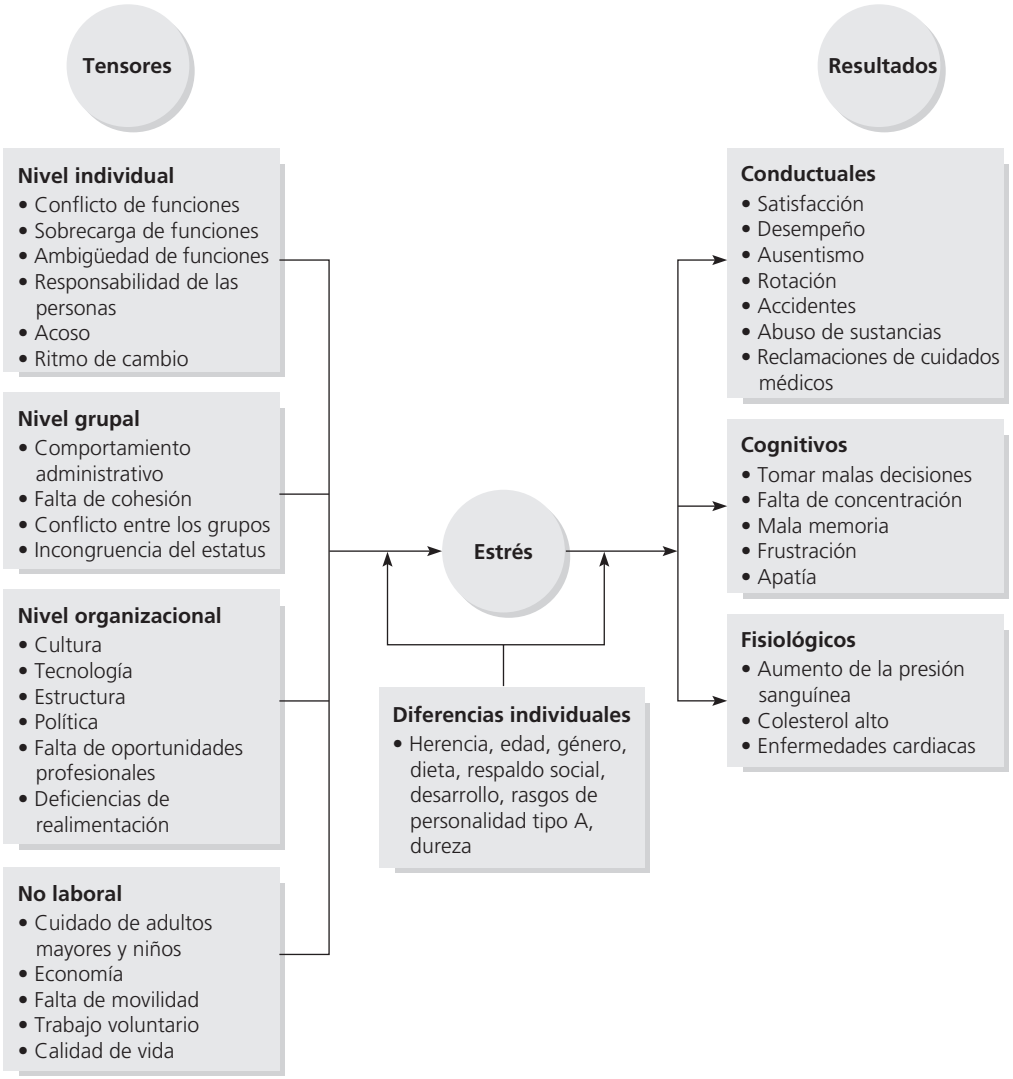
Hans Selye señaló la importancia de conocer el concepto *eustrés*, que es cuando el estrés evoca un resultado positivo o alentador; eustrés se deriva de euforia. En este capítulo el enfoque será en el estrés que evoca resultados negativos; sin embargo, es razonable considerar tanto el positivo como el negativo al determinar cómo manejar el estrés de manera eficaz en el entorno laboral.

Estrés organizacional: un modelo

Para la mayor parte de las personas empleadas, el trabajo, las actividades laborales y el tiempo de preparación representan mucho más que un compromiso de 40 horas a la semana. El trabajo es una parte importante de nuestras vidas, pero éste y las actividades no laborales son muy interdependientes. La distinción entre el estrés en el trabajo y en casa siempre ha sido artificial, y con el aumento explosivo de parejas con dualidad de carreras, incluso esta distinción se ha difuminado; sin embargo, aquí nos ocuparemos de los tensores directamente relacionados con el trabajo. Esto se debe al énfasis de este texto en la conducta relacionada con el trabajo y el desempeño, aunque ciertamente los tensores que no se relacionan con el trabajo son factores en la vida de los empleados que los administradores deben tomar en cuenta si los empleados quieren comentarlos con ellos en privado.

El modelo de la figura 7.1 está diseñado para ilustrar el vínculo entre los tensores, el estrés y los resultados organizacionales; recordemos que la definición nos decía que el estrés es la respuesta a una acción, situación o evento que impone demandas especiales en un individuo. Los *tensores* que se representan en la figura 7.1 se dividieron en cuatro categorías principales:

FIGURA 7.1
Modelo de tensores, estrés y resultados



individuales, grupales, organizacionales y no laborales; las primeras tres categorías se relacionan con el trabajo.

Experimentar estrés laboral y no laboral produce resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. El modelo sugiere que la relación entre el estrés y sus resultados (individuales y organizacionales) no es necesariamente directa, ni tampoco lo es la relación entre éste y sus tensores; estas relaciones pueden verse influidas por los moderadores del estrés. Las diferencias individuales como la edad, los mecanismos de respaldo social y la personalidad se presentan como moderadores potenciales; un moderador es un atributo variable que afecta la naturaleza de las relaciones. Aunque los hay muy importantes, enfocaremos nuestra atención en tres representativos: personalidad, comportamiento tipo A y respaldo social.

Este marco de trabajo proporciona a los administradores una nueva forma de pensar acerca del estrés en el lugar de trabajo, en consecuencia, sugiere que puede ser necesario intervenir y esta intervención será eficaz para disminuir las consecuencias negativas del estrés; los individuos o las organizaciones pueden iniciar su prevención y manejo. La intención de la mayoría de los programas preventivos es reducir o eliminar la ocurrencia, intensidad y los efectos negativos del estrés; la prevención y el manejo son difíciles, como demostraremos posteriormente en este capítulo.

Tensores laborales: individuales, de grupo y organizacionales

Como ya lo vimos anteriormente, los tensores son aquellas acciones, situaciones o eventos que imponen demandas especiales en una persona. Puesto que, en las circunstancias propicias, prácticamente cualquier suceso puede imponerlas, la lista de posibles tensores es infinita, así que limitaremos nuestro examen a un pequeño número, que hasta cierto punto son comunes en cada una de las tres categorías específicas de trabajo (por ejemplo, individual, grupal y organizacional).

Tensores individuales

Conflicto de funciones
Ocurre cuando un individuo que cumple con un conjunto de expectativas entra en conflicto con el cumplimiento de otro conjunto de éstas.

Los tensores a nivel individual se han estudiado más que ninguna otra categoría de las presentadas en la figura 7.1. El **conflicto de funciones** es tal vez el factor de estrés individual que más se ha examinado[3] y se presenta siempre que, al cumplir con un conjunto de expectativas acerca del puesto un individuo entra en conflicto con el cumplimiento de otro conjunto de éstas; por ejemplo, sentirse alterado por las exigencias de un supervisor y ser presionado para llevarse bien con la gente con la que no se es compatible. Sin importar si el conflicto de funciones surge de políticas organizacionales o de otras personas, puede ser un importante factor de estrés para algunos individuos. Por ejemplo, un estudio en Goddard Space Flight Center (www.gsfc.nasa.gov) determinó que aproximadamente 67% de los empleados informó experimentar algún grado de conflicto de funciones; el estudio también descubrió que los empleados de Goddard que experimentaban más conflictos de este tipo también sentían una menor satisfacción laboral y una tensión mayor relacionada con el empleo.[4] Es interesante señalar que los investigadores también descubrieron que cuanto mayor era el poder o la autoridad de quienes enviaban los mensajes contradictorios, mayor era la insatisfacción laboral producida por el conflicto de funciones.

Un tipo cada vez más común de conflicto de funciones ocurre cuando las responsabilidades laborales y no laborales interfieren entre sí. Las funciones no laborales más comunes son los de cónyuge y las relacionadas con la paternidad; equilibrar ambas demandas con el trabajo es una tarea diaria significativa para un número cada vez mayor de adultos empleados.[5] La presión de trabajar hasta tarde, de llevar trabajo a casa o de dedicar más tiempo a viajar, y con frecuencia de reubicarse con el fin de avanzar, son unos cuantos ejemplos de fuentes potenciales de conflicto entre el trabajo y la familia. Cuando ambos cónyuges trabajan puede surgir un conflicto más, cuando el progreso profesional de una de las partes se ve afectado negativamente por el progreso profesional de la otra.

Sobrecarga cualitativa
Ocurre cuando las personas sienten que les falta capacidad para realizar un trabajo o que los estándares de desempeño son demasiado altos.

Sobrecarga cuantitativa
Resulta de tener demasiadas cosas que hacer o tiempo insuficiente para cumplir con un trabajo.

Casi todos hemos experimentado una sobrecarga de trabajo en alguna ocasión y la tasa de incidentes va en aumento;[6] puede ser de dos tipos: cualitativa o cuantitativa. La **sobrecarga cualitativa** ocurre cuando la gente considera que no tiene la capacidad necesaria para terminar sus trabajos o que los estándares de desempeño establecidos son demasiado altos; por otro lado, una **sobrecarga cuantitativa** resulta de tener demasiadas cosas que hacer o de disponer de poco tiempo para terminar un trabajo. Conforme las organizaciones intentan incrementar la productividad, al tiempo que disminuyen el tamaño de la fuerza de trabajo, aumenta la sobrecarga cuantitativa (al igual que el estrés). El padre de un asociado de la empresa demandó al bufete de abogados de Nueva York, Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton porque el asociado, incapaz de lidiar con la carga de trabajo, se suicidó saltando desde el techo del edificio de la empresa.[7]

Desde el punto de vista de la salud, numerosos estudios han establecido que una sobrecarga cuantitativa podría causar cambios bioquímicos, específicamente elevaciones en los niveles de colesterol en sangre. Un estudio examinó la relación existente entre la sobrecarga, la carga inferior y el estrés en 1 540 ejecutivos; los situados en los extremos inferior y superior de los registros de estrés reportaron más problemas médicos importantes.[8] El continuo de carga superior-inferior se presenta en la figura 7.2. El nivel óptimo de estrés proporciona el mejor equilibrio de reto, responsabilidad y recompensa; los posibles efectos negativos de una sobrecarga pueden aumentar cuando a ésta se le añade poca capacidad para controlar la demanda de trabajo.[9] La investigación sugiere que cuando un individuo tiene altas demandas de trabajo con

FIGURA 7.2
Continuo de carga baja y sobrecarga

poco o ningún control sobre ellas, los cambios fisiológicos que ocurren persisten incluso después de que haya dejado el trabajo.[10]

En el siguiente recuadro "CO en la práctica" se sugiere que se puede vincular un dolor general con una carga baja de trabajo o una asignación aburrida.

Tal vez el principal factor de estrés individual es el ritmo incesante de cambios que caracteriza a la vida actual; en ningún otro momento de la historia de la sociedad industrializada se han experimentado cambios tan rápidos como en el mundo que nos rodea. El último tercio del siglo XX incluyó la llegada de maravillas tales como las comunicaciones electrónicas, los satélites, aterrizajes en la luna, trasplantes de órganos, tecnología láser, plantas de energía nuclear, misiles intercontinentales, transportación supersónica, corazones artificiales y muchos otros desarrollos de la era espacial. El ritmo de los cambios en las organizaciones no ha sido menos importante al inicio del siglo XXI; una reestructuración radical, nuevas tecnologías, surgimiento y desaparición sorprendentes de muchas empresas tipo .com, fusiones, adquisiciones, reducciones, escándalos financieros y un nuevo énfasis en los equipos respaldan esta conclusión de sentido común. Por otro lado, mucha gente que experimenta una gran parte del cambio no manifiesta ningún problema médico posterior; por alguna razón, estas personas son lo suficientemente fuertes para soportar las consecuencias negativas de grandes dosis de cambio en comparación con otras.

El porqué de esto es una pregunta interesante. Suzanne Kobasa, una investigadora organizacional, propone que los individuos que experimentan altas tasas de cambio sin sufrir problemas de salud podrían tener una personalidad diferente de los que sí los sufren; se refiere a esta característica de personalidad como *dureza*,[11] y las personas con este rasgo parecen tener tres características importantes: primero, creen que pueden controlar los eventos que se les presentan; segundo, se sienten muy comprometidas con las actividades de su vida; tercero, consideran que el cambio en su vida es un desafío. Para probar la teoría de las tres características de la dureza se estudió a administradores durante más de dos años, y se encontró que cuantas más características de dureza tuvieran, menor era el efecto que los cambios de la vida tenían en su salud personal; la dureza parecía contrarrestar o amortiguar el efecto negativo de los cambios.

Se propone la dureza como un factor para reducir el estrés que funciona cambiando la forma en que el individuo percibe los tensores, esto es, la persona dura es capaz de trabajar en medio y rodeado de tensores, mientras que las menos duras se sienten abrumadas e incapaces de enfrentarlos. Los duros responden enfrentándolos, tratan de controlarlos y los toman como un desafío, este tipo de respuesta generalmente produce mejores resultados de conducta, cognitivos y fisiológicos.[12]

Los tensores individuales abundan y no sólo pueden ocasionar estrés, sino también diversas consecuencias negativas; como veremos más adelante en este capítulo, éstas pueden afectar tanto a la salud como a una diversidad de variables del desempeño laboral.

CO EN LA PRÁCTICA

Dolor y estrés en un trabajo monótono o de baja carga

¿Qué hace que el dolor afecte el cuerpo, independientemente de que haya o no signos físicos de enfermedad? Esta pregunta ha interesado durante mucho tiempo a los investigadores que estudian las condiciones del dolor corporal difundido, incluida la fibromialgia, un síndrome que se caracteriza por dolor crónico, inexplicable y severo. Algunos expertos atribuyen estas condiciones a una predisposición psicológica, otros rastrean sus raíces en un trauma físico, como un accidente de tránsito, pero hasta hace poco nadie había estudiado lo que sucede cuando se presenta un dolor producido por una combinación de esfuerzo físico continuo y sufrimiento psicológico, particularmente cuando se padece en la línea de trabajo.

Un equipo de investigadores de la Universidad de Manchester, Inglaterra, dedicó dos años a realizar el primer estudio a largo plazo del dolor difundido en relación con un trabajo agotador y una falta de satisfacción laboral; este innovador estudio se enfocó en el dolor persistente que experimentaba una gran parte de individuos jóvenes y sanos recién empleados.

Para representar 12 ambientes diferentes de trabajo, los puestos elegidos iban desde los que demandan esfuerzos físicos y son rutinariamente peligrosos (constructor de barcos, bombero, oficial de policía y del ejército, guarda forestal, soldado), hasta los que son relativamente seguros pero que también generan presiones (trabajador de correos, dependiente, enfermera, dentista, pediatra, empleado del ejército). La mayoría de estos 896 sujetos tenían entre 20 y 30 años de edad, y aproximadamente un tercio eran hombres.

Al inicio del estudio, que coincidió con el inicio de la vida laboral de la mayoría de los participantes (para muchos era el primer empleo de tiempo completo), ninguno de ellos experimentaba ningún dolor; luego de un año de trabajo, 15% había desarrollado un dolor difuso; después de dos años, otro 12% también lo desarrolló. En un año, la tasa con un nuevo dolor era mucho mayor en las mujeres que en los hombres, pero esta diferencia no persistió. Sorprendentemente, no hubo ninguna diferencia significativa en la proporción de sujetos que reportaron un dolor indefinido para el siguiente periodo en ningún grupo ocupacional.

Mediante la aplicación de minuciosos cuestionarios los investigadores identificaron diversos factores para el dolor existente; los riesgos físicos más importantes eran jalar objetos pesados y agacharse por lapsos prolongados; además, el equipo descubrió una fuerte correlación entre el dolor y dos factores psicosociales: bajo respaldo social y un trabajo monótono (esto es, con poca carga).

Aunque el trabajo monótono podría ser una señal de tareas repetitivas, como movimientos de los brazos y muñecas, se encontró que era un indicador independiente, afirma la investigadora en jefe, la doctora Elaine F. Harkness. El trabajo monótono puede llevar a un aumento psicológico de *estrés laboral*, lo que podría explicar los resultados de salud adversos, incluido el inicio del dolor muscular y óseo. Otra posible explicación es que los sujetos que perciben que su trabajo es monótono o aburrido tienen un umbral del dolor más bajo que los que no lo perciben en la misma forma, continuó.

Al reflexionar sobre los resultados e implicaciones del estudio, el doctor Edward Yelin, del Rosalind Russel Medical Research Center for Artritis and Institute for Health Policy Studies, de la Universidad de California, San Francisco, aseveró: a quienes estamos en las profesiones de salud nos interesa hacer lo que podamos para reducir las manifestaciones del dolor psicogénico o de otro tipo. Harkness y colaboradores sugieren que reconstituir el trabajo puede ser una herramienta de la que podemos disponer y que, dado el alto dominio de la incapacidad laboral asociada con los síndromes de dolor, vale la pena probar.

Fuente: Adaptado de "Link between Widespread Pain and Physical Psychological Stress on the Job", en *Obesity, Fitness and Wellness*, 29 de mayo de 2004, p. 845.

Tensores grupales y organizacionales

La lista de posibles tensores grupales y organizacionales es larga. En el siguiente capítulo se analizan diversas características de grupo, entre ellas, normas, liderazgo y jerarquía del estatus; cada una puede ser un factor de estrés para algunos miembros, como lo pueden ser los diferentes tipos de conflictos que se analizan en el capítulo 9. Un problema al analizar los tensores grupales y organizacionales es identificar cuáles son los más importantes; en los siguientes párrafos hablaremos de algunos de ellos.

Participación

La participación se refiere al grado en que el conocimiento, opiniones e ideas de un individuo se incluyen en el proceso de toma de decisiones; para algunas personas es una parte importante de su trabajo. Los grupos y las empresas que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes la valoran, de igual manera, hay quienes se sentirán frustrados por los retrasos que con frecuencia se asocian con la toma de decisiones participativas, mientras que otros pueden ver dicha toma de decisiones compartida como una amenaza al

derecho tradicional de un administrador a tener la última palabra, por lo que la participación actuará como un factor de estrés para ellos.

Relaciones intragrupales e intergrupales

Las malas relaciones dentro y entre los grupos puede ser una fuente de estrés e incluir baja confianza, falta de cohesión, bajo apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o alguno de sus miembros. Las relaciones problemáticas pueden llevar también a fallas de comunicación y a insatisfacción laboral.

Política organizacional

Los altos niveles de comportamiento político en las organizaciones pueden ser una fuente de estrés para muchos empleados; en otras palabras, las políticas de las oficinas se citan constantemente como uno de los principales tensores. La actividad política, la práctica de juegos y las luchas de poder pueden generar fricciones, resaltar la competencia disfuncional entre los individuos y los grupos, e incrementar el estrés.

Las acciones de Al Dunlap, un director ejecutivo del cambio, son ejemplo de fricción, estrés y estilo exigente de liderazgo. Dunlap recibió el crédito por resolver completamente las problemáticas American Can, Crown Zellenbach y Scott Paper, por otro lado, fue un fracaso en Sunbeam y, finalmente, lo despidieron.[13] Tenía la reputación de ser desbocado, brusco y degradante; una de sus primeras reuniones en Sunbeam fue descrita así: “fue como si un perro estuviera ladrando durante horas; sólo gritaba, hablaba mal y desvariaba; era condescendiente, grosero e irrespetuoso”.[14] Muchos administradores dejaron Sunbeam porque se convirtió en un lugar sumamente politizado y estresante para trabajar. Al Dunlap era en sí mismo un factor de estrés para muchos administradores que no toleraban su conducta y estilo.

Cultura organizacional

Al igual que los individuos, las organizaciones tienen distintas personalidades, las cuales son modeladas en gran parte por sus altos ejecutivos. Un equipo ejecutivo tiránico y autocrático es capaz de crear una cultura llena de temor. Ernest Gallo tiene el crédito de ser el productor de estrés en Gallo Winery debido a que ha establecido una cultura de dureza, incansable insistencia en un alto desempeño y una baja tolerancia al fracaso.[15]

Falta de realimentación al desempeño

La mayor parte de las personas quieren saber qué tan bien trabajan y cómo la administración ve su trabajo; sin embargo, con demasiada frecuencia no reciben información de evaluación de desempeño significativa o la reciben en una forma muy autoritaria o crítica. Se debe proporcionar información de realimentación por el desempeño del trabajador y, además, para que se minimice el estrés, se debe establecer un sistema de comunicación en dos sentidos.

Oportunidades de desarrollo profesional inadecuadas

Otros tensores son las oportunidades de desarrollo profesional, es decir, aquellos aspectos del ambiente organizacional que influyen en la percepción que tiene una persona de la calidad de su progreso profesional. Las variables profesionales pueden convertirse en tensores cuando se constituyen en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración; esto puede suceder si un empleado se preocupa por problemas reales o imaginarios, como pensar que se ha vuelto obsoleto, sentir que el progreso de ascensos es inadecuado o estar generalmente insatisfecho con la concordancia entre sus aspiraciones laborales y su posición actual.

Recortes de personal

Los recortes se asocian principalmente con la reducción de los recursos humanos por medio de despidos, atribución, reutilización o retiro anticipado.[16] Mientras algunas organizaciones

luchan por volverse austeras y eficientes, cada vez se recorta a más empleados o hay más que temen serlo. En cualquier caso, el recorte es un poderoso factor de estrés y puede tener efectos negativos, tanto para los individuos como para las organizaciones. Por ejemplo, los estudios han demostrado que las bajas por incapacidad pueden aumentar hasta 70% en empresas que recientemente han sufrido recortes;[17] este incremento viene tanto de los empleados que han sido despedidos como de los que han permanecido. Ésta puede ser la razón por la que muchas compañías han seguido el camino de ReliaStar Bankers Security Life Insurance Co., que estableció un programa para ayudar a los empleados a enfrentar el estrés de las reorganizaciones y despidos.

Tensores no laborales

Los tensores no laborales son los que proceden del exterior de la organización. Aunque en este capítulo se pone el énfasis en los laborales, no se deben pasar por alto los que no se relacionan con el trabajo. Formar a los hijos, cuidar personas de la tercera edad, ser voluntario en la comunidad, asistir a cursos universitarios y equilibrar la vida familiar y laboral son actividades que a muchas personas les generan estrés y que pueden afectar su desempeño laboral y su conducta en el trabajo en general. La distinción entre lo laboral y lo no laboral no es tan perceptible porque se superpone y es significativa en cualquier análisis o estudio acerca del estrés.

A medida que continúa el tema del equilibrio entre trabajo y vida personal, hay indicios razonables de que van a aumentar los trabajos de investigación entre la interacción de dichos tensores. Por ejemplo, el individuo que intenta equilibrar sus necesidades familiares, obligaciones laborales, y cuidar de su madre es probable que enfrente tensores interactivos, es decir, que le resulte difícil separar estas tres categorías de tensores.

Resultados del estrés

Los resultados del estrés son muchos y muy variados, algunos, desde luego, son positivos, como la automotivación y la estimulación para satisfacer las metas y objetivos individuales; sin embargo, algunas consecuencias son perjudiciales, contraproducentes y hasta peligrosas, más aún, como ya se analizó anteriormente (vea de nuevo la figura 7.2), existen consecuencias asociadas tanto con *muy poco* estrés como con mucho.

No todos los individuos experimentarán los mismos resultados; por ejemplo, la investigación sugiere que uno de los muchos factores que influyen en los resultados del estrés es el tipo de empleo. En un estudio realizado en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, se eligió una muestra de 2 010 empleados de 23 ocupaciones diferentes para examinar la relación entre el estrés y sus consecuencias; las ocupaciones se combinaron en cuatro grupos específicos: obreros capacitados y no capacitados así como trabajadores administrativos profesionales y no profesionales.

Los obreros reportaron los mayores efectos subjetivos, incluida insatisfacción laboral; los empleados administrativos, los más bajos. Los no capacitados reportaron el mayor aburrimiento y apatía en sus condiciones laborales; específicamente se identificaron diversos factores importantes de estrés que creaban su estado psicológico: deficiente utilización de habilidades y capacidades, mala concordancia del puesto en relación con las cantidades deseadas de responsabilidad, falta de participación y ambigüedad acerca del futuro. Los obreros capacitados compartieron algunos de estos tensores y sus consecuencias con los no capacitados, pero no con todos; ellos reportaron una utilización superior al promedio de sus habilidades y capacidades pero tuvieron menos responsabilidad y más ambigüedad. Los profesionales administrativos reportaron las menores consecuencias negativas; sin embargo, en todos los grupos hubo indicadores donde el desempeño laboral se vio afectado.[18]

Al examinar los resultados del estrés, la distinción en nuestro modelo entre los organizacionales y los individuales es de alguna forma arbitraria. Por ejemplo, una disminución en el desempeño laboral debido al estrés es claramente un resultado individual, ya que el desempeño del individuo es el que resulta afectado; sin embargo, es igual de claro que también la

CO EN LA PRÁCTICA Estrés y muerte en Japón

¿Alguna vez ha dicho este trabajo me va a matar, o ha escuchado a alguien decirlo? Puede ser que usted (o la persona a la que escuchó) no lo creyeran literalmente; sin embargo, si fuera un trabajador japonés, podría tomárselo muy en serio. Los sondeos indican que más de 40% de los trabajadores japoneses de entre 30 y 60 años de edad creen que morirán debido al estrés producido por el exceso de trabajo, lo que llaman *karoshi*. Las víctimas del *karoshi* son conocidas en sus compañías como *moretsu shain* (trabajadores fanáticos) y *yoi kigyo senshi* (buenos soldados corporativos).

A pesar de las revisiones recientes a la ley japonesa sobre normas laborales, la cual redujo la duración de la semana de trabajo promedio, los empleados del país nipón dedican alrededor de seis semanas (o aproximadamente 250 horas al año) más en el trabajo que la mayoría de los estadounidenses. Un informe del Ministerio de Salud japonés identificó el *karoshi* como la segunda causa principal de muerte entre los trabajadores (la primera es el cáncer). Una competencia feroz entre ellos, así como un fuerte sentido de responsabilidad hacia sus compañías, lleva a muchos a permanecer en la oficina hasta muy entrada la noche, y cuando llegan a casa se sienten tensos y ansiosos porque piensan que deberían estar de vuelta en la oficina. Algunos enfrentan la presión desapareciendo; más de 10 000 hombres desaparecen cada año, ya que deciden abandonar el empleo en lugar de enfrentar la presión que hay en él.

No obstante, hay indicios de que las cosas están cambiando; el gobierno ha asignado fondos para un estudio multimillonario del *karoshi*. Algunas empresas líderes, como Sony Corporation, han empezado a exigir a sus empleados que tomen vacaciones, quieran o no; también, cada vez más compañías cierran en sábado, como parte de un impulso nacional hacia una semana laboral de cinco días. A pesar de ello, las tradiciones en Japón están muy arraigadas y nadie cree que el miedo al *karoshi* le haga desaparecer pronto.

organización experimenta consecuencias importantes de los decrementos de desempeño relacionados con el estrés.

Resultados individuales

Toma tiempo identificar o señalar el surgimiento o evolución de los resultados del estrés, aunque finalmente existen evidencias para llegar a diversas conclusiones. Por ejemplo, un empleado que acaba de ser ascendido desarrolla un patrón poco característico de ausencias en viernes y lunes; un vendedor comienza a perder clientes que ya no desean regresar porque se quejan de que se ha vuelto grosero y brusco al tratarlos; una enfermera que antes era muy cuidadosa olvida administrar medicamentos, con consecuencias potencialmente graves para los pacientes; un trabajador de ensamblado aumenta de manera importante su porcentaje de producción rechazado por la unidad de control de calidad; un diseñador de programas muestra explosiones de enojo súbitas y, aparentemente, sin provocación alguna. Cada uno de estos individuos sufre los efectos o consecuencias de un estrés excesivo.

El estrés puede producir diversas *consecuencias psicológicas*, entre ellas: ansiedad, frustración, apatía, baja autoestima, agresividad y depresión;[19] respecto a esta última, una encuesta completa aplicada a trabajadores estadounidenses concluyó que la tercera parte experimentaba depresiones relacionadas con el estrés. Pero dichas consecuencias no se limitan a los trabajadores estadounidenses, como lo demuestra el recuadro "CO en la práctica" sobre Japón.

Hay un estigma asociado con la depresión;[20] parte de él es que la mayoría de las personas no conoce mucho acerca de la depresión y su frecuencia. Desafortunadamente la mayoría de los administradores no está consciente de estos hechos:

- De acuerdo con Mental Health America, el costo de la depresión asciende a 44 000 millones de dólares cada año en honorarios médicos, pérdida de productividad y ausentismo.[21]
- La Organización Mundial de la Salud estima que para 2020 la depresión será la segunda causa más importante de muertes prematuras e incapacidad en todo el mundo.[22]
- La depresión es difícil de detectar, especialmente dentro del sistema de asistencia médica sanitaria actual.[23]

El Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV) es la herramienta de diagnóstico que se utiliza para detectar la depresión, e indica que su prescripción requiere que exista un ánimo deprimido o una disminución de interés en todas o casi todas las actividades, así como un marcado retraso psicomotor, un cambio importante en el apetito, en el peso y en los hábitos de sueño, fatiga o pérdida de la energía, problemas para pensar o concentrarse, sentimientos de falta de valía personal, excesivos sentimientos de culpa o pensamientos suicidas o de muerte; estas señales deben estar presentes durante el curso de dos semanas.

Si el administrador comprende estos síntomas puede ayudar a la organización, especialmente si solicita la asesoría de un profesional. Los administradores no tienen la habilidad para intervenir ellos mismos; sin embargo, los casos leves y moderados de depresión sí se pueden tratar durante cierto periodo. Reconocer los síntomas de la depresión y las situaciones que la precipitan son la primera línea de intervención. Desafortunadamente, el estigma de la depresión origina una falta de comprensión de su grado de manifestación, costos y posibilidades de tratamientos.[24]

Algunos resultados del estrés pueden ser cognitivos, entre ellos, dificultad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones drásticas o incluso para tomar decisiones en general, bloqueos mentales y ausencias momentáneas. Otros efectos pueden ser conductuales, como estar predispuesto a accidentes, una conducta impulsiva, abuso de alcohol y drogas, y un temperamento explosivo son algunos ejemplos. Finalmente, los *resultados fisiológicos* podrían incluir taquicardias, elevada presión arterial, sudoración, sensación de calor y frío, aumento de los niveles de glucosa en sangre y acidez estomacal.

Entre los resultados individuales del estrés, tal vez los más disfuncionales, son los clasificados como fisiológicos, porque pueden contribuir a una enfermedad física. Una de las consecuencias fisiológicas más importantes es la insuficiencia cardiaca (CHD, *Coronary Heart Disease*, por sus siglas en inglés); aunque hace un siglo era prácticamente desconocida en el mundo industrializado, la CHD representa ahora casi dos de cada cinco muertes en Estados Unidos. Los factores de riesgo tradicionales como la obesidad, el hábito de fumar, la herencia y el colesterol elevado llegan a representar aproximadamente 25% de la incidencia de CHD; la comunidad médica coincide cada vez más en que el estrés laboral y personal puede contribuir de manera importante al restante 75%.[25] Diversos estudios han descubierto una relación entre los cambios en la presión arterial y el estrés laboral.[26]

Algunos resultados del estrés combinan los efectos de las diversas categorías de consecuencias descritas anteriormente; por ejemplo, considere los siguientes dos escenarios:

> Bob es maestro de una preparatoria en el centro de la ciudad, apenas recuerda cuando no podía esperar el inicio de cada jornada de escuela, y ahora está deseando que acabe cada día. Aunque necesita el dinero, renunció a enseñar en la escuela de verano hace tres años, porque ahora debe descansar para recargar sus baterías, las cuales parecen acabarse cada vez más rápido con cada año escolar que pasa. Muchos de sus estudiantes son malhumorados, inadaptados y groseros unos con otros; Bob comienza a darse cuenta de que él mismo se ha vuelto igual que ellos.
>
> Paula trabaja como controladora de tráfico aéreo en el segundo aeropuerto más transitado del país; cada día, las vidas de miles de personas dependen literalmente de lo bien que ella realice su trabajo. Evitar una colisión por poco margen es un suceso diario; impedir desastres requiere rapidez de pensamiento y cabeza fría. A los 31 años, Paula es la tercera controladora de mayor edad en la torre; sabe que hay pocos controladores que tengan más de 45 y está segura de que ella no será uno de ellos. Para empeorar las cosas, está en la etapa final de un divorcio, y en su último examen médico le dijeron que ya tenía una úlcera estomacal. Piensa ingresar al negocio de los viveros con su hermana, pues tener la responsabilidad de cuidar arbustos y árboles en lugar de personas le resulta muy atractivo.

Agotamiento laboral
Proceso psicológico resultado del estrés laboral que provoca un profundo desgaste emocional, despersonalización y sentimientos de menores logros.

Bob y Paula sufren **agotamiento laboral**, esto es, un proceso psicológico ocasionado por el estrés del trabajo que no disminuye y que ocasiona un desgaste emocional, despersonalización y sentimientos de disminución de los logros.[27] En la tabla 7.1 se muestran algunos indicadores de estos tres resultados de agotamiento. Tiende a ser un problema en especial entre los individuos cuyos trabajos requieren un contacto extenso con otras personas o que son responsables de ellas; de hecho, gran parte de la investigación que se ha realizado sobre el tema se ha centrado en las llamadas profesiones de asistencia: maestros, enfermeros, médicos, trabajadores sociales,

TABLA 7.1 Indicadores de agotamiento

Agotamiento emocional	Despersonalización	Bajo logro personal
Sentirse agotado por el trabajo	Volverse más duro y cínico por el trabajo	No poder enfrentar los problemas en forma eficaz
Sentirse fatigado en la mañana	Tratar a los demás como objetos	No tener influencia positiva en los demás
Frustrado	No importar lo que suceda a las demás personas	No poder entender los problemas de los demás o identificarse con ellos
No querer trabajar con otras personas	Sentir que los demás lo culpan	No sentirse estimulado por su trabajo

terapeutas, oficiales de policía y de libertad bajo fianza.[28] En el siguiente recuadro "CO en la práctica" se presentan algunos de los mitos que rodean el concepto del agotamiento.

Una idea muy importante implícita en esta noción se relaciona con la participación laboral; un alto grado de participación, identificación o compromiso con el empleo o profesión es un requisito previo para el agotamiento. Es poco probable que alguien quede exhausto si no se esfuerza mucho en hacer algo, por lo tanto, la ironía del agotamiento es que los individuos más susceptibles de sufrirlo son los más comprometidos con su trabajo; cuando todo lo demás es igual, un menor compromiso laboral es igual a una menor probabilidad de agotamiento. Las diversas variables individuales también afectan la probabilidad de desarrollar un agotamiento; por ejemplo, las mujeres tienen más probabilidad de sufrirlo que los hombres, los empleados más jóvenes más que los mayores (particularmente los mayores de 50) y los solteros más que los casados.

Las organizaciones contribuyen al agotamiento de los empleados en diversas formas. Los investigadores han identificado cuatro factores que contribuyen particularmente en el desempeño laboral: altos niveles de sobrecarga de trabajo, estancamiento en el puesto, papeleo y burocracia excesivos, mala comunicación y realimentación. Más aún, los factores que en al menos un estudio han sido identificados como contribuidores al agotamiento incluyen el conflicto y la ambigüedad de funciones, relaciones interpersonales difíciles y sistemas de recompensas que no se corresponden con el desempeño.

Un tema que se encuentra de manera consistente al analizar el agotamiento es la relación problemática entre la persona y el ambiente laboral; ésta se describe generalmente en términos de falta de concordancia. Por ejemplo, las exigencias del puesto pueden exceder la capacidad del individuo para enfrentarlas eficazmente o los esfuerzos que él hace pueden no ser respondidos con recompensas equiparables. Este marco de trabajo con su enfoque centrado en explicar la conducta en términos de la interacción de la persona con su ambiente promete la comprensión del agotamiento laboral.[29]

Consecuencias organizacionales

Como se muestra en la figura 7.1, varios de los resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos que muestra el individuo también tienen consecuencias organizacionales, las cuales comparten una característica en común: cuestan dinero a las organizaciones. Aunque no se dispone de cifras precisas, se considera que, con base en una diversidad de cálculos y proyecciones del gobierno, la industria y los grupos médicos, los costos del estrés en Estados Unidos son de alrededor de 150 000 millones de dólares al año; esta estimación, que probablemente es conservadora (algunas llegan a 300 000 millones de dólares al año),[30] intenta considerar los efectos en dólares de las reducciones en la eficacia operativa que resultan del estrés y entre los que se incluyen decisiones equivocadas y menor creatividad. La enorme cifra también refleja los costos asociados con problemas de salud tanto físicos como mentales que surgieron de los trastornos provocados por el estrés, incluidos los costos médicos y hospitalarios, tiempo de trabajo perdido, rotación, sabotaje y muchas otras variables que pueden contribuir a los costos organizacionales. Si se considera que los empleadores pagan aproximadamente 80% de todas las primas de

CO EN LA PRÁCTICA Mitos y agotamiento

Un estudio presentado en *The Wall Street Journal* consistió en entrevistar a docenas de administradores en un intento por entender el comportamiento administrativo que parece empujar a los empleados hasta el límite del agotamiento laboral. En el proceso se descubrieron tres mitos que las organizaciones deben combatir si pretenden reducir los incidentes de cansancio entre su personal.

Mito uno: cuando un cliente dice salte, la única respuesta es: ¿qué tan alto?

Los abogados, contadores y consultores administrativos son particularmente vulnerables a creer en este mito, incluso cuando parezca ocasionar altos niveles de agotamiento y rotación entre su personal; sin embargo, el estudio informó que unas cuantas empresas toman medidas para integrar las necesidades y preocupaciones personales con la vida laboral. Por ejemplo, Deloitte & Touche implementó una política que limita el tiempo de viaje de sus empleados y éstos ya no pasan los cinco días de la semana en las oficinas de los clientes, como máximo, deben pasar sólo tres noches (cuatro días laborales) fuera de casa y trabajar el quinto día en sus propias oficinas cada semana, incluso cuando estén en asignaciones largas. Un director administrativo de Deloitte afirmó: la mayoría de los clientes reconocen que esta política es algo bueno. Entre otras cosas, también limita la cantidad de tiempo que los empleados de los clientes deben participar en el trabajo que Deloitte hace para ellos, lo que les permite un mejor control de sus horarios.

Mito dos: disminuir las cargas de trabajo de los empleados los convertirá en holgazanes.

Los administradores a menudo se comportan como si una reducción en la sobrecarga de trabajo ocasionara que la productividad decayera; sin embargo, los estudios a menudo muestran el resultado opuesto. Ernst & Young tiene un comité que vigila las cargas de trabajo de sus contadores para evitar situaciones de agotamiento; la compañía dice que sus políticas elevan las tasas de retención y mejoran el servicio a clientes. Uno de sus administradores superiores observó que los empleados por lo general no admiten el agotamiento, por lo tanto, es útil tener una visión general objetiva y compasiva. Casi siempre averiguábamos que alguien sufría de agotamiento laboral durante su entrevista de salida y entonces ya era demasiado tarde, dijo el administrador.

Mito tres: si los empleados trabajan hasta agotarse es culpa suya.

Aunque esta suposición a veces puede ser verdadera para algunas personas, está lejos de ser real en la mayor parte de los casos. En el International Food Policy Research Institute, una organización que realiza investigaciones sin fines de lucro en Washington, D.C., los consultores descubrieron que una mentalidad de crisis impulsaba a los científicos y a su personal de apoyo a trabajar por lapsos increíblemente largos. La administración del instituto supuso que: 1) los empleados querían trabajar estas horas o 2) los empleados administraban mal su tiempo. Ninguna de estas suposiciones fue válida, en lugar de eso, un cambio en el enfoque de la investigación, aunado a un mayor énfasis en el uso de equipos para realizarla con grupos de otras agencias y organizaciones había creado un patrón ineficiente de trabajo. Participar en reuniones, atender llamadas y otras actividades similares acababan con el tiempo laboral, lo que llevaba a extender el trabajo investigativo hasta horas tardías. Una vez que la administración del Instituto tomó conciencia de los patrones ineficientes de la conducta laboral se hicieron cambios importantes en la rutina del lugar de trabajo; el rediseño de las actividades redujo la cantidad de tiempo que la gente debía trabajar, lo que a su vez redujo el estrés e incrementó la productividad. En este caso la administración consideró al principio que los problemas de tiempo eran fallas de los individuos cuando, en realidad, lo eran de la organización.

Fuente: Adaptado de Sue Schallenberger, "The Myths That Make Managers Push Staff to the Edge of Burnout", en *The Wall Street Journal*, 17 de marzo de 1999, p. B1.

seguros médicos privados y que las leyes de compensación de los trabajadores incluyen cada vez más cláusulas para otorgar beneficios por daños que se deriven del estrés en el lugar de trabajo, queda claro que las consecuencias para la organización son importantes.

En el siguiente recuadro "CO en la práctica" se sugiere que el estrés cuesta a las organizaciones estadounidenses aproximadamente 7 500 dólares anuales por empleado por año.

Un exceso de estrés aumenta la insatisfacción laboral y, como vimos en el capítulo 4, a ésta se le puede asociar con diversos resultados disfuncionales, incluidos un aumento de la rotación y el ausentismo, y la reducción del desempeño. Si disminuye la productividad sólo 3%, por ejemplo, una organización que emplea a 1 000 personas necesitaría contratar a 30 empleados más para compensar esa pérdida. Si los costos anuales de mano de obra son de 40 000 dólares por empleado, incluidos salarios y prestaciones, el estrés le cuesta a la compañía 1.2 millones sólo para reemplazar la disminución de la productividad; esto no incluye los asociados con el reclutamiento y la selección y tampoco considera que las disminuciones en *calidad* del desempeño puedan ser más costosas que las de cantidad. La insatisfacción de los clientes con los

CO EN LA PRÁCTICA Los costos del estrés laboral

Scott es fundador y presidente de una empresa de desarrollo de software personalizado de rápido crecimiento. Su compañía, que él estima que ha crecido en más de 50% en los últimos años, le toma más tiempo del que le gusta admitir. No quiero pensar en cuántas horas le invierto en una semana, afirma.

Combine las presiones de construir una empresa de tecnología en Cleveland con los compromisos de tiempo de su creciente familia y acabará ante lo que enfrentan continuamente la mayor parte de los ejecutivos: estrés; este no siempre es malo, pues sin lo que los doctores llaman estrés agudo, usted no podría desempeñarse al nivel que espera su compañía. Un poco de adrenalina en su sangre le ayuda a preparar ese contrato o a terminar ese proyecto antes de que se venza el plazo para entregarlo, pero cuando es crónico (la persona no puede relajarse) entonces surge el problema, ya que es un obstáculo que no sólo afectará a su empresa y sus relaciones familiares, sino que también acortará su vida.

El estrés, de acuerdo con la American Psychological Association (APA), se vincula con las seis principales causas de muerte: enfermedades del corazón, cáncer, problemas pulmonares, accidentes, cirrosis hepática y suicidio; incluso 90% de las consultas médicas son por enfermedades y síntomas relacionados con él. Todo esto tampoco es bueno para el negocio; de acuerdo con la APA, en términos de horas perdidas debido al ausentismo, la disminución en la productividad y las prestaciones de compensación de los trabajadores, el estrés cuesta a la industria estadounidense más de 7 500 dólares por trabajador al año. Por fortuna, usted puede tomar algunas medidas para manejarlo: el ejercicio físico, la práctica del yoga y los ejercicios de respiración profunda son útiles, pero lo que más le ayudará es simplemente alejarse del trabajo. Debe haber un equilibrio, dice Scott. Siempre debe haber una mezcla de trabajo, familia y ejercicio, continúa.

El doctor Richard Lang es el gurú del estrés ejecutivo de Cleveland; él maneja el programa de salud de ejecutivos en The Cleveland Clinic, el cual proporciona un día completo de exámenes físicos y psicológicos para detectar problemas de salud en profesionistas y ejecutivos. Lang dice que el ejecutivo típico que va a su consulta es un hombre alrededor de los 50 años, jefe de familia y con un puesto administrativo de alto nivel en su compañía; con frecuencia, las presiones de dichas responsabilidades comienzan a pesar demasiado en el paciente.

Todos llegan a ellos con sus problemas, dice Lang. Ya sea que se trate de problemas de negocios, de familia o de paternidad, todo se queda ahí. Con frecuencia no tienen un escape para tratar con las tensiones que enfrentan; no pueden hacer lo que quieren, deben ayudar a todos los demás, pero con frecuencia no tienen a dónde ir con sus propios problemas.

Temas como la administración del tiempo y la economía también inducen el estrés, dice el doctor Jeffrey Janata, director del programa de medicina de la conducta en University Hospital's Health System.

El tema más importante que lleva a la gente a sufrir estrés crónico es un sentido de pérdida de control sobre su entorno, explica. "Es común escuchar a las personas quejarse de que tienen más cosas que hacer que tiempo para hacerlo. No necesariamente deben tomar decisiones sobre los proyectos que hacen o sobre la manera de realizarlos. Ese nivel de control, no sentirse parte del proceso de la toma de decisiones, es un gran contribuidor".

De acuerdo con los doctores, cuando se producen estas presiones, casi siempre existen síntomas físicos, los cuales varían en grado y severidad; generalmente incluyen dificultad para enfocarse o concentrarse, desorganización, insomnio y nerviosismo, y manifestaciones físicas más notables como dolores de cabeza frecuentes, dolor en el pecho, dificultad para respirar, molestias estomacales y dolor de espalda.

Éstos son síntomas reales; no son imaginarios, dice Lang. "Algunas personas se saltan un latido del corazón durante el estrés… No son latidos que necesariamente sean una causa de preocupación relacionada con enfermedades cardiacas, sino que son una señal de que el cuerpo tiene una sobrecarga", explica.

Aún así, a menudo es difícil para los ejecutivos y otros profesionales de alto nivel admitir ante ellos mismos o ante los demás que podrían necesitar ayuda con las presiones diarias de su vida.

Muchas de estas personas se han vuelto muy buenas para negar que sufran de estrés, explica el doctor Michael McKee, un psicólogo del programa de salud ejecutivo de la clínica; "ellos se expresan así: oiga, soy una persona de altos logros, puedo manejarlo, soy muy duro; es la gente inferior a mí la que tiene úlceras y esas cosas. Aprenden a prestar particular atención a su cuerpo".

"Lo que tratamos de hacer es abrir la ventana y quitar la cortina para que puedan ver que si hablan sobre un cierto aspecto del trabajo o de su familia, todos los números van en la dirección equivocada", dice McKee. "Pueden ver que hay un área en la que realmente necesitamos trabajar. Uno no se da cuenta, pero el cuerpo comienza a reaccionar en formas que, si no es ahora, finalmente podrían llevarlo a tener problemas físicos graves".

Desafortunadamente, algunos ejecutivos enfrentan el estrés en formas peligrosas como beber, comer demasiado y fumar, lo que puede crear aún más de un problema de salud. Existen alternativas simples que no sólo disminuirán el estrés, sino que también mejorarán la salud en general de los ejecutivos.

Sin importar lo que ocasione el estrés, los doctores explican que casi cada programa para manejarlo incluye alguna forma de ejercicio regular, ya sea correr, levantar pesas o actividades de bajo impacto, como ejercicios de respiración profunda o de relajación muscular progresiva.

Los doctores dicen que muchos ejecutivos que se quejan de que no tienen tiempo para ejercitarse generalmente se sorprenden de que, una vez que comienzan un régimen, a menudo se apegan a él debido a los efectos de reducción de estrés y otros beneficios de salud.

"Si usted logra librar las primeras cuatro a seis semanas de iniciar el hábito, se sentirá mucho mejor, dormirá mucho mejor y pensará con mucha mayor claridad que antes", dice Lang; "no me importa si usted es doctor, abogado, jefe de una compañía o un funcionario de gobierno, todos deben enfrentar el mismo tipo de presiones".

Fuente: Adaptado de Morgan Lewis, Jr., "Under Pressure: Stress Defines the Executive's Life. But Don't Let It Become a Dangerous Problem", en *Inside Business*, abril de 2004, pp. 72-74.

productos o servicios de menor calidad puede tener efectos importantes en el crecimiento de una organización.

Moderadores del estrés

Los tensores evocan diversas respuestas a cada persona; algunas son más capaces de enfrentar un tensor que otras y pueden adaptar su conducta en tal forma que enfrenten directamente ese factor. Por otra parte, hay otras que están predispuestas al estrés, es decir, no son capaces de adaptarse a los tensores.

En el modelo que se presenta en la figura 7.1 (en la página 199) se sugiere que hay diversos factores que pueden moderar las relaciones entre los tensores, el estrés y las consecuencias; un moderador es una condición, conducta o característica que influye en la relación entre dos variables y su efecto puede ser intensificar o debilitar la relación. Por ejemplo, la relación entre el número de galones de gasolina utilizada y el total de kilómetros recorridos es moderada por la velocidad de manejo: a velocidades muy bajas o muy altas, el kilometraje por gasolina declina; en velocidades intermedias, aumenta, por lo tanto, la velocidad de manejo afecta la relación entre la gasolina utilizada y los kilómetros recorridos.

Muchas condiciones, conductas y características pueden actuar como moderadores del estrés, como la edad, el género y el factor de dureza que se analizó anteriormente en el capítulo. En esta sección examinaremos de manera breve tres tipos representativos de moderadores: 1) la personalidad, 2) la conducta tipo A y 3) el respaldo social.

Personalidad

Como se analizó en el capítulo 4, el término *personalidad* se refiere a un conjunto relativamente estable de características, temperamentos y tendencias que dan forma a las similitudes y diferencias en la conducta de las personas. El número de aspectos de la personalidad que podrían servir como moderadores del estrés es bastante grande; confinaremos nuestra atención a aquellos que se identificaron previamente en el capítulo 4: el modelo de los cinco grandes, el centro de control y la eficacia personal.

Como recordará del capítulo 4, el modelo de personalidad de los cinco grandes consta de cinco dimensiones: extroversión, estabilidad emocional, gentileza, aplicación y apertura a la experiencia. De éstas, la *estabilidad emocional* es la que se relaciona más claramente con el estrés; los que califican alto en esta dimensión tienen mayor probabilidad de experimentar un ánimo positivo y de sentirse bien consigo mismos y con sus trabajos. Aunque ciertamente experimentan estrés, tienen menos probabilidad de sentirse abrumados por él y están en una mejor posición para recuperarse. En un menor grado, los que califican alto en extroversión están también más predispuestos a experimentar estados emocionales positivos; como son sociables y amigables, tienen más probabilidad de contar con una red amplia de amigos, que sus contrapartes introvertidas, en consecuencia, tienen más recursos a los cuales recurrir para salir adelante en etapas de estrés.

Si usted califica bajo en gentileza, será antagonista, poco comprensivo y hasta grosero con los demás, inclusive también será desconfiado; estos atributos aumentan la probabilidad de que las demás personas sean una fuente de estrés para usted y es muy probable que también los demás sientan que es estresante su compañía, lo que lleva a que se genere un ambiente de relaciones interpersonales llenas de situaciones complicadas. La *aplicación* es la dimensión de las cinco grandes que está más consistentemente relacionada con el desempeño laboral y el éxito; en el grado en que el buen desempeño lleve a la satisfacción y otras recompensas, los que califiquen alto en aplicación tienen menos probabilidad de experimentar estrés en relación con estos aspectos de sus puestos. Sin embargo, los que califican bajo en esta dimensión tienen más probabilidad de tener mal desempeño, recibir pocas recompensas y, generalmente, tener menos éxito en sus carreras, ¡lo cual no es una receta para tener bajos niveles de estrés! Finalmente, los que califican alto en *apertura a la experiencia* están mejor preparados para enfrentar los tensores asociados con el cambio, porque tienen una mayor probabilidad de verlo como un reto, en lugar de como una amenaza.

Las creencias que la gente tiene acerca de dónde reside el control de su vida se relacionan con el *centro de control*. Como se analizó en el capítulo 4, los internalizadores se consideran a sí mismos más como dueños de los eventos que modelan sus vidas que los externalizadores, quienes consideran que el control es externo a ellos. La suposición tradicional es que si la gente cree que tiene el control de una situación, tendrá menos probabilidad de evaluarla como amenazante o estresante.

Aunque esta suposición puede ser válida en un sentido general, la relación entre el centro de control y el estrés no es siempre tan directa. Una descripción más incluyente sugiere que los internalizadores tienen más probabilidad de experimentar estrés cuando no pueden ejercer el control que creen que deberían, mientras que los externalizadores se sentirán amenazados (y en consecuencia estresados) en situaciones en las que puedan ejercer cierto grado de control sobre lo que les sucede. Desde esta perspectiva, la relación centro de control-estrés es una función de las creencias personales y las realidades ambientales. Cuando las creencias de una persona acerca de dónde reside el control son congruentes con el centro de control real en una situación dada, existe menos probabilidad de que sufra estrés; cuando las creencias y la realidad no son las mismas, la probabilidad de experimentar estrés aumenta.

La *eficacia personal* es otro atributo de la personalidad que es una variable moderadora importante; los individuos con altos niveles de eficacia personal se sienten seguros de sus capacidades y de su desempeño laboral, y tienen mayor probabilidad de percibir a los tensores potenciales como retos y oportunidades, y no como amenazas y problemas. Por otro lado, quienes tienen bajos niveles de eficacia personal confían menos en sus capacidades y es más probable que asuman fracasos, lo que provocará que se esfuercen menos, ¡y con ello asegurarán que no se equivocaron al evaluar sus capacidades! Incluso cuando una situación se percibe como amenazante, quienes tienen alta eficacia personal enfrentarán la amenaza con rapidez, eficacia y con menos resultados negativos.

La relación entre la eficacia personal y el estrés no está confinada a una parte del proceso de este último, ya que puede moderar el proceso desde la percepción de los tensores (por ejemplo, los trabajadores con baja eficacia personal tienen más probabilidad de experimentar una sobrecarga laboral) hasta las consecuencias (por ejemplo, la baja eficacia personal se ha asociado con un aumento en la incidencia de riesgo de enfermedades coronarias), por lo tanto, como moderador, la eficacia personal desempeña un papel dominante.

Patrón de conducta tipo A

En la década de los cincuenta, Meyer Friedman y Ray Rosenman, dos cardiólogos e investigadores, descubrieron lo que llamaron el patrón de conducta tipo A (TABP, *Type A Behavior Pattern*).[31] Buscaron en la bibliografía médica y encontraron que los factores tradicionales de riesgos de enfermedades coronarias (como el colesterol en la dieta, la presión sanguínea y la herencia) no podían explicar o predecir totalmente la insuficiencia cardiaca (CHD, *Coronary Heart Disease*), nombre dado a las enfermedades cardiovasculares que se caracterizan por un suministro inadecuado de oxígeno al corazón. Otros factores parecían desempeñar un papel importante en la CHD. Mediante entrevistas y observación de los pacientes, comenzaron a descubrir un patrón de conducta o rasgos, al que finalmente llamaron patrón de conducta tipo A (TABP).

Las personas con TABP demuestran ciertas características:

- Se esfuerzan constantemente por hacer tantas cosas como sea posible en el mínimo tiempo.
- Son agresivos, ambiciosos, competitivos y fuertes.
- Hablan en forma explosiva y apuran a los demás a terminar lo que están diciendo.
- Son impacientes, odian esperar y consideran la espera como una pérdida de tiempo precioso.
- Se preocupan por cumplir los plazos y se orientan al trabajo.
- Siempre están en lucha con las personas, cosas y eventos.

El opuesto, el individuo tipo B, no posee ninguna de las características TABP y generalmente ni el tiempo ni las personas lo ponen en conflicto; puede ser muy impulsivo, quiere lograr cosas y trabajar mucho, pero tiene un estilo de confianza que le permite hacerlo a un paso firme

y no en una carrera contra el reloj. El tipo A ha sido comparado con un caballo de carreras; el B, con una tortuga.

Una investigación más reciente acerca del TABP sugiere que no todos los aspectos del patrón de la conducta se asocian con consecuencias negativas; específicamente, la hostilidad se ha identificado como el subcomponente del TABP (que Friedman y Rosenmann no identificaron) que mejor puede predecir el desarrollo de una enfermedad coronaria entre las personas de tipo A.[32] Tampoco las enfermedades cardiacas son el único resultado negativo; el TABP se ha asociado con diversos trastornos de la salud, entre los que se incluyen las úlceras, el insomnio y la depresión. A medida que los investigadores aprendan más acerca de los componentes individuales de la conducta tipo A, se puede esperar un refinamiento en nuestra comprensión de este moderador.

Respaldo social

Respaldo social
La comodidad, auxilio o información que se recibe mediante los contactos formales o informales con otros individuos o grupos.

Tanto la cantidad como la calidad de las relaciones sociales que los individuos tienen con otros parecen tener un efecto potencialmente importante en la cantidad de estrés que experimentan y en la probabilidad de que éste tenga efectos adversos en su salud física y mental. El **respaldo social** se puede definir como la comodidad, la ayuda o la información que se recibe a través de los contactos formales o informales con otros individuos o grupos. Diversos estudios han vinculado el respaldo social con aspectos de salud, enfermedad y estrés.[33]

El respaldo social puede tener la forma de *respaldo emocional* (expresar preocupación, indicar confianza, impulsar la estima, escuchar), *respaldo de evaluación* (proporcionar realimentación y reafirmación) o *respaldo de información* (dar consejos, hacer sugerencias, proporcionar dirección). Entre quienes pueden servir como fuentes de respaldo social en el trabajo se encuentran los supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y clientes, o cualquier otro miembro fuera de la organización con quien un empleado tenga contacto. Las fuentes de respaldo no laborales incluyen a los miembros de la familia (inmediata y extendida), amigos, vecinos, prestadores de cuidados (por ejemplo, ministros), profesionales de la salud (médicos, psicólogos, consejeros) y grupos de autoayuda (Alcohólicos Anónimos, Weight Watchers).

Un compañero de trabajo que escucha a un amigo que no logró obtener el ascenso deseado, un grupo de trabajadores recién despedidos que se ayudan mutuamente a encontrar nuevos empleos o un empleado experimentado que ayuda a un aprendiz a hacer un trabajo son todos ejemplos de proporcionar apoyo. El apoyo social es eficaz como moderador del estrés debido a que amortigua el efecto negativo de los tensores proporcionando un grado de capacidad de pronóstico, propósito y esperanza en situaciones tristes y amenazantes. Casi todos nos hemos sentido mejor (más tranquilos, menos ansiosos o preocupados) después de hablar de un problema con el cónyuge, pareja, amigo o compañero de trabajo; en forma similar, casi todos hemos ayudado a alguien y esa ayuda ha tenido efectos positivos para esa persona. Así, prácticamente todos hemos tenido experiencias que demuestran el papel moderador que puede desempeñar el respaldo social.

Diversos estudios refuerzan lo que sabemos que es verdad por nuestras propias experiencias. El respaldo social ha demostrado que reduce el estrés entre los individuos que van desde trabajadores no capacitados hasta profesionistas altamente capacitados; se cita en forma consistente como una técnica eficaz para enfrentar el estrés y se ha asociado con menos quejas de salud experimentadas durante periodos de alto estrés.[34]

Prevención y manejo del estrés

Un administrador sagaz nunca pasa por alto un problema de ausentismo o rotación, abuso de drogas en el lugar de trabajo, baja en el desempeño, hostilidad y beligerancia de algún empleado, descenso en la calidad de producción o cualquier otra señal de que las metas de desempeño de la organización no se están cumpliendo. De hecho, el administrador eficaz ve estos sucesos como síntomas y busca más allá para identificar y corregir las causas subyacentes; sin embargo, quizá busque causas típicas como mala capacitación, equipo defectuoso o instrucciones inadecuadas

en relación con lo que debe hacerse. Con toda probabilidad, el estrés no estará en la lista de problemas posibles, por lo tanto, el primer paso al tratar con el estrés para que permanezca dentro de límites tolerantes es reconocer que existe, y una vez que se ha logrado esto, hay diversos métodos y programas para prevenir y manejar el estrés organizacional.

En la figura 7.3 se presentan algunos programas organizacionales de manejo del estrés enfocados a: 1) identificar y modificar los tensores laborales de estrés, 2) comprometer a los empleados para que comprendan y modifiquen el estrés y sus efectos, y 3) proporcionarles apoyo para enfrentar los efectos negativos del estrés. En un ambiente de trabajo con cambios rápidos este tipo de planteamiento de objetivos es difícil de lograr; sin embargo, una fuerza de trabajo capacitada, educada y con conocimientos puede hacer modificaciones con la ayuda de la administración en la forma en que se realiza el trabajo. Algunos de los programas correctivos que se han propuesto incluyen:

- Programas de capacitación para manejar y enfrentar el estrés.
- Rediseño del trabajo para minimizar los tensores.
- Cambios en el estilo administrativo para conseguir uno de más respaldo y dirección con el fin de ayudar a los trabajadores a cumplir sus metas.
- Crear horarios de trabajo más flexibles y prestar más atención a un equilibrio de la vida laboral y personal en relación con el cuidado de niños y adultos mayores.
- Mejores prácticas de comunicación y desarrollo de equipos.
- Mejor realimentación respecto al desempeño de los trabajadores y las expectativas de la administración.

Éstos y otros esfuerzos se enfocan en prevenir o manejar el estrés. El potencial de éxito de cualquier prevención o programa para manejarlo aumenta si existe un compromiso verdadero para entender cómo se relacionan los tensores, el estrés y los resultados.

La diferencia entre prevenirlo y manejarlo es muy importante; la prevención se enfoca en controlar o eliminar los tensores que podrían provocarlo, en cambio el manejo sugiere procedimientos para ayudar a las personas a lidiar con él eficazmente o a reducir el que ya experimentan. En esta sección final del capítulo examinaremos los programas organizacionales y los enfoques individuales para su prevención y manejo poniendo el énfasis en la *administración*; sin embargo, primero veremos una forma de pensar acerca de la prevención del estrés organizacional.

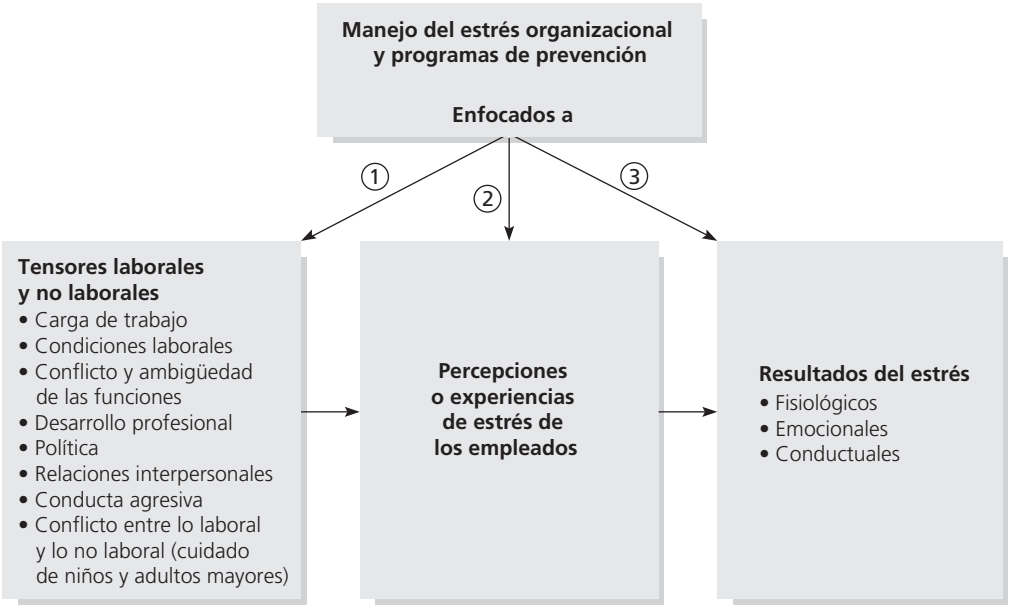


FIGURA 7.3
Objetivos del programa de manejo del estrés organizacional

Fuente: John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, Sara M. Freedman y James S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions", en *American Psychologist*, 1990, p. 253.

Maximizar la compatibilidad de persona y ambiente

Cuando definimos antes lo que era el estrés, enfatizamos que éste es una consecuencia de la interacción entre un estímulo ambiental (un tensor) y la respuesta del individuo; desde esta perspectiva, puede considerarse como una consecuencia de la relación entre la persona y el ambiente laboral. Aunque hay muchas formas de pensar acerca de las relaciones individuo-organización y el estrés, el concepto de ajuste entre persona y ambiente es el que más se utiliza.[35]

Ajuste persona-ambiente (P-A)
Medida en que el trabajo ofrece premios que satisfacen las necesidades del empleado y en la cual sus habilidades se acoplan con los requerimientos de su puesto.

El enfoque del **ajuste persona-ambiente** generalmente se enfoca en dos dimensiones de ajuste.[36] Una es el grado en que el trabajo proporciona recompensas formales e informales que cumplen o concuerdan con las necesidades de la persona. La falta de ajuste en esta dimensión ocasiona estrés; por ejemplo, un trabajo puede proporcionar muy poca seguridad laboral, compensación y recompensa insuficientes por el esfuerzo empleado, o un reconocimiento inadecuado para cumplir con las necesidades o preferencias del individuo. El segundo tipo de ajuste se refiere al grado en que las habilidades, capacidades y experiencia del empleado concuerdan con las demandas y requerimientos del empleador. El grado en que los talentos del individuo sean insuficientes o sean desperdiciados por los requerimientos del puesto determina que haya o no estrés; al mejorar o maximizar la calidad del ajuste entre el empleado y el ambiente organizacional, se eliminan los tensores posibles y se evita su existencia. Este método de ajuste entre la persona y el ambiente es de algún modo similar (y muy consistente con) al concepto de contrato psicológico que se desarrolló en el capítulo 4, y cuando éste se viola aparece una crisis en el ajuste entre ambos.

Existen numerosas estrategias para maximizar el ajuste entre la persona y el ambiente; lo ideal es que el proceso comience justo antes de que un individuo se una a la organización. Los programas de reclutamiento de empleados que ofrecen presentaciones previas realistas acerca del puesto ayudan a los posibles empleados a determinar si la realidad de su trabajo concuerda con sus necesidades y expectativas, mientras que los programas de selección que son eficaces para asegurar que los posibles empleados posean las habilidades, conocimientos, actitudes, experiencia y capacidades requeridas para su puesto son elementos clave para maximizar el ajuste.

Sin embargo, las habilidades laborales y el conocimiento no son los únicos factores importantes a considerar en la selección del personal, también se puede maximizar el ajuste vinculando acerca de las predisposiciones personales con los aspectos relevantes del ambiente laboral; por ejemplo, como antes se sugirió, los individuos con baja tolerancia a la ambigüedad que se encuentran en puestos o ambientes organizacionales en los que existe muy poca estructura probablemente experimentarán estrés. Existen muchos otros ejemplos: un individuo que es autoritario por naturaleza se estresará en una organización participativa; los que desean autonomía se sentirán amenazados con controles severos y administradores que utilicen un micromanejo y los individuos con gran necesidad de realimentación de desempeño se sentirán estresados si tienen supervisores que nunca les informan sobre su desempeño.

Socialización
Proceso por el cual las organizaciones integran a los nuevos empleados a su cultura.

Una vez en la organización, una variable crítica para maximizar el ajuste y prevenir el estrés es una **socialización** eficaz, consistente en el proceso por el cual el individuo aprende y acepta los valores, reconoce las conductas esperados y el conocimiento social de la organización para convertirse en un miembro eficaz. Sus etapas y características se analizaron con detalle en el capítulo 2 y usted puede consultar ese análisis en el contexto actual de maximizar el ajuste entre la persona y el ambiente.

Programas de prevención y manejo del estrés organizacional

Aparte de la diversidad de actividades que pueden realizarse para mejorar el ajuste de persona-ambiente, cada vez más organizaciones han desarrollado programas muy específicos de prevención o manejo del estrés; algunos de ellos se enfocan en un tema o problema específico, como el abuso del alcohol o drogas, asesoría profesional, reubicación del puesto o agotamiento. Por ejemplo, el Servicio Postal Estadounidense desarrolló un programa de prevención de violencia en el lugar de trabajo; es el más completo que hay y representa un intento por reducir la violencia iniciada por los empleados que caracterizó el servicio postal en el pasado.[37]

Además, otros programas pueden enfocarse a un grupo específico dentro de la organización; un ejemplo es el Resident Assistance Program, que se encuentra en Baylor College of Medicine,

el cual fue diseñado para ayudar a los residentes de medicina a lidiar con éxito la multitud de tensores a los que se enfrentan.[38] Algunos programas pueden enfocarse en una técnica en particular, como desarrollar habilidades de relajamiento, otros son de naturaleza más general y utilizan diversos métodos que aplican en una sección de empleados, como el Employee Assistance Program de B. F. Goodrich, el Coors Brewing Company Wellness Program y el Emotional Health Program de Equitable Life. Dos tipos específicos de programas organizacionales se han vuelto particularmente populares durante las últimas dos décadas: los programas de asistencia a los empleados y los programas de bienestar.

Programas de asistencia a empleados

Programas de asistencia a empleados (PAE)
Programas diseñados para auxiliar en una amplia gama de problemas inducidos por el estrés que se pueden relacionar o no con el trabajo.

Originalmente concebidos como programas para evitar el abuso de alcohol, la mayoría de los **programas de asistencia a empleados (PAE)** actuales están diseñados para tratar una amplia gama de problemas relacionados con el estrés, tanto laborales como no laborales, incluidas las dificultades emocionales y de conducta, abuso de sustancias, discordia familiar y conyugal y otras cuestiones personales. B. F. Goodrich, IBM, Xerox y Caterpillar son ejemplos de compañías con ese tipo de programas. Los PAE suelen basarse en los enfoques médicos tradicionales hacia los tratamientos; los elementos generales de los programas incluyen:

- *Diagnóstico*. Un empleado con un problema pide ayuda; el personal del PAE intenta diagnosticarlo.
- *Tratamiento*. Se proporciona apoyo psicológico o terapia de apoyo; si el personal interno del PAE no puede ayudar, el empleado es referido a los profesionales apropiados dentro de la comunidad.
- *Monitoreo*. Se revisa periódicamente a los empleados que ocupan los puestos muy estresantes para detectar las primeras señales de problemas.
- *Prevención*. Con educación y persuasión se trata de convencer a los empleados en alto riesgo de que se debe hacer algo para ayudarlos a lidiar en forma eficaz con el estrés.

Cada vez más empleadores creen que la buena salud entre los empleados es beneficiosa para la organización. Blue Cross Blue Shield determinó que cada dólar que gasta en el cuidado psicológico de los empleados con cáncer de mama ahorraba entre 2.50 y 5.10 dólares en gastos médicos generales. El sistema de escuelas públicas de Orange County, Florida, descubrió que el costo de las demandas de atención médica disminuyó en 66% durante los cinco años que los empleados utilizaron el PAE; al término de ese tiempo, los mismos empleados tomaban 36% menos permisos por enfermedad. En McDonnell-Douglas (ahora llamado Boeing) los trabajadores tratados por problemas con el alcohol y las drogas perdieron 44% menos días de trabajo luego de que se estableció el PAE.[39]

Los PAE pueden ser programas internos manejados por la compañía o campañas externas que la organización contrata a una empresa privada para proporcionar servicios a sus empleados; el programa típico de esta clase es el Emotional Health Program de Equitable Life, que se relaciona con la prevención, tratamiento y referencia de los empleados. Con un personal que incluye un psicólogo clínico, un médico, un psicólogo interno y un consejero, se centra en la atención individual, ofrece biorrealimentación, capacitación en relajamiento y consejos; cuando es apropiado se canaliza al empleado a médicos especializados y hospitales externos.

La confianza es fundamental para el éxito de cualquier PAE; los empleados deben fiarse en que: 1) el programa realmente puede ayudarlos, 2) se mantendrá la confidencialidad y 3) participar en el programa no acarreará implicaciones negativas para la seguridad laboral o para un desarrollo profesional. Si no se confía en el programa o en la administración de la empresa, nadie participará y un PAE sin clientes no puede tener un efecto positivo en la prevención y manejo del estrés.

Programas de bienestar
Actividades que se enfocan en la salud física y mental global de los empleados.

Programas de bienestar

Los **programas de bienestar** a veces llamados programas de promoción de la salud se enfocan en la salud general física y mental de los empleados; dicho de manera simple, es cualquier

actividad en la que una organización participe y que esté diseñada para identificar y ayudar a prevenir o corregir problemas específicos y riesgos o hábitos negativos para la salud. Esto incluye no sólo la identificación de una enfermedad sino también la modificación del estilo de vida. Entre los ejemplos más comunes de dichos programas se encuentran los que ponen el énfasis en la prevención y control de la hipertensión, en cambiar el hábito de fumar, en formar el hábito de hacer ejercicio y estar en buena forma física, en cuidar la dieta y llevar un control nutricional, y en manejar el estrés personal y laboral.

Como se sugiere en el siguiente recuadro "CO en la práctica", muchos administradores creen que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar programas de bienestar a su activo más importante, es decir, sus empleados.

Parece extraño que incluyamos programas de bienestar en un análisis del manejo del estrés, pero existen varias razones para ello. Primero, la prevención y el manejo del estrés son una parte vital del bienestar y, como ya lo hemos señalado, es a menudo un componente de los programas de bienestar; segundo, muchas de las preocupaciones de este tipo de programas se relacionan al menos parcialmente con este padecimiento, el cual se ha citado como la principal causa de los malos hábitos de salud,[40] que los programas de bienestar intentan cambiar; tercero, una razón importante para que las organizaciones se interesen en el manejo de la tensión es que así contribuyen a ser más sanas, productivas y eficaces, y dichos programas de bienestar corporativo simplemente amplían estos beneficios; cuarto, es imposible separar el tema del estrés de la salud y en cierto sentido, los programas de bienestar representan una extensión contemporánea, de base amplia, de los programas de estrés, ya que se centran en la preocupación por la salud de los empleados y los temas de calidad de vida.

Well Workplace University es un centro de enseñanza donde líderes organizacionales y profesionales del cuidado de la salud y del bienestar se reúnen para tratar, analizar y trabajar programas de bienestar de clase mundial. Las normas de comparación básicas que aplican para desarrollarlos son: 1) obtener el apoyo de la alta gerencia, 2) crear equipos para el bienestar, 3) recopilar datos para impulsar los programas, 4) detallar un plan operativo, 5) elegir las mejores intervenciones, 6) crear culturas de apoyo y 7) evaluar los resultados. Well Workplace University ha trabajado con cientos de empresas, incluyendo Canyon Ranch, State Farm Insurance, MBNA Bank, Quaker Oats y Tennessee Valley Authority.

Otro ejemplo de éxito con los programas de bienestar es Roche Pharmaceutical de Nutley, Nueva Jersey, donde se descubrió un gasto de sólo 3% de los dólares destinados a prestaciones médicas en los promedios de salud preventivas, mientras que 39% de las demandas de atención médica enviadas fueron resultado de enfermedades que se hubieran podido prevenir. La administración de Roche concluyó que enfocarse en la prevención significaría empleados más sanos y productivos, menos estresados, más creativos y menos ausentes, por lo que diseñó su programa de bienestar *Choosing Health* (Elección de la salud).[41]

Choosing Health inicia a nivel individual con una evaluación de los riesgos de salud de cada empleado por medio de una encuesta de 76 preguntas; toma 15 minutos llenar el formato. De ahí resulta un perfil de salud que se envía directamente a su hogar; todas las respuestas y perfiles son confidenciales y no se revelan a un tercero. La compañía también proporciona un monitoreo en el sitio para la detección de presión arterial alta, alto colesterol y cáncer de mama y piel. El grupo de administración de recursos humanos de Roche recibe sólo los datos agrupados que muestran los riesgos de salud en la población en general; luego establecen patrones de programas de salud preventivos según los riesgos de salud y las necesidades de educación de los empleados como grupo. Casi 100% de los empleados de Roche participan en el Choosing Health.

Una parte de ese programa es un proceso de evaluación para medir su efecto; en dos años, la calificación de estilo de vida promedio se ha incrementado de 63 a 68 (100 es la calificación óptima). Roche trabaja constantemente para alinear la prevención, intervención, salud de los empleados y productividad.

DuPont Corporation se ha dedicado durante años a la promoción de la salud.[42] Estudios de su eficacia de costos indican que los programas de acondicionamiento físico funcionan, ya que calcula que por cada dólar invertido en el programa de promoción de la salud recibe a cambio,

CO EN LA PRÁCTICA Los costos del estrés laboral, parte 2

¿Tienen las organizaciones la responsabilidad de fomentar el bienestar entre sus empleados? De acuerdo con la encuesta *Survey on Health and Wellness Programs* de la American Management Association (AMA) de 2003, 71% de los ejecutivos dicen que sí; sin embargo, menos de la mitad de las compañías que responden ofrecen programas educativos acerca de temas de cuidado personal, incluido el ejercicio y acondicionamiento (47%), control del peso (34%) o nutrición (25%).

La AMA encuestó a sus miembros y clientes de 354 compañías estadounidenses acerca de los programas de bienestar que ofrecían a sus empleados; de acuerdo con los resultados, 41% de las organizaciones ofrecen programas para dejar de fumar, manejo de la presión sanguínea (36%), manejo del estrés (33%) y manejo del colesterol (27%).

P. En su opinión, ¿tienen las corporaciones la responsabilidad de promover el bienestar entre sus empleados?

Sí	71%
No	22
No sabe	7

EDUCACIÓN:

P. ¿Su organización patrocina programas acerca de alguno de los siguientes temas de cuidado personal?

Ejercicio y acondicionamiento	47%
Dejar de fumar	41
Manejo de la presión arterial	36
Control del peso	34
Manejo del estrés	33
Manejo del colesterol	27

P. En el pasado, ¿el número de programas de salud y bienestar patrocinados por la compañía aumentó, quedó igual o disminuyó?

Aumentó	31%
Quedó igual	47
Disminuyó	6
No sabe	16

PARTICIPACIÓN:

Más de una tercera parte de los encuestados (36%) dicen que no asisten a estos programas cuando la compañía los patrocina. Sólo 29% de las que brindan estos programas ofrecen algún incentivo para que los empleados participen.

P. Si su compañía ofrece cualquiera de estos programas de bienestar y salud, ¿usted asiste?

Sí	63%
No	36
No sabe	2

P. Si su compañía patrocina estos programas, ¿ofrecen incentivos para que los empleados asistan?

Sí	29%
No	71

EJERCICIO Y ACONDICIONAMIENTO:

Más de la mitad (52%) de las compañías encuestadas ofrecen descuentos o membresías corporativas a clubes deportivos para sus empleados y 25% tienen espacios deportivos disponibles en sus instalaciones. Otro 62% de los encuestados dijo que sus organizaciones participan en actividades atléticas patrocinadas por la comunidad o corporativa como ligas de fútbol, equipos de boliche, carreras o caminatas para recabar fondos.

P. ¿Tiene disponibles instalaciones deportivas dentro de las oficinas de la empresa?

Sí	25%
No	75

P. ¿Los descuentos o membresías corporativas para los clubes deportivos son también para los empleados?

Sí	52%
No	47
No sabe	1

P. ¿Su organización participa en actividades deportivas de la comunidad o patrocinadas por la compañía (por ejemplo, ligas de fútbol, equipos de boliche, caminatas o carreras para recabar fondos)?

Sí	62%
No	37
No sabe	1

NUTRICIÓN:

Casi 30% de los encuestados dice que sus compañías tienen cafeterías que proporcionan o sirven alimentos para los empleados y 90% comenta que las selecciones ofrecidas son sanas e incluyen frutas, verduras y entradas bajas en calorías. Además, 92% tienen máquinas expendedoras que venden comida rápida y bebidas, entre ellos dulces, refrigerios y refrescos.

P. ¿Su organización contrata una cafetería que proporciona o vende alimentos a los empleados?

Sí	29%
No	71

PREVENCIÓN:

De acuerdo con las encuentas 38% de las compañías ofrecen exámenes físicos anuales completos pagados por ellas: 22% dice que sólo se ofrecen a ejecutivos y 16% dice que son para todo el per-

sonal; 71% de los encuestados dice que las compañías proporcionan vacunas antigripales.

P. ¿Su organización ofrece exámenes físicos completos anuales pagados por la empresa?

Sí, sólo para ejecutivos	22%
Sí, para todo el personal	16
No	59
No sabe	2

P. ¿La organización proporciona vacunas antigripales anuales?

Sí	71%
No	29

Fuente: *Encuesta anual de la American Management Association* (AMA), Nueva York, 2003.

por lo menos, dos dólares. Un análisis en DuPont indica que los costos anuales por persona en riesgo cuestan a una compañía lo siguiente:

Fumadores	960 dólares
Sobrepeso	401
Uso excesivo de alcohol	389
Colesterol alto	370
Presión arterial alta	343

DuPont también determinó que reducir el ausentismo en alrededor de 6.8% anual pagaría toda la campaña de promoción de la salud de la empresa.

Mantenimiento de una estrategia de bienestar

Ya sea que usted sea dueño de una empresa o trabaje como administrador, es aconsejable que se esfuerce para crear un sitio de trabajo más sano, pues invertir en los activos humanos mediante una campaña y estrategia dedicados a ellos es una inversión de largo plazo.[43] No hay un método perfecto ni uno que sea el mejor para el manejo del estrés y el agotamiento; sin embargo, hay un enfoque general, paso a paso, que merece considerarse:

En resumen, se recomienda que:

1. La salud y el bienestar de los empleados forme parte de la misión y los planes estratégicos de la organización.
2. Se formule una declaración escrita de la política sobre la promoción de la salud y la importancia del bienestar.
3. Se desarrolle un plan de bienestar que tenga el compromiso de los ejecutivos, del sindicato y de los empleados. Mejorar el bienestar del personal debe ser una meta de todos.
4. La meta de mejorar el bienestar se use como un medio para que los ejecutivos, representantes sindicales y empleados creen planes específicos y viables.
5. Se comprometan recursos organizacionales (como fondos, espacio, tiempo) para realizar el plan de bienestar.
6. Se genere un archivo de casos de mejores prácticas para que circule en la organización. Informe de los éxitos y celébrelos públicamente.
7. Se aliente y premie a los administradores por su participación en los programas de bienestar, por sus éxitos y por su esfuerzo para lograr un mejor equilibrio de trabajo/vida personal.[44]

Éstos son pasos generales que llamarán la atención sobre el bienestar y lo estimularán; el esfuerzo debe comenzar desde la alta dirección. Cuando los administradores demuestren con su conducta que están comprometidos con el bienestar de sus empleados, estarán comunicando el mensaje a todos los demás de que la organización cuida de su personal.

Métodos individuales para la prevención y manejo del estrés

Los miembros de la organización no deben (o no deberían) depender de los programas organizacionales formales para prevenir y manejar el estrés, ya que existen muchos métodos individuales para enfrentar los tensores. Para verlos lo único que debe hacer es visitar cualquier librería personalmente o en línea (por ejemplo, www.amazon.com, www.barnesandnoble.com) e ir a la sección de desarrollo personal, estará llena de numerosos libros que enseñan cómo reducir el estrés. Examinaremos de manera breve algunos de los métodos más popularmente citados y que se utilizan con frecuencia para la prevención del estrés individual y organizacional. No es raro que se incluya alguno en la gama de opciones disponibles en un programa organizacional de manejo de estrés o de bienestar; también se debe señalar que la eficacia de estas técnicas es muy variable: lo que para una persona resulta útil, para otra puede no serlo. Todavía no se sabe mucho respecto a los diferentes efectos que el manejo del estrés tiene en cada individuo.[45]

Técnicas cognitivas

El razonamiento básico de algunos enfoques individuales para el manejo del estrés, conocidos en forma colectiva como *técnicas cognitivas,* dan cuenta de los pensamientos que tienen las personas en respuesta a los tensores. La suposición subyacente de estas técnicas es que los pensamientos de las personas, en la forma de expectativas, creencias y suposiciones son etiquetas que aplican a situaciones y que provocan respuestas emocionales ante una situación; por ejemplo, si un individuo considera como una catástrofe la pérdida de un ascenso, la respuesta de estrés es hacia la etiqueta, no a la situación. Las técnicas cognitivas del manejo del estrés se enfocan en el cambio de señalamientos o en los conocimientos que tienen las personas para evaluar las situaciones en forma diferente. Esta reevaluación por lo regular se centra en eliminar las distorsiones cognitivas como magnificar (no hacer que la pérdida del ascenso sea el fin del mundo para mí), generalizar (no ser ascendido significa que mi carrera está terminada; nunca seré ascendido en ningún trabajo, en ningún lugar) y la personalización (como no obtuve el ascenso, está claro que soy una pésima persona). Todas las técnicas cognitivas tienen un objetivo similar: ayudar a la gente a obtener un mayor control sobre sus reacciones a los tensores modificando sus procesos de pensamiento.

Las investigaciones que evalúan las técnicas cognitivas para el manejo del estrés no son amplias, aunque los estudios generalmente son positivos. Los grupos ocupacionales representativos de esta afirmación incluyen enfermeras, maestros, atletas y controladores de tráfico aéreo.[46] Los resultados positivos de las investigaciones, aunados a la amplia gama y alcance de las situaciones y tensores que son receptivos para un método como ese, hacen que estas técnicas sean particularmente atractivas como una estrategia de manejo de estrés individual.

Capacitación para la relajación

El propósito de este enfoque es reducir el nivel de excitación de una persona y lograr un estado más calmado, tanto psicológico como fisiológico. Psicológicamente, la relajación exitosa produce sensación de bienestar, paz, calma y un sentido claro de estar en control, así como una reducción de la tensión y la ansiedad; fisiológicamente, disminuyen la presión sanguínea, la frecuencia de la respiración y la frecuencia cardiaca. Las técnicas de relajación incluyen ejercicios de respiración, relajación muscular y capacitación autogénica, la cual combina elementos de la relajación muscular y la meditación, así como diversas estrategias de relajación mental, incluidas la formación de imágenes y la visualización.

Las condiciones que conducen a lograr estados relajados incluyen un ambiente tranquilo, una posición física cómoda y los ojos cerrados. Simplemente tomar unos cuantos minutos de descanso mental de las actividades laborales puede ser una actividad de relajación eficaz; descansos cortos y frecuentes de este tipo pueden ser más relajantes que descansos más largos pero menos frecuentes.[47]

Meditación

Muchas de las formas de meditación que han alcanzado cierto grado de popularidad en Estados Unidos son los que se derivan de las filosofías orientales; en esta categoría están la meditación Zen y Nam Sumran o meditación Sikh. Tal vez la que más se practica en ese país es la meditación trascendental o MT; su creador, Maharishi Mahesh Yogi, la define como llevar la atención hacia niveles más sutiles de pensamiento hasta que la mente trasciende la experiencia del estado más sutil y llega a la fuente del pensamiento.[48] El procedimiento de esta filosofía es básico y simple, pero se dice que sus efectos son muchos: sólo hay que sentarse cómodamente con los ojos cerrados y repetir un sonido especial (un mantra) durante 20 minutos dos veces al día. Los estudios indican que las prácticas de MT se asocian con niveles más bajos de frecuencia cardiaca, menos consumo de oxígeno y disminución de la presión sanguínea.[49]

John Kabat-Zinn, de la Mindfulness-Based Stress Reduction Clinic (Clínica de Reducción del Estrés Basada en la Atención), de la Facultad de Medicina de la Universidad de Massachussets, sugiere en un estudio que la felicidad puede ser un producto secundario de la meditación; informó que después de ocho semanas de capacitación en reducción del estrés basada en la atención, los individuos activaron más el lado izquierdo del cerebro, lo que les ayudó a estar más relajados, despreocupados y felices,[50] en otras palabras, la meditación incrementó las actividades del lado izquierdo y redujo la actividad del lado derecho.

Biorrealimentación

Se puede enseñar a los individuos a controlar diversos procesos corporales internos utilizando una técnica llamada *biorrealimentación*, en la que se detectan, amplifican y muestran a la persona los pequeños cambios que ocurren en su cuerpo. Una grabación sofisticada y la tecnología de cómputo hacen posible que un individuo esté al tanto de los cambios sutiles en su frecuencia cardiaca, presión sanguínea, temperatura y patrones de ondas cerebrales que normalmente serían inobservables.

Puede considerarse el papel potencial de la biorrealimentación como técnica de manejo de estrés individual si se observan las funciones del cuerpo que pueden, hasta cierto grado, ponerse bajo control voluntario; éstas incluyen las ondas cerebrales, la frecuencia cardiaca, la tensión muscular, la temperatura corporal, la acidez estomacal y la presión sanguínea. El estrés afecta a la mayoría, si no es que a todos los procesos. El potencial de la biorrealimentación es su capacidad de inducir un estado de relajación y de restaurar las funciones corporales a un estado de no estrés; otra de sus ventajas, por encima de las técnicas que no son de realimentación, es que proporciona datos precisos acerca de las funciones corporales. Al interpretarlos, los individuos saben qué tan alta es su presión arterial, por ejemplo, y descubren, mediante la práctica, los medios para bajarla. Cuando tiene éxito, la realimentación proporciona información instantánea para ese efecto.

La capacitación en biorrealimentación ha sido útil para reducir la ansiedad, bajar la acidez estomacal (y reducir así la probabilidad de formación de una úlcera), controlar la tensión y los dolores de migraña y, en general, reducir las manifestaciones fisiológicas del estrés. A pesar de estos resultados positivos, la gente que busca la biorrealimentación para controlar el estrés debe entender que el éxito requiere capacitación y el uso de equipo que puede ser muy costoso.

Resumen de puntos fundamentales

- El estrés puede considerarse como un estímulo o como una respuesta. Lo tomamos como una respuesta de adaptación moderada por las diferencias individuales, es decir, una consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone demandas especiales en una persona.
- Las variables importantes en el modelo del estrés organizacional que se presenta en este capítulo son: 1) los tensores laborales (individuales, de grupo y organizacionales); 2) el estrés mismo; 3) las consecuencias del estrés (organizacionales e individuales); 4) los moderadores del estrés (personalidad, conducta tipo A y respaldo social), y 5) la prevención y

manejo del estrés (maximizar el ajuste persona-ambiente, programas organizacionales y enfoques individuales).

- Los tensores son las acciones, situaciones o eventos que agregan efectos especiales en una persona, y hay tres importantes categorías: 1) ambiente laboral (por ejemplo, ruido, temperatura); 2) tensores individuales (por ejemplo, conflicto de funciones, sobrecarga de trabajo, cambio), y 3) tensores de grupo y organizacionales (por ejemplo, política, cultura, relaciones interpersonales, recortes).
- Aunque algunas consecuencias del estrés son positivas, muchas son disfuncionales. Las consecuencias individuales negativas incluyen la propensión a sufrir accidentes, mala concentración, abuso de drogas y alcohol, y agotamiento; las consecuencias organizacionales pueden incluir ausentismo, rotación, mayores costos de salud y gastos médicos elevados, así como disminuciones cuantitativas y cualitativas en la productividad.
- Algunos factores afectan la naturaleza de la respuesta al estrés. Éstos son llamados *moderadores del estrés*; los más importantes son: la personalidad (ejemplo, centro de control y autoestima), la conducta tipo A y el respaldo social.
- Las estrategias de prevención y manejo del estrés incluyen: 1) maximizar el ajuste de persona-ambiente, 2) programas organizacionales tales como de asistencia y bienestar de empleados, y 3) métodos individuales como técnicas cognitivas, capacidad de relajación, meditación y biorrealimentación.
- Aunque no hay una estrategia que sea la mejor para manejar el estrés y prevenir el agotamiento, existen medidas proactivas específicas que las organizaciones pueden adoptar. Establecer la salud y el bienestar como metas estratégicas importantes es el primer paso proactivo que se recomienda.

Preguntas para análisis y repaso

1. Se ha sugerido que el estrés está en los ojos de quien lo lleva. ¿Qué significa esto? ¿Está usted de acuerdo?
2. ¿Por qué los administradores no deberían ni siquiera intentar aconsejar o proporcionar terapia a ningún empleado del que se sospeche que está deprimido?
3. ¿Por qué algunas organizaciones han aceptado la responsabilidad de promover el bienestar de los empleados y otras en gran parte han pasado por alto la noción de un trabajo que contribuye a un estrés individual?
4. ¿Cree usted que algunos tipos de empleos u organizaciones atraen a individuos tipo A? ¿Y que otros atraigan a los de tipo B? Explique su respuesta.
5. ¿Por qué las profesiones de servicios o de ayuda (por ejemplo, trabajo social, terapia contra adicciones) provocan mucho agotamiento?
6. ¿Qué tipo de respaldo social puede iniciar un administrador en un entorno laboral para ayudar a moderar el estrés entre los empleados?
7. ¿Qué tipo de cosas puede hacer un administrador para maximizar el ajuste empleado-ambiente?
8. ¿Cuál es la relación entre el estrés y la personalidad? ¿Qué aspectos de la personalidad podrían incrementar el estrés? ¿Y a disminuirlo?
9. ¿Cuáles son algunos de los costos del estrés crónico si no se atiende?
10. ¿Por qué se recomienda comparar los programas de bienestar entre las organizaciones?

Use la red

El examen físico anual

En muchas clínicas hay disponibles análisis médicos anuales a precios accesibles para los empleados; algunas organizaciones tratan de decidir si pagar por ellos realmente vale la pena. Utilice la internet para investigar lo siguiente:

1. Los tipos de exámenes médicos que proporcionan las organizaciones.
2. El costo de diversas opciones de exámenes médicos.

3. Comparación de costos entre cuatro clínicas o proveedores.
4. Evaluación de cuál es la mejor de ellas para realizarse un examen médico anual.

Visite y conozca más acerca de los programas de bienestar:

- Cooper Clinic (Dallas): www.cooperaerobics.com
- Mayo Health Program (Rochester, MN): www.mayo.edu
- Wellness Junction (Allenwood, NJ): www.wellnessjunction.com
- Mission Hospitals (Asheville, NC): www.missionhospitals.org/healthwellness.htm

Caso para análisis: *Estrés del viajero de negocios*

En la figura 7.1 se presentaron diversos tensores. Un factor excluido en el modelo del estrés es el que se produce debido a los viajes, y es que las presiones asociadas a la planeación que provocan ir y regresar de viajes de negocios, ya sean breves, intermedios o largos, pueden ser importantes. Muchos administradores se enfrentan con retrasos, pérdida de equipaje, hospedaje deficiente, cambios en su dieta habitual y toneladas de trabajo sin terminar al regresar; los resultados pueden ser enojo, fatiga, reducción del desempeño, falta de sueño y ausentismo.

Los viajes de negocios sólo en términos de gastos de viaje cuestan más de 200 000 millones de dólares anuales a las empresas estadounidenses; aunque generalmente no se calculan los costos de pérdida o disminución de productividad, se podría asegurar que les cuesta casi lo mismo que los gastos de viaje.

Las organizaciones utilizan capacitación, seminarios, material de lectura y diversos servicios para ayudar a reducir los niveles de estrés originado por los viajeros de negocios. Algunos de estos recursos proporcionan datos, información y asistencia para hacer que la experiencia de viaje sea más placentera.

Sin embargo, al mismo tiempo, algunos de los principales promotores de los viajes de negocios, incluido Cisco Systems, Lucent Technologies, Microsoft y Disney, comenzaron una campaña para reducir los costos de viaje en el verano de 2000; han recortado los viajes VIP y el hospedaje en clase de negocios y cambiaron a aeropuertos alternativos cercanos con tarifas más económicas. Su razonamiento es que viajar aún es importante para cerrar tratos y negociar personalmente, pero puede hacerse de manera más económica. Con esta presión para cortar los costos, el análisis en la mayoría de las organizaciones acerca de los programas de viaje ni siquiera menciona la posibilidad de aumento en los niveles de estrés. Por ejemplo, permanecer en un hotel más económico generalmente significa menos amenidades, es decir, no habrá instalaciones deportivas, restaurantes y diversas tiendas.

Sin embargo, éstas a menudo contribuyen a reducir la tensión del viaje y ayudan a la gente de negocios a lidiar con las ansiedades de estar lejos de casa. El hospedaje más económico, además, generalmente es más ruidoso y por consiguiente interrumpe el sueño y, en general, se contribuye a aumentar las situaciones irritantes.

La eliminación de ventajas aparentemente poco importantes que pueden contribuir a reducir el estrés al viajar, a la larga puede ser más costoso para las empresas. Viajar se ha convertido en general en una carga por los retrasos de vuelos, las pérdidas de equipaje, las amenazas terroristas y la cuestionable calidad de los servicios; uno debe preguntarse si el estrés provocado por los viajes de negocios realmente se incrementará a medida que las empresas viran hacia alternativas más baratas.

Temas de reflexión

1. ¿Qué puede hacer una organización para reducir el estrés que enfrenta un viajero de negocios que regresa después de estar 60 días lejos de la oficina?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas potenciales de estrés resultantes de tomar vuelos más económicos y utilizar hoteles y moteles más baratos que están menos orientados a los viajeros de negocios?
3. ¿Qué tensores pueden existir incluso antes de salir de viaje?

Fuentes: Melanie Trottman, "Corporate Travel: Feeling the Pinch", en *The Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2001, pp. B1 y B4; Richard S. DeFrank, Robert Konopaske y John M. Ivancevich, "Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior", en *Academy of Management Executive*, mayo de 2000, pp. 58-71 y Joan Harrison, "Competitive Pressures Are Putting the Squeeze on Travel Providers", en *Mergers and Acquisitions*, agosto de 2001, pp. 31-33.

Ejercicio vivencial: *Perfil de actividad de la conducta. Medida tipo A*

Cada uno de nosotros muestra ciertos tipos de conductas, patrones de pensamiento y características personales. En cada uno de los 21 grupos de descripciones que se listan a continuación encierre en un círculo el número que usted considere que mejor describe su posición entre cada par. La mejor respuesta para cada grupo de descripciones es la que describe con más precisión la forma en que usted siente, se comporta o piensa. Responda esto en términos de su conducta, pensamientos o características habituales o típicas.

1. Siempre soy puntual en mis citas.	7	6	5	4	3	2	1	Nunca soy puntual.
2. Cuando hablo con alguien normalmente anticipo lo que va a decir y asiento, interrumpo o termino sus oraciones.	7	6	5	4	3	2	1	Escucho en silencio sin demostrar ninguna impaciencia.
3. A menudo trato de hacer varias cosas a la vez.	7	6	5	4	3	2	1	Tiendo a hacer una cosa a la vez.
4. Cuando se trata de esperar en una fila (bancos, teatros, etcétera), realmente me siento impaciente y frustrado.	7	6	5	4	3	2	1	Simplemente no me molesta.
5. Siempre estoy apurado.	7	6	5	4	3	2	1	Nunca me siento apresurado.
6. A veces me cuesta controlar mi temperamento.	7	6	5	4	3	2	1	No parece que tenga mal temperamento.
7. Tiendo a hacer la mayoría de las cosas (como comer, caminar y hablar) rápidamente.	7	6	5	4	3	2	1	Hago las cosas lentamente.
Calificación total 1-7 _____ = S								
8. Honestamente, las cosas que más disfruto son las actividades relacionadas con el trabajo.	7	6	5	4	3	2	1	Lo que más disfruto son las actividades recreativas.
9. Al final de un día típico de trabajo, por lo general me siento como si tuviera que haber hecho más de lo que hice.	7	6	5	4	3	2	1	Cumplí con todo lo que debía cumplir.
10. Alguien que me conociera muy bien diría que preferiría trabajar que jugar.	7	6	5	4	3	2	1	Preferiría jugar que trabajar.
11. Cuando se trata de adelantar el trabajo, nada es más importante.	7	6	5	4	3	2	1	Muchas cosas son más importantes.
12. Mi fuente principal de satisfacción proviene de mi trabajo.	7	6	5	4	3	2	1	Por lo general encuentro satisfacción en actividades no laborales, como pasatiempos, amigos y familia.
13. La mayoría de mis amigos y conocidos son personas que conozco del trabajo.	7	6	5	4	3	2	1	Mis amigos no se relacionan con mi trabajo.
14. Preferiría quedarme en el trabajo que tomar vacaciones.	7	6	5	4	3	2	1	Nada en el trabajo es tan importante como para interferir con mis vacaciones.
Calificación total 8-14 _____ = J								
15. Las personas que me conocen bien me describirían como de impulso duro y competitivo.	7	6	5	4	3	2	1	La gente me considera relajado y tranquilo.

16. En general, mi comportamiento es dirigido por un deseo de reconocimiento y logro.	7	6	5	4	3	2	1	Hago lo que quiero en lugar de tratar de satisfacer a los demás.
17. Al tratar de completar un proyecto o resolver un problema, tiendo a desgastarme completamente antes de darme por vencido.	7	6	5	4	3	2	1	Tiendo a tomar un descanso o a renunciar si me siento fatigado.
18. Disfruto practicar un juego (tenis, cartas, etcétera) si tengo posibilidades de ganar.	7	6	5	4	3	2	1	Me gusta la interacción social.
19. Me gusta asociarme con personas que se dedican a salir adelante.	7	6	5	4	3	2	1	Prefiero a las personas que son tratables y que toman la vida como viene.
20. No me siento feliz a menos que esté haciendo algo.	7	6	5	4	3	2	1	Con frecuencia no hacer nada es bastante placentero.
21. Lo que más disfruto son las actividades de competencia.	7	6	5	4	3	2	1	Prefiero actividades no competitivas.

Calificación total 16-21____ = H

Impaciencia (S)	**Participación laboral (J)**	**Duro y competitivo (H)**	**Calificación total = (A) = S+J+H**

El perfil de actividad del comportamiento intenta evaluar los tres patrones de conducta de tipo A propensos a enfermedades cardiacas, así como a proporcionar una calificación total. Las tres prioridades de los patrones de conducta tipo A propensos a enfermedades cardiacas son las siguientes:

Reactivos	Patrón de comportamiento	Características
1-7	Impaciencia (S)	• Está ansioso por interrumpir. • No escucha con atención. • Se frustra al esperar (por ejemplo, en una línea de producción a que otros terminen un trabajo).
8-14	Participación laboral (J)	• El punto focal de atención es el trabajo. • Vive para trabajar. • Goza al estar en el trabajo.
15-21	Duro/Competitivo (H)	• Es trabajador, muy competitivo. • Es competitivo en la mayor parte de los aspectos de la vida (deportes, trabajo, etcétera). • Compite contra el reloj.
1-21	Calificación total (A)	• Un total de S+J+H representa su conducta global tipo A.

Las puntuaciones para la calificación total son

Puntuación	Tipo de comportamiento	Puntuación	Tipo de comportamiento
122 y más	Tipo A alto	70-79	Tipo B bajo
100-121	Tipo A moderado	50-69	Tipo B moderado
90-99	Tipo A bajo	40 y menos	Tipo B alto
80-89	Tipo X		

Ahora usted puede comparar su puntuación con la de una muestra de más de 1 200 encuestados.

Puntuación porcentual	Puntuación general	
Porcentaje de individuos que calificaron más bajo	Hombres	Mujeres
99%	____140	____132
95	____135	____126
90	____130	____120
85	____124	____112
80	____118	____106
75	____113	____101
70	____108	____95
65	____102	____90
60	____97	____85
55	____92	____80
50	____87	____74
45	____81	____69
40	____75	____63
35	____70	____58
30	____63	____53
25	____58	____48
20	____51	____42
15	____45	____36
10	____38	____31
5	____29	____26
1	____21	____21

Ejercicio vivencial: *Evaluación de riesgo para la salud*

El formato de Evaluación de Riesgo para la Salud fue desarrollado por el Canadian Department of Health and Welfare (Departamento Canadiense para la Salud y el Bienestar). El programa de pruebas inicial indicó que aproximadamente una persona de cada tres que completaban el formato modificaría algunos aspectos poco sanos de su estilo de vida durante al menos un tiempo. Al calcular que el posible beneficio valía la pena, el gobierno envió por correo más de tres millones de copias del cuestionario a los canadienses que recibían los beneficios del seguro social. Un seguimiento posterior indicó que las proyecciones iniciales del número de receptores que alteraron su conducta fueron correctas. Tal vez usted también esté dentro del tercio que haga cambios en su estilo de vida.

De las tres respuestas a cada pregunta elija la que más se aplique a usted; los signos de más y menos que están junto a algunos números indican más que (+) y menos que (–) se identifica con usted. Advierta que unos cuantos reactivos tienen sólo dos alternativas.

Ejercicio

_____1. ¿Cómo es el esfuerzo físico que ejerce con más frecuencia durante el día?
a) significativo; b) alguno; c) ninguno

_____2. ¿Practica alguna actividad física, como esquiar, golf, natación, etcétera o cortar el pasto, jardinería, etcétera?
a) diariamente; b) semanalmente; c) rara vez

_____3. ¿Practica algún programa intenso de ejercicio?
a) tres o más días por semana; b) menos de uno; c) rara vez

_____4. ¿Cuántas millas (kilómetros) camina o corre al día?
a) una (1.6 km) o más; b) menos de una; c) ninguna

_____5. ¿Cuántos escalones sube cada día?
a) 10+; b) menos de 10; c) ninguno

Nutrición

_____6. ¿Tiene sobrepeso?
a) no; b) entre 5 y 19 libras (2-8 kilos); c) 20+ libras (más de 9 kilos)

_____7. ¿Come una amplia variedad de alimentos, incluidos algunos de cada uno de los siguientes cinco grupos: 1) carne, pescado, aves, legumbres, huevos o nueces; 2) leche o productos lácteos; 3) pan o cereales; 4) frutas; 5) verduras?
a) todos los días; b) tres veces por semana; c) menos de tres veces por semana

Alcohol

_____8. Número promedio de botellas (12 oz.- 0.350 litros) de cerveza por semana
a) de 0 a 7; b) de 8 a 15; c) 16+

_____9. Número promedio de bebidas de licor fuerte (1 ½ oz. – 0.450 litros) por semana
a) de 0 a 7; b) de 8 a 15; c) 16+

_____10. Número promedio de vasos (5 oz. – 0.14 litros) de vino o sidra por semana
a) de 0 a 7; b) de 8 a 15; c) 16+

_____11. Número total de bebidas alcohólicas por semana incluidos cerveza, licor o vino
a) de 0 a 7; b) de 8 a 15; c) 16+

_____12. ¿Consume drogas de manera ilegal?
a) no; b) sí

_____13. ¿Consume bebidas alcohólicas junto con ciertas drogas (tranquilizantes, barbitúricos, drogas ilegales)?
a) no; b) sí

_____14. ¿Utiliza analgésicos de manera inadecuada o excesiva?
a) no; b) sí

Tabaco

_____15. Cigarros que fuma al día
a) ninguno; b) 1 o 2; c) 2+

_____16. Puros que fuma al día
a) ninguno; b) 1 o 2; c) 2+

_____17. Bolsas de tabaco a la semana
a) ninguna; b) 1 o 2; c) 2+

Salud personal

_____18. ¿Sufre periodos de depresión?
a) rara vez; b) ocasionalmente; c) frecuentemente

_____19. ¿La ansiedad interfiere con sus actividades diarias?
a) rara vez; b) ocasionalmente; c) a menudo

_____20. ¿Duerme usted bien y el tiempo suficiente?
a) sí; b) no

_____21. ¿Está usted consciente de las causas y peligros de las enfermedades venéreas?
a) sí; b) no

_____22. ¿Cada cuánto tiempo se realiza el autoexamen de senos? (no marcar si no aplica)
a) mensualmente; b) a veces; c) nunca

Seguridad en el camino y en el agua

_____23. ¿Cuántas millas (kilómetros) recorre como conductor o pasajero?
a) Menos de 10 000 (16 090 km); b) más de 10 000 (más de 16 090 km)

_____24. ¿Excede con frecuencia el límite de velocidad?
a) no; b) por más de 10 millas (16 km) por hora; c) por más de 20 millas (32 km) por hora

_____25. ¿Utiliza el cinturón de seguridad?
a) siempre; b) ocasionalmente; c) nunca

_____26. ¿Maneja alguna motocicleta de tierra, agua o nieve?
a) sí; b) no

_____27. En caso afirmativo, ¿utiliza siempre un casco de seguridad aprobado?
a) sí; b) no

_____28. ¿Alguna vez ha manejado bajo la influencia del alcohol?
a) nunca; b) ocasionalmente

_____29. ¿Alguna vez ha manejado cuando su capacidad puede estar afectada por las drogas?
a) nunca; b) ocasionalmente

_____30. ¿Está consciente de las regulaciones de seguridad que aplican en agua?
a) sí; b) no

_____31. Si participa en deportes acuáticos o viaja en barcos, ¿usa chaleco salvavidas?
a) sí; b) no

General

_____32. Tiempo promedio (en horas) que pasa viendo televisión al día
a) de 0 a 1; b) de 1 a 4; c) 4+

_____33. ¿Conoce los procedimientos de primeros auxilios?
a) sí, b) no

_____34. ¿Alguna vez fuma en la cama?
a) no; b) a veces; c) regularmente

_____35. ¿Utiliza siempre el equipo que le proporcionan en su trabajo para su seguridad?
a) sí; b) ocasionalmente; c) no

Puntuación total

Una *puntuación total* de 35-45 es **excelente**; usted tiene un loable estilo de vida basado en hábitos sensatos y una conciencia vívida de su salud.

Una *puntuación total* de 45-55 es **buena**; con algunos pequeños cambios, usted puede desarrollar un excelente estilo de vida.

Una *puntuación total* de 56-65 es **riesgosa**; toma riesgos innecesarios. Debe cambiar varios de sus hábitos si desea evitar posibles problemas de salud.

Una *puntuación total* de 66 y más es **peligrosa**; tiene poca conciencia personal de buenos hábitos de salud o elige no tomarlos en cuenta. Se encuentra en una zona de peligro.

PARTE TRES

Comportamiento dentro de las organizaciones:

Grupos e influencia interpersonal

8. Comportamiento de grupos y equipos
9. Conflicto y negociación
10. Poder y política
11. Liderazgo: Fundamentos
12. Liderazgo: Conceptos emergentes y en cambio

CAPÍTULO OCHO

Comportamiento de grupos y equipos

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 8, usted deberá ser capaz de

Definir
los términos *grupo* y *equipo*.

Describir
la diferencia entre grupos y equipos.

Analizar
por qué las personas forman grupos y los administradores forman equipos.

Comparar
las diversas etapas del desarrollo de un grupo.

Identificar
los principales factores en la formación de equipos efectivos en las organizaciones.

Los equipos pueden cambiar el mundo

Los equipos que son eficaces, trabajan duro y tienen cohesión, crean un impacto duradero en las organizaciones, la sociedad y el mercado global. A continuación relataremos algunos ejemplos para demostrar su poder.

El equipo de inventores

Charles Batcheldor era un maquinista inglés, John Kruesi, un fabricante suizo de relojes, Ludwig Boehm, un artesano alemán de vidrio soplado y Francis Upton, un matemático egresado de Princeton.

Todos ellos se vieron atraídos por el pequeño poblado entonces aislado de Menlo Park, en Nueva Jersey, por la fuerza del genio de Thomas Edison, quien con su peculiar capacidad de aprovechar sus habilidades, convirtió sus visiones a medio formar en una sorprendente corriente de productos viables. Él nunca fue el inventor solitario, dice Bill Pretzer, curador de la colección de Edison en el museo Henry Ford.

Edison mismo se movía primero de un banco de trabajo, luego al otro, examinando aquí, dando instrucciones allá, escribió el *New York Herald*. Un bosquejo entregado a Kruesi tuvo como resultado inesperado el fonógrafo. El trabajo fue agotador, pero nos gustó mucho, escribió alguien en el laboratorio; el jefe (Edison) se ensuciaba tanto como sus operarios, y llegó el día en que el equipo manejó la locomotora miniatura de Edison a un sitio de pesca cercano. Lo que me resulta más raro es que los 12 dólares que recibo cada sábado por mi trabajo, no me parece que sea por ello, sino por estudiar, escribió Upton a su padre.

Él fue quien compró los instrumentos que llevaron a un avance revolucionario en el alumbrado eléctrico, mientras que las ágiles manos de Batcheldor hilaron un filamento de carbón en un bulbo, del que Boehm extrajo el aire hasta llegar a un vacío de un millonésimo de atmósfera. Y el 22 de octubre de 1879, cuando el bulbo se quemó después de 14 horas, la oscuridad se llenó con las aclamaciones de cinco hombres de cuatro nacionalidades.

El equipo de Apple

Se les conocía como desertores de la escuela, artistas, evangelistas, genios, iconoclastas, piratas… y amigos; algunas veces incluso como los mejores amigos. Al principio, el equipo estaba formado por cuatro miembros y luego creció a docenas; se quería fabricar una computadora personal que fuera amigable para cualquier usuario y económica para el alcance de todo aquel que quisiera adquirirla. Pero los que trabajaron en la Mac también advirtieron que el nuevo mundo de la computación podría ser una fuerza profunda; en última instancia, su meta era liberar, en sí mismos y en otros, una ilimitada capacidad creativa.

El equipo de la Mac, dirigido por Steve Jobs, cofundador de Apple, funcionaba como un proyecto sumamente furtivo dentro de la compañía; encerrado en un edificio de dos pisos cerca de una estación de gasolina llamado las Texaco Towers, competía intensamente con otras divisiones de Apple, como la de la computadora Lisa.

Jobs estableció metas y fechas que constituían un desafío: el equipo de desarrollo de software, alimentado con cafeína, una vez trabajó 48 horas continuas antes que enfrentarse a él sin haber terminado la tarea. Hubo batallas épicas y ruptura de amistades; Jef Raskin, quien comenzó el proyecto de investigación de Mac en 1979, se sintió frustrado y abandonó Apple en 1982. Pero el famoso grito de guerra de Job: "es mejor ser un pirata que entrar a la Marina", capturó el espíritu de renegados que inspiró al equipo a soportar semanas de 90 horas de trabajo con un salario sorprendentemente bajo.

En 1983, después de tres años de labor, nació la Mac; con un precio de 2 495 dólares, tenía una interfase gráfica limpia e intuitiva con el usuario, que permitía a quienes no eran programadores usarla de manera casi instantánea, sin supervisión de ningún genio. Cuando se encendía un pequeño ícono amistoso sonreía al mundo, y el mundo le devolvió la sonrisa: la Mac se vendió más rápido que cualquier otra PC.

Aunque la Mac tuvo una adolescencia difícil, fue la expresión colectiva de un equipo bien articulado y muy trabajador que la amaba… y que señaló un hito en la historia de la PC.

La magia de un equipo de ideas

Durante 10 años, MasterCard emprendió cinco grandes campañas publicitarias… y no pudo reducir la ventaja que le llevaba Visa; así que cuando la compañía decidió contratar una nueva agencia de publicidad, parecía desesperada. Para McCann Ericksson, representaba una oportunidad.

Para preparar un plan, McCann asignó tres personas como núcleo del equipo creativo: Joyce King Thomas, Jeroen Bours y Jonathan Cranin. El trío, que había trabajado como equipo durante dos años, conversó con el equipo de estrategia y tuvo sesiones intensas de lluvia de ideas durante un mes: "nos sentíamos muy a gusto trabajando juntos, así que debatíamos todo con libertad", dice Thomas.

El descubrimiento le llegó a Cranin: el eslogan "cosas que el dinero no puede comprar" como mensaje unificador de la campaña. De vuelta en la oficina, a Thomas se le iluminó el cerebro y comenzó a bosquejar un anuncio con dicha base; la inspiración arribó dos semanas más tarde, cuando Thomas y Bours revisaban ideas mientras se tomaban un café con donas un domingo por la mañana. El primer anuncio tendría como escenario un juego de béisbol, donde se presentaría una lista de elementos ordinarios que llevarían a las palabras: "no tiene precio". Recuerda Thomas: supimos que ya lo teníamos.

MasterCard estuvo de acuerdo, incluso después de que un anuncio distinto arrojó mejores resultados en la investigación del mercado; "por intuición supimos que lo que sugería lo hacía algo más que otro simple anuncio", dice el jefe de marketing Larry Flanagan, jefe de publicidad en Estados Unidos en aquella época. Ese sentimiento visceral demostró ser correcto, pues desde 1997 MasterCard ha aumentado su número de tarjetahabientes en Estados Unidos a más del doble de velocidad que Visa.

El versátil formato de esta premiada campaña publicitaria y su simple mensaje también la convirtieron en una ganadora global: los anuncios se han emitido en 105 países y 48 idiomas.

Fuentes: Adaptado de "Six Teams that Changed the World," CNN Money.com, consultado en http://money.cnn.com/2006/05/31/magazines/fortune/sixteams_greatteams_fortune_061206/index.htm (contribuciones de Jerry Useem, Ellen McGirt, Eugenia Levenson); y Jeffrey S. Young y William S. Simon, *iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business* (Nueva York: Wiley, 2006).

Este capítulo examina los grupos y equipos en las organizaciones. Como lo ilustra el tema de apertura, los equipos pueden tener un impacto duradero; ellos pueden modificar los elementos motivadores o las necesidades de los individuos, y pueden influir en su conducta en un ambiente organizacional. El comportamiento organizacional es más que la conjunción lógica de la conducta de los individuos, también es el comportamiento y las actividades de grupos que interactúan. En este capítulo proporcionamos un modelo para entender la naturaleza de los grupos en las organizaciones; comienza definiendo los diversos tipos que existen, las razones para su formación y sus características, luego se define un tipo en particular de grupo de tarea, el equipo y se explica por qué los administradores los forman, así como los requisitos para que sean eficaces, y finalmente, se analizan los conceptos de función y conflicto entre funciones.

El significado de grupo

Grupo
Conjunto de individuos en quienes la conducta o desempeño de uno de sus miembros se ven influidos por los otros miembros.

En este texto un **grupo** se define como

> dos o más empleados que interactúan entre sí de tal manera que la conducta o el desempeño de un miembro es influido por los otros miembros.[1]

Tipos de grupos

Grupos formales
Grupos creados por decisión de los administradores para alcanzar las metas establecidas de la organización.

Una organización tiene requisitos que surgen de las metas que establece; el cumplimiento de éstas requiere que se desempeñen ciertas tareas y que para ello se asignen empleados.[2] Como resultado, la mayoría de ellos son miembros de un grupo basado en sus puestos en la organización; éstos son los **grupos formales**. Además, siempre que los individuos se asocian en forma casi continua forman grupos cuyas actividades pueden ser diferentes de las requeridas por la organización; éstos son los **grupos informales**. Tanto los formales como los informales muestran características comunes.

Grupos informales
Grupos que surgen por los esfuerzos individuales y que se desarrollan alrededor de intereses y amistades comunes, más que por un diseño deliberado.

Grupos formales

Las demandas y procesos de las organizaciones llevan a la formación de dos tipos de grupos formales: de mando y de tarea.

Grupo de mando

El grupo de mando, que se especifica por el organigrama de la empresa, abarca a los subordinados que reportan directamente a un supervisor dado. La relación de autoridad entre un administrador de departamento y los supervisores o entre una jefa de enfermeras y sus subordinados son ejemplos de un grupo de mando.

Grupo de tarea

Un grupo de tarea comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto en particular. Por ejemplo, las actividades de los empleados en una compañía de seguros son las tareas requeridas; cuando se presenta una reclamación por un accidente, varios de ellos deben comunicarse y coordinarse para manejar la situación en forma apropiada. Estas tareas e interacciones requeridas facilitan la formación de un grupo de tarea.[3] Las enfermeras en turno de la sala de emergencias de un hospital generalmente constituyen un grupo de tarea porque requieren realizar ciertas actividades cuando atienden a un paciente. Un tipo especial de grupo de tareas se llama *equipo* y su desempeño se ve afectado por todos los factores que influyen en los grupos, pero también por otros que no afectan la productividad de otros tipos de grupos. Por esta razón, el concepto de equipos se analizará en forma separada más adelante en el capítulo.

Grupos informales

Los grupos informales son agrupaciones naturales de personas en una situación laboral que se reúnen en respuesta a necesidades sociales; en otras palabras, no surgen como resultado de un diseño deliberado sino que evolucionan en forma natural. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad.

Grupos de interés

Los individuos que quizá no sean miembros del mismo grupo de mando o de tarea pueden afiliarse para lograr algún objetivo mutuo. Dichos objetivos no se relacionan con los de la organización, sino que son específicos de cada grupo. Los empleados que se reúnen para presentar un frente unificado ante la administración con el fin de conseguir mayores prestaciones, y los meseros que se coordinan para unir todas sus propinas son ejemplos de grupos de interés.

Grupos de amistad

Muchos grupos se forman porque los miembros tienen algo en común, como la edad, sus creencias políticas o sus antecedentes étnicos. Estos grupos de amistad a menudo extienden su interacción y comunicación a actividades fuera del trabajo. Si se llevara un registro de los patrones de afiliación de los empleados sería muy evidente que pertenecen a numerosos grupos que a veces tienen puntos en común. Se distinguen dos grandes clasificaciones de grupos: formales e informales; la diferencia principal entre ellos es que la organización designa los grupos formales de mando y de tareas como medios para lograr un fin, y los grupos informales y de interés son importantes para ellos mismos, ya que satisfacen una necesidad humana básica de asociación.[4]

Aunque los grupos de amistad son informales, los administradores deben esforzarse por conocerlos, y si es posible, influir en ellos de forma positiva dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas organizacionales.[5] De hecho, en algunas organizaciones las asociaciones que los individuos forman por medio de los grupos de amistad son más poderosas que las afiliaciones

formales.[6] Algunas de las formas que se sugieren para influir en estos grupos incluyen desarrollar buenas relaciones con el líder del grupo informal, capacitar al líder acerca del comportamiento de grupo y de relaciones humanas y respaldar los esfuerzos de los miembros por sostener la relación del grupo.

Razones por las que la gente forma grupos

Los grupos formales e informales se forman por diversas razones,[7] algunas de las cuales incluyen la satisfacción de necesidades, la proximidad, la atracción, las metas y la economía.

La satisfacción de las necesidades

El deseo de satisfacer necesidades puede ser una fuerza de motivación fuerte para la formación de grupos.[8] Específicamente, algunos empleados pueden satisfacer hasta cierto grado sus necesidades de seguridad, sociales, de estima y de realización personal mediante su afiliación a los grupos.

De seguridad

Sin el grupo para apoyarse cuando se hacen diversas demandas administrativas algunos empleados pueden sentir que están solos al enfrentar a la administración y al sistema organizacional completo; esta soledad lleva a un grado de inseguridad. Al ser miembro de un grupo el empleado puede participar en sus actividades y analizar las demandas de la administración con otros que tienen puntos de vista similares; en situaciones que afectan al empleado en forma individual, cada miembro puede contar con el apoyo del grupo para realizar sus funciones.[9] La interacción y la comunicación entre sus miembros sirven para atenuar las demandas de la administración. La necesidad de un atenuante puede ser especialmente fuerte en dos casos: primero, un empleado nuevo puede depender mucho del grupo para que lo ayude a desempeñar las actividades de su puesto en forma correcta; segundo, como resultado de muchas campañas de recortes de personal para disminuir el tamaño de la empresa, los individuos dependen del respaldo del grupo como medio para ajustarse a las nuevas demandas y superar los sentimientos de inseguridad.[10]

Sociales

La condición gregaria de la gente estimula su necesidad de afiliación, esto es, el deseo de pertenecer a un grupo señala la intensidad de las necesidades sociales. La necesidad de socializar existe no sólo en el puesto sino lejos del lugar de trabajo, como lo demuestra el amplio conjunto de organizaciones sociales, políticas, cívicas y fraternales a las que podemos unirnos.

De estima

Por diversas razones, un cierto grupo en un ambiente de trabajo en particular puede ser considerado por los empleados como de alto nivel o de prestigio (competencia técnica en actividades externas, etcétera); en consecuencia, formar parte de él conlleva un cierto estatus que no tienen los que no son miembros. Los empleados con altas necesidades de estima pueden satisfacer esa necesidad mediante la participación en grupos de este tipo.[11]

Proximidad y atracción

La interacción interpersonal puede dar como resultado la formación de grupos mediante la proximidad y la atracción. La proximidad incluye la distancia física entre los empleados que desempeñan un trabajo; la atracción designa el grado en que las personas se sienten atraídas entre ellas debido a una similitud de percepción, actitud, desempeño o de motivación.[12]

Los individuos que trabajan de manera muy cercana tienen numerosas oportunidades para intercambiar ideas, pensamientos y actitudes acerca de diversas actividades dentro y fuera del trabajo. Estos intercambios a menudo originan algún tipo de grupos. La proximidad también hace posible que los individuos conozcan las características de otras personas. Para sostener la interacción y el interés con frecuencia se forma un grupo; por ejemplo, la tripulación de una estación espacial necesita recibir capacitación en apoyo interpersonal y emocional, así como en habilidades de interacción de grupo.[13] Debido a la proximidad y atracción que permite la naturaleza de la tarea es inevitable que se forme un grupo. La capacitación de una tripulación completa es indispensable para su productividad y bienestar y abarca muchos problemas que enfrentan los vuelos espaciales de larga duración, donde no es muy práctico confiar en los profesionales que están en tierra.

Metas del grupo

Las metas de un grupo, si se entienden claramente, pueden ser las razones por las que un individuo se siente atraído a él. Por ejemplo, un individuo puede unirse a un grupo que se reúne luego del trabajo para familiarizarse con los nuevos métodos de producción que se van a implementar en la organización durante el año siguiente. Quien voluntariamente se une al grupo después del horario de trabajo cree que aprender el nuevo sistema es una meta necesaria e importante para los empleados.

No siempre es posible identificar las metas de grupo. La suposición de que los grupos organizacionales formales tienen metas claras debe tomarse con reservas si se comprende que la percepción, actitudes, personalidad y aprendizaje pueden distorsionarlas.[14] Por ejemplo, quizá nunca se informó formalmente a un nuevo empleado acerca de las metas de la unidad a la que se ha integrado; al observar la conducta y las actitudes de los demás, los individuos pueden concluir lo que ellos creen que son dichas metas, sean o no exactas.

Economía

En muchos casos se forman grupos debido a que los individuos creen que si se organizan derivarán mayores beneficios económicos de sus puestos; de hecho, los incentivos de pago a un grupo pueden ser muy valiosos para respaldar la forma en que la administración quiere manejar la compañía.[15] Por ejemplo, quienes trabajan en distintos puntos en una línea de ensamble pueden recibir su pago con base en incentivos de grupo, en el que la producción del grupo determina los sueldos de cada integrante; al trabajar y cooperar en conjunto, los individuos pueden obtener beneficios económicos más altos. Por el contrario, al pagar por un desempeño individual, la estructura puede estorbar la productividad del grupo, ya que enfatiza las dependencias individuales en comparación con las grupales.[16] Si los planes de incentivos se corresponden con la cultura laboral de la compañía y el tipo de grupo que se utiliza, los procesos del grupo pueden alinearse mejor con los de la organización.[17]

Etapas de desarrollo

Los grupos aprenden, tal como lo hacen los individuos; su desempeño depende tanto del aprendizaje individual como de qué tan bien aprenden los miembros a trabajar entre ellos.[18] Por ejemplo, un comité de nuevos productos que se forma para desarrollar una respuesta a un competidor puede evolucionar hacia un equipo eficaz que considere que lo más importante son los intereses de la compañía; sin embargo, puede ser ineficaz si sus miembros se preocupan más por las metas individuales del departamento que por desarrollar una respuesta al competidor. En esta sección se describen algunas de las etapas generales por las que atraviesan los grupos durante su evolución y se señala la secuencia del proceso de desarrollo.

Los científicos de la conducta y los administradores se interesan en cómo se desarrollan los grupos. Diversos modelos intentan rastrear su proceso de desarrollo, entre ellos sobresalen dos: el modelo de las cinco etapas y el modelo del punto de equilibrio.

El modelo de cinco etapas

Con este modelo se explica el proceso de desarrollo de los grupos en términos de un ciclo de madurez.[19] Las cinco etapas se conocen como de:

1. *Formación*. Ésta es la etapa en que se rompe el hielo, en la que los miembros se conocen: intentan conductas, prueban su posición y plantean preguntas a los demás. El grupo establece reglas básicas flexibles, pero específicas.
2. *Lluvia de ideas*. Ésta es una fase de conflicto porque los miembros discuten, debaten y experimentan con las funciones y los consejos ofrecidos por otros miembros e intentan avanzar hacia funciones de liderazgo. La jerarquía del grupo empieza a tomar forma.
3. *Normatividad*. El grupo comienza a trabajar junto en forma más eficaz; existe un sentido de unión o atracción por formar parte de él. Es el principio de la cohesión y en su interior se comunican un conjunto de expectativas orientadas a él.
4. *Desempeño*. Aparecen la estructura, la jerarquía y las normas del grupo, el cual se enfoca en el cumplimiento de las metas y en ser una unidad eficaz. Ésta es una etapa importante porque implica la maduración del grupo.
5. *Aplazamiento*. El grupo se prepara para desmembrarse, ya que las metas se han cumplido y las tareas se han terminado. Algunos miembros se sentirán deprimidos por la falta de cohesión en el futuro.

No existe un límite de tiempo para progresar por el ciclo de las cinco etapas.[20] De hecho, muchos grupos participan en más de una etapa a la vez. Por ejemplo, la lluvia de ideas (debatir, discutir) puede ocurrir al mismo tiempo que el grupo se desempeña. Los límites entre las diversas etapas no son claras.[21] Este modelo se debe emplear como un marco de trabajo general pero no como una fotografía perfecta y precisa de cómo se desarrollan los grupos.

El modelo del punto de equilibrio

Algunos piensan que el modelo de las cinco etapas es demasiado estático y poco realista. En el modelo del punto de equilibrio (PEM, *punctuated equilibrium model*) se presenta el desarrollo de los grupos como un concepto de tres fases.[22] En la primera se encuentran los grupos que definen tareas, establecen metas y consideran diversos pasos para la ejecución de sus planes; en algún momento el grupo decide cambiar sus perspectivas y emprender acciones, luego, llega a su propio punto de inercia o equilibrio cuando se percata de que el tiempo se termina. Después de esta fase de conciencia existe una fase final para el cumplimiento de tareas.

Las investigaciones han descubierto que el movimiento de la fase 1 a la fase 2 está aproximadamente a la mitad del camino entre la primera junta y la fecha de vencimiento final. Un súbito sentido de urgencia parece dominar y motivar a los miembros. El patrón de PEM se muestra en la figura 8.1; como se ilustró, la primera fase toma casi la mitad del ciclo de un grupo, luego surge un cambio repentino para completar las tareas,[23] y finalmente, existe una descarga final de energía para completar el proyecto en el tiempo previsto. El PEM es más aplicable a los equipos de proyectos y grupos temporales que otros modelos.

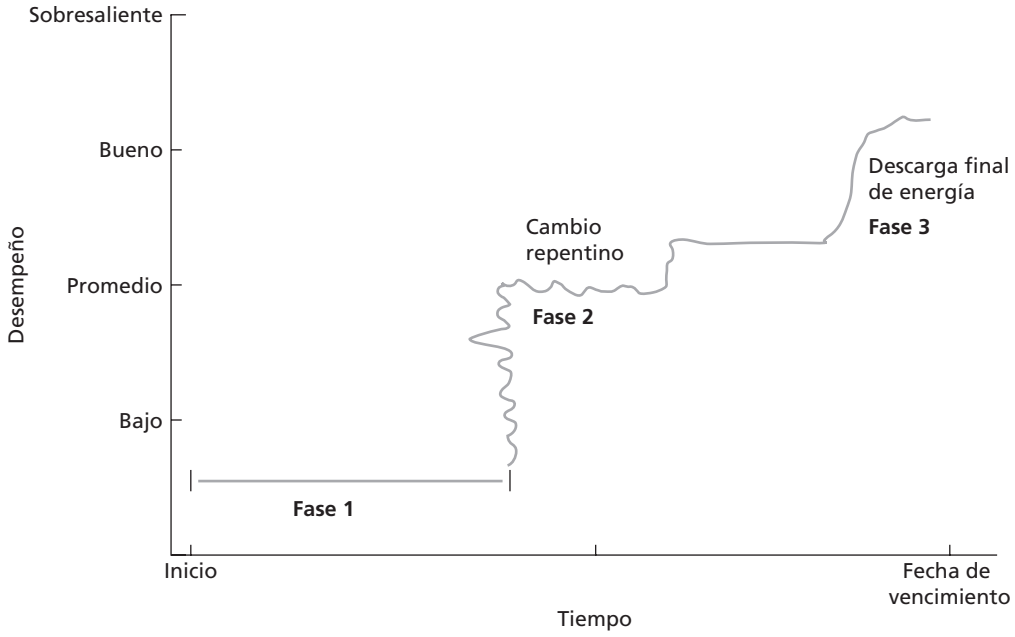
Características de los grupos

Conforme los grupos evolucionan a través de sus diversas etapas de desarrollo, comienzan a mostrar ciertas características: estructura, estatus de la jerarquía, funciones, normas, liderazgo, cohesión y conflicto. El conflicto en los grupos es tan importante que será el tema del próximo capítulo; en esta sección se examinan otras características. Comprender el comportamiento de los grupos requiere conocer estas características generales.[24]

Estructura

Dentro de cualquier grupo evoluciona algún tipo de estructura en el transcurso del tiempo. Sus miembros se diferencian con base en factores como experiencia, agresividad, poder y estatus y

FIGURA 8.1
Aproximación del modelo del punto de equilibrio



cada uno ocupa una posición en el grupo; el patrón de relaciones entre las posiciones constituye su estructura.[25] Sus miembros evalúan el prestigio, estatus e importancia de cada posición para el grupo; en la mayoría de los casos las diferencias de estatus entre las posiciones crean una estructura jerárquica.

El estatus en los grupos formales generalmente se basa en el puesto en la organización formal, mientras que en los informales puede estar basado en cualquier cosa importante para el grupo (por ejemplo, puntuaciones de golf, capacidad para comunicarse con la administración); los demás miembros esperan que los ocupantes de cada posición actúen de cierta forma. El conjunto de conductas que se esperan y que están asociadas con una posición en la estructura constituye la función del ocupante de ese puesto.

Jerarquía del estatus

La posición y el estatus son tan similares que los términos con frecuencia son intercambiables. El estatus asignado a una posición en particular, por lo general es una consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otra. En algunos casos una persona recibe la asignación de un estatus con base en factores como la antigüedad en el puesto, la edad o su capacidad; por ejemplo, un grupo de técnicos pueden percibir al trabajador de más edad como el más competente en cuanto a conocimientos técnicos y, por lo tanto, atribuirle estatus. Por consiguiente, el estatus asignado puede no estar relacionado con la jerarquía de estatus formal.

Funciones

Cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición:[26] se espera que el director de servicios de enfermería de un hospital organice y controle el departamento de enfermería, y ayude a preparar y aplicar su presupuesto, por otro lado, se espera que un supervisor de enfermería supervise las actividades de su personal en servicios específicos, como obstetricia, pediatría y cirugía. Esas conductas esperadas generalmente son acordadas no sólo por los ocupantes, sino también por los miembros del grupo de enfermería y el resto del personal del hospital.

Además de la función *esperada* está la *percibida* y la *realizada*. La *percibida* es el conjunto de conductas que una persona en un puesto cree que debe realizar; en algunos casos puede corresponder a la función esperada. En contraste, la *función realizada* es la conducta que realmente

tiene la persona. Los grupos medianamente estables o permanentes por lo general fomentan una buena concordancia entre las funciones esperadas y las percibidas, pero el conflicto y la frustración pueden llevar a diferencias en las tres funciones. Cuando la función desempeñada se desvía demasiado de la esperada, la persona puede conducirse más como la función esperada o dejar el grupo.

Un interesante experimento carcelario que ilustra la poderosa naturaleza de las funciones esperada y realizada fue el que llevó a cabo Philip Zimbardo en la Universidad de Stanford. Él y sus colaboradores crearon una prisión en el sótano de un edificio de la universidad; contrataron a estudiantes y les pagaron 15 dólares para que fueran prisioneros o guardias.[27]

Se invitó al departamento local de policía para que participara en el experimento y arrestara a cada prisionero, lo trasladara de sus hogares o el dormitorio universitario a la prisión y llevara el registro de los arrestos.

Luego, los prisioneros comenzaron a cumplir una sentencia de dos semanas. Los guardias funcionaban como la autoridad a cargo de esta cárcel, no se les permitió violencia física y trabajaban turnos de ocho horas, aunque los prisioneros permanecían confinados las 24 horas del día.

Tanto prisioneros como guardias asumieron rápidamente sus funciones. Los segundos adoptaron actitudes vigorosas, autoritarias y abusivas, mientras que los prisioneros se volvieron pasivos, obedientes y se deprimieron.

El experimento fue tan realista y poderoso que los investigadores debieron suspender la simulación transcurridos seis días. Las funciones se aceptaron y se representaron con tanto convencimiento que se ordenó la suspensión para proteger a todos los participantes contra consecuencias negativas tanto emocionales como psicológicas.

Normas

Normas
Estándares generalmente acordados de conducta individual y grupal desarrollados como resultado de la interacción de los miembros en el transcurso del tiempo.

Las **normas** son los estándares que comparten los miembros de un grupo[28] y tienen ciertas características que son importantes para éstos. Primero, se forman sólo en relación con las cosas que tienen significado para el grupo; pueden ser escritas, pero a menudo se comunican en forma verbal a los miembros, además, en muchos casos no se establecen nunca formalmente pero, de alguna forma, éstos las conocen. Segundo, los miembros del grupo las aceptan en diversos grados; algunas por completo, otras sólo en parte. Y tercero, las normas se pueden aplicar a cada miembro del grupo o sólo a algunos de ellos.

Tanto los grupos formales como los informales tienen diversas normas; por ejemplo, la mayoría de ellos tienen una muy importante, la lealtad, que fomenta el desarrollo de un grado fuerte de compromiso de sus miembros: se espera que éstos hagan ciertas cosas (por ejemplo trabajar hasta tarde, aceptar transferencias, ayudar a los demás) para probar que son leales. Otros tienen normas de atuendo formal o informal. Los miembros de la fuerza de ventas de una compañía pueden vestirse en forma similar para presentar a los clientes la imagen que desea la empresa; sin embargo, quienes trabajan en el centro de operaciones de un banco sin contacto con los clientes puede trabajar con ropa muy casual. Finalmente, los grupos tienen normas de distribución de recursos y de desempeño. En una organización formal las primeras se relacionan con la forma en que se deben distribuir los símbolos de estatus, los sueldos y los ascensos. Los grupos informales pueden también tener normas para distribuir dichas recompensas informales, como quién trabaja con quién o quién recibe ayuda y quién la proporciona. Las normas laborales se relacionan con la evaluación de un desempeño satisfactorio; en los grupos formales esto puede hacerse en forma relativamente clara mediante la administración, pero como veremos, a veces el grupo informal no las acepta, de hecho, puede tener las propias. En la tabla 8.1 se presentan ejemplos de algunas normas positivas y negativas como fueron expresadas en un estudio.[29] Los administradores deben considerar tanto las normas formales como las informales cuando tratan de constituir grupos de alto desempeño.[30]

Un ejemplo de presión y normas negativas de grupo lo ilustra un experimento del que informa Asch;[31] él diseñó un estudio de grupos de ocho a 10 estudiantes universitarios que evaluaban pares de tarjetas como las del ejemplo que se presenta en la figura 8.2.

En el experimento de Asch se sentaba a los estudiantes de cada grupo alrededor de una mesa; todos, excepto uno de ellos, eran en realidad cómplices del investigador. Se mostraba al grupo

TABLA 8.1
Ejemplos de normas positivas y negativas

Normas positivas	Normas negativas
1. Aquí es tradición que la gente defienda a la empresa cuando otras personas la critican injustamente.	1. En nuestra empresa siempre tratan de aprovecharse de nosotros.
2. En nuestra empresa la gente siempre trata de mejorar, incluso cuando tiene un buen desempeño.	2. Aquí no tiene caso tratar de hacerlo mejor; nadie lo hace.
3. Aquí las personas escuchan a los demás y buscan activamente sus ideas y opiniones.	3. Aquí se trata de comerse los unos a los otros y salvar el pellejo.
4. Aquí los administradores y supervisores realmente se interesan en la gente que supervisan.	4. En nuestra empresa es mejor esconder los problemas y evitar al supervisor.

una serie de tarjetas con líneas verticales de diferentes longitudes (figura 8.2) y se pedía a cada uno que dijera cuál de las líneas (tarjeta B) era de la misma longitud que la línea mostrada en la tarjeta A. Uno tras otro, los miembros decían su conclusión en voz alta; los cómplices tenían la instrucción de dar una respuesta incorrecta. El sujeto en estudio se sentaba en el penúltimo asiento, de modo que todos, excepto uno, ya hubieran dado la respuesta incorrecta antes de que le tocara a él. El estudiante promedio se ajustaba a la respuesta de todo el grupo en 32% de las pruebas y 74% de los sujetos se acoplaban a la respuesta incorrecta por lo menos una vez.

Los resultados del experimento de Asch fueron sorprendentes, en especial porque la respuesta correcta era totalmente obvia; los sujetos rechazaban la evidencia que observaban u ofrecían una respuesta que no estaba en contradicción con la de los demás.

Cuando se les entrevistó posteriormente, los sujetos decían que se habían sentido influidos por la presión del grupo, que no querían parecer ridículos y que sentían la necesidad de evitar las críticas de los demás. Cada estudiante percibía al grupo como referencia que les aportaba información mediante sus respuestas sobre las normas del grupo.

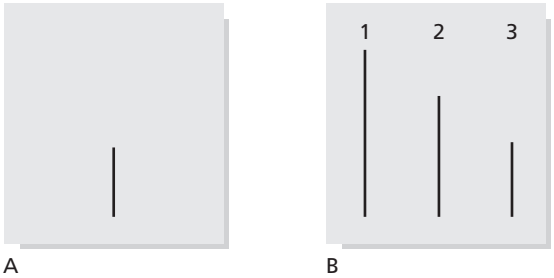
En experimentos posteriores Asch introdujo otros participantes que estaban en desacuerdo con el consenso, lo que llevó a un aumento significativo en la disposición del individuo a discrepar con el punto de vista dominante. Como el individuo tenía cierto apoyo (por ejemplo, una, dos o tres personas más), era más probable que resistiera la conformidad, la presión y las normas percibidas.

El experimento de Asch se ha repetido en todo el mundo. En países colectivistas, en los que el enfoque de grupo domina al individual, hubo mayores niveles de conformidad.[32] Los administradores deben estar conscientes de que aceptar ciegamente la conformidad de un grupo puede plantearles serios problemas cuando tratan de optimizar el desempeño en un ambiente de trabajo.

Liderazgo

La función de liderazgo en los grupos es una característica fundamental para su éxito.[33] El líder ejerce cierta influencia sobre sus miembros; en el grupo formal ejerce un poder legítimamente

FIGURA 8.2
Tarjetas de comparación de Asch



sancionador, es decir, tiene la autoridad de recompensar o castigar a los miembros que no cumplan con las instrucciones, órdenes o reglas.

La función del liderazgo también es un factor importante en un grupo informal y la persona que se vuelve uno de sus líderes es generalmente un miembro respetado de alto estatus que:

1. Contribuye con el grupo al lograr sus metas.
2. Permite a los miembros satisfacer las necesidades.
3. Personifica los valores del grupo. En esencia, el líder es una representación de los valores, motivos y aspiraciones de los miembros.
4. Es a quien eligen los miembros del grupo para representar su punto de vista al interactuar con los líderes de otros grupos.
5. Es un facilitador del conflicto grupal, el iniciador de las acciones del grupo y quien se preocupa por mantenerlo como una unidad funcional.

Los líderes son raros, pero con frecuencia los miembros de un grupo buscan a quien seguir.[34] Convertirse en un líder de grupo eficaz no necesariamente requiere encanto o una biblioteca de teorías en espera de ser aplicadas; sin embargo, sí requiere visión, creatividad, metas claras, disposición para trabajar en forma horizontal y vertical, y buenas habilidades de comunicación.[35] Un buen líder se enfoca en participar en conversaciones que crean, cuidan e inician nuevos compromisos para tomar acciones que llevan a metas comunes; especialmente en conversaciones que aseguran una acción cooperativa eficaz dentro de una organización.[36]

Ya sea que esté a cargo de un grupo formal o informal, el líder debe ser tanto abierto (estimulando a los miembros a participar) como autoritario (interviniendo cuando sea necesario para cumplir con las metas del grupo),[37] de hecho, un buen líder debe tener funciones sociales, de dominio y de organización. [38]

Cohesión

Cohesión
Intensidad del deseo de los miembros del grupo para permanecer en éste, y de su compromiso con el grupo.

Los grupos formales e informales parecen tener una cercanía o condición común de actitud, comportamiento y desempeño. La cercanía, llamada **cohesión**, se considera generalmente como una fuerza que actúa en los miembros para que permanezcan en un grupo y que es mayor que las fuerzas que intentan alejarlos. Unirse a un grupo permite a un individuo tener sentido de pertenencia y sentimientos de moral.[39] Entonces, un grupo cohesivo, incluye individuos que se atraen entre sí; un grupo de baja cohesión no posee un atractivo interpersonal para sus miembros.

Desde luego, existen numerosas fuentes de atracción para pertenecer a un grupo. Un individuo puede sentirse atraído por uno debido a que:[40]

1. Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas.
2. El grupo tiene un líder carismático.
3. La reputación del grupo indica que éste cumple sus tareas en forma exitosa.
4. El grupo es lo suficientemente pequeño para permitir que todos sus miembros escuchen y evalúen las opiniones de los demás.
5. Los miembros se atraen en cuanto a que se respaldan entre sí y se ayudan a superar los obstáculos para lograr un crecimiento y desarrollo personal.

Como los grupos con mucha cohesión están formados por individuos que están motivados a estar juntos, se espera que su desempeño sea eficaz; sin embargo, no hay pruebas concluyentes que provengan de trabajos de investigación que respalden esta lógica. En general, a medida que aumenta la cohesión de un grupo de trabajo también aumenta el nivel de conformidad con sus normas, aunque éstas pueden ser inconsistentes con las de la organización.

Cohesión y desempeño

El concepto de cohesión es importante para entender a los grupos en las organizaciones. El grado de cohesión de un grupo puede tener efectos positivos o negativos, según qué tan bien

TABLA 8.2 Relación entre la cohesión del grupo y la concordancia con las metas organizacionales

		Concordancia con las metas organizacionales	
		Bajo	**Alto**
Grado de cohesión de grupo	**Bajo**	Desempeño probablemente orientado lejos de las metas organizacionales.	Desempeño probablemente orientado hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.
	Alto	Desempeño orientado lejos de las metas organizacionales.	Desempeño orientado hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

concuerden sus metas con las de la organización formal. Es posible que se presenten cuatro relaciones distintas, como se muestra en la tabla 8.2.

En la tabla se indica que si la cohesión es alta y el grupo acepta y está de acuerdo con las metas de la organización formal, su comportamiento será positivo desde el punto de vista de la organización formal; sin embargo, si el grupo tiene una elevada cohesión pero sus metas no son congruentes con las de la organización formal, entonces su comportamiento será negativo desde el punto de vista de ésta.

En la tabla 8.2 también se indica que si un grupo tiene baja cohesión y los miembros tienen metas que no concuerdan con las de la administración, entonces los resultados probablemente serán negativos desde el punto de vista de la organización. El comportamiento tiene una base más individual que grupal debido a la baja cohesión. Un grupo puede tener baja cohesión y, sin embargo, hacer que las metas de los miembros concuerden con las de la organización formal; aquí los resultados probablemente sean positivos, aunque de nuevo apoyados mayoritariamente en una base individual que grupal.

Pensamiento grupal

Los grupos con mucha cohesión son fuerzas importantes en el comportamiento organizacional. En otras palabras, la organización debe colocar a la gente con muchas similitudes en un entorno aislado, ofrecerles una meta común y recompensarlos por su desempeño. Superficialmente, esto puede parecer una buena idea; sin embargo, un autor proporcionó un análisis provocador de grupos con mucha cohesión.[41] Irving Janis estudió las decisiones de política extranjera de varias administraciones presidenciales y concluyó que estos grupos eran muy cerrados y con mucha cohesión. Etiquetó su proceso de toma de decisiones como **pensamiento grupal**; Janis lo define como el deterioro de la eficiencia mental, prueba de realidad y juicio moral en el interés de la solidaridad del grupo. En este texto se describieron las siguientes características asociadas con el pensamiento grupal:

Pensamiento grupal
Situación en un grupo cohesivo en que su deseo de lograr acuerdos interfiere con su consideración de soluciones alternas.

1. *Ilusión de invulnerabilidad*. Los miembros del grupo creen que son invencibles.
2. *La tendencia a moralizar*. Cualquier oposición a los puntos de vista del grupo es considerado por sus miembros como débil, malvada o poco inteligente.
3. *Sentimiento de unanimidad*. Cada miembro del grupo respalda las decisiones del líder; pueden tener reservas acerca de las decisiones pero no compartir sus puntos de vista para no parecer débiles. Esto indica cómo la presión hacia la solidaridad con el grupo puede distorsionar los juicios individuales de sus miembros.
4. *Presión para conformarse*. Se hacen intentos formales e informales para desalentar la discusión de puntos de vista divergentes. Los grupos ejercen una gran presión en sus miembros para que se conformen.
5. *Desechar las ideas que se oponen.* El grupo ignora total o parcialmente a cualquier individuo o grupo externo que critique o se oponga a una de sus decisiones. Los miembros del grupo tienden a mostrar un fuerte favoritismo hacia sus propias ideas sobre la forma en la cual se procesa y evalúa la información, con lo que garantizan que ganen sus ideas.

En realidad, es necesario cierto nivel de cohesión de grupo para lograr resolver un problema. Si se asigna una tarea a siete individuos de siete diferentes unidades organizacionales es posible

CO EN LA PRÁCTICA

Pensamiento grupal y un resultado positivo

La teoría del pensamiento grupal sigue influyendo en el análisis de la forma en que los grupos toman decisiones. Antes de Janis, los psicólogos sociales exploraron las implicaciones de los entornos de grupos pequeños. El análisis de Janis amplió la teoría del pensamiento grupal a estudios de toma de decisiones organizacionales y de tipo externo.

Se han empleado aplicaciones del análisis del pensamiento grupal en la toma de decisiones presidenciales. Los presidentes Kennedy, Nixon, Carter, Reagan y Bush proporcionaron conocimientos interesantes acerca de cómo funcionan los diferentes estilos en los entornos de grupo; las decisiones presidenciales en la crisis del Golfo Pérsico en 1990-1991, después de la invasión de Irak a Kuwait el 2 de agosto de 1990, nos ofrecen una visión de cómo operó el presidente George H. W. Bush en un entorno de grupos.

La cohesión del grupo era importante para el presidente Bush; la camaradería era excepcional a pesar de unas cuantas confrontaciones entre John Sununu y C. Boyden Gray. Brent Scowcroft era la persona de confianza del presidente desde hacía mucho tiempo; el círculo cohesivo interno de Bush era llamado la "banda de los ocho".

Aunque el Presidente Bush era cordial y a veces fomentaba las discusiones abiertas y los debates, no consideraba prioritario que cada miembro del equipo ventilara sus dudas o pusiera objeciones; tampoco asignó a nadie el papel de abogado del diablo. La "banda de los ocho" no seguía ningún proceso en particular para evaluar las alternativas; esto es un marcado contraste con el grupo de toma de decisiones del presidente John F. Kennedy durante la crisis de los misiles cubanos en 1962, ya que su grupo presentó al menos 10 alternativas y las analizó en forma metódica. El presidente Bush, respaldado por Scowcroft, sabía lo que quería hacer y tomó el liderazgo en cualquier discusión.

El equipo del presidente Bush era homogéneo en términos de puntos de vista sociales e ideológicos. Mantener la armonía fue fácil debido a los antecedentes similares y a la atmósfera amigable, lo que provocó pocos retos para el consenso alcanzado acerca de cómo enfrentar la invasión de Kuwait por parte de Sadam Hussein.

Aunque existió el pensamiento grupal en las juntas de la "banda de los ocho" del presidente Bush, el resultado final fue la retractación de la adquisición de Kuwait por parte de Irak. El liderazgo del presidente y su capacidad superaron los problemas que podría presentar el pensamiento grupal; él fue capaz de reunir a los líderes mundiales y construir una coalición dirigida por Estados Unidos que participó en una guerra terrestre que probó ser más fácil de lo que incluso la "banda de los ocho" había anticipado.

El pensamiento grupal existió en el equipo del presidente Bush, y hubo un resultado positivo, aunque no siempre es éste el caso, ya que se pueden generar resultados negativos como la historia ha mostrado en las organizaciones y en situaciones políticas.

Fuente: Marcus Goncalves, *Team Building,* Nueva York: American Society of Mechanical Engineers, 2007; Steve A. Yetiv, "Groupthink and the Gulf Crisis", en *British Journal of Political Science*, 33, 2003, pp. 419-442.

que nunca la terminen de manera eficaz; el punto es que, cuando se trata de cohesión, no necesariamente es mejor. Aunque los miembros de los grupos de trabajo pueden redefinir la solución de un problema para intentar llegar a un acuerdo, en lugar de tomar la mejor decisión, los miembros de grupos cohesivos pueden redefinirla para conservar las relaciones entre los miembros del grupo y la imagen de éste. El pensamiento grupal ilustra el impacto de la dinámica de grupos y la cohesión en su desempeño. El recuadro "CO en la práctica" examina las juntas del muy cerrado grupo del presidente George H. W. Bush en relación con la invasión de Irak a Kuwait en 1990.

Un estudio examinó los efectos de la lealtad de grupo y las tendencias a la distorsión en los equipos administrativos.[42] Los resultados mostraron que, una vez que los grupos habían trabajado juntos en algunas actividades grupales exitosas, la cohesión de grupo resultante se manifestaba en forma de lealtad, en la cual los miembros relacionaban sus mejores ideas con una medición del valor y estatus de su grupo.

La lealtad hacia la decisión del grupo abrumaba la lógica y negaba que las ideas de otras fuentes tuvieran algún valor.

El fenómeno de pensamiento grupal se ha utilizado para explicar eventos como Watergate, el asunto Irán-Contra y decisiones éticamente cuestionables en muchas organizaciones grandes. En realidad, un investigador que revisó la situación en torno a la decisión de lanzar al espacio la nave Challenger, culpa del desastre al pensamiento grupal;[43] los líderes se decantaron por una solución y promovieron el lanzamiento en lugar de evaluar en forma crítica otras alternativas.

En la figura 8.3 se presenta un marco conceptual para el pensamiento grupal que los administradores podrían utilizar para evaluar su propia situación.

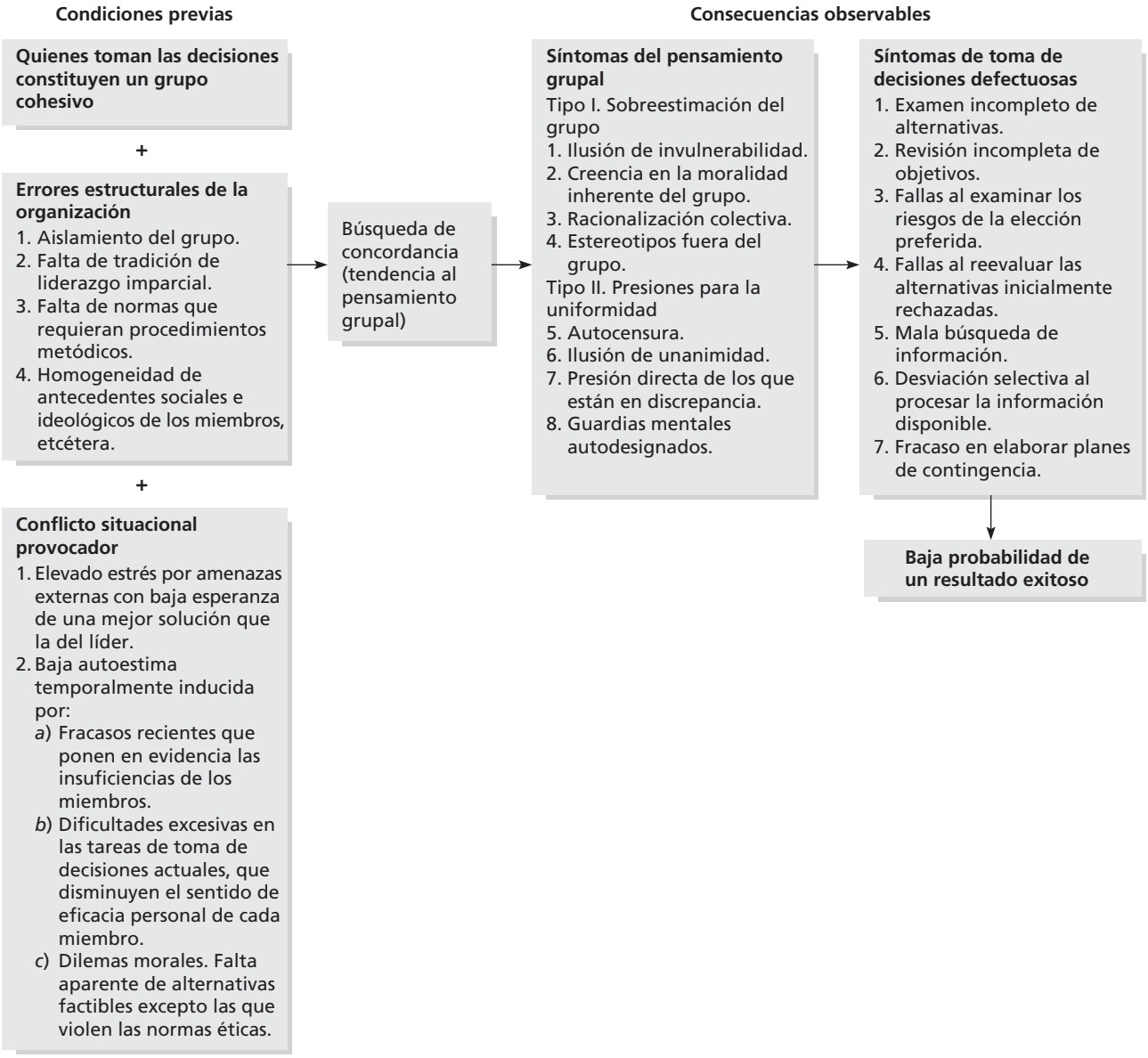
Cuando considere cómo afecta el pensamiento grupal la toma de decisiones, comience con un grupo cohesivo; los temas estructurales y situacionales también entran en el campo de la toma de decisiones. Como se muestra en la figura 8.3 existen diversos síntomas del pensamiento grupal y una toma de decisiones defectuosa que contribuyen a una baja probabilidad de un resultado exitoso. Janis elaboró una teoría según la cual los síntomas que se presentan en la figura 8.3 requieren un liderazgo para superar su efecto en el logro de decisiones óptimas.

Pereza social

En los equipos y grupos sociales fuertes y bien cohesionados, el atractivo que cada uno encuentra para seguir siendo miembro es mucho más fuerte que su deseo de abandonarlo. La tendencia a evadir las responsabilidades y a no llevar la parte de la carga que les corresponde no es algo

FIGURA 8.3 Marco conceptual del pensamiento grupal de Janis

Fuente: Basado en Irving Janis y Leon Mann, *Decision Making*, Nueva York, The Free Press, 1977.



Pereza social
Sucede cuando los individuos que forman parte de un grupo se abstienen de contribuir al esfuerzo y desempeño colectivos.

importante en los equipos y grupos cohesivos. Cuando los individuos se desentienden o contribuyen con menos de lo óptimo, existe un efecto de **pereza social**.

En un experimento, Ringelmann, un agrónomo francés, se dio cuenta de que mientras más gente tiraba de una cuerda se elevaba la fuerza total ejercida por el grupo, pero disminuía la fuerza promedio ejercida por cada uno de sus miembros. El *efecto Ringelmann* (también conocido como *pereza social*) describe la *relación inversa* entre el tamaño de un grupo o equipo y la magnitud de la contribución individual de sus miembros al logro de la tarea.[44] En la figura 8.4 se presenta el efecto de pereza social basado en la investigación de Ringelmann.

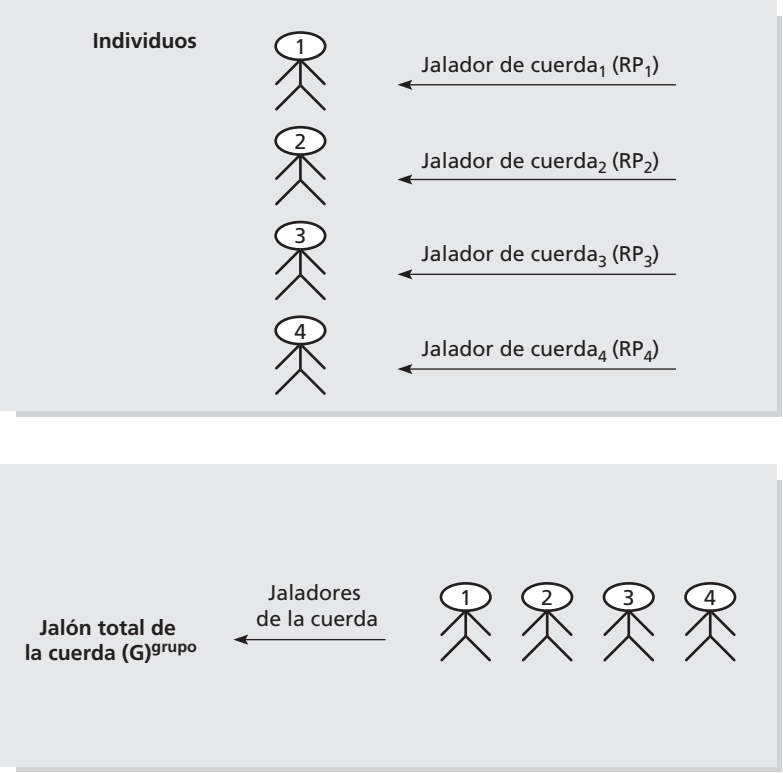
Los administradores deben enfrentarse a la pregunta de por qué ocurre este fenómeno. Tal vez la explicación más factible sea que, cuando los individuos trabajan juntos, su producción se suma a un total colectivo, de modo que no es posible evaluar el producto individual (no pueden recibir el crédito ni la culpa por su desempeño); en otras palabras, se pueden esconder dentro del grupo o equipo.

Es útil reconocer la existencia de este fenómeno, pero los administradores deben preguntarse cómo se puede minimizar la pereza social. Si se puede reconfigurar el trabajo que se está realizando de modo que los individuos reciban el crédito o la culpa por sus aportes individuales, entonces es menos probable que haya pereza social.

Desde luego, esto es más fácil decirlo que llevarlo a la práctica: ¿cómo se asignan culpas o méritos a quienes trabajan en un proyecto sujeto a fechas de entrega? En qué condiciones, y cuándo, es posible que los administradores quieran otorgar recompensas; sin embargo, en muchos casos es difícil distinguir entre los trabajadores y los holgazanes.[45]

Se ha demostrado que cuando las tareas son excitantes y exclusivas se minimiza la pereza social; esto es congruente con las teorías de la motivación que se refieren a la naturaleza del trabajo. En general se ha descubierto que la gente se motiva con un trabajo interesante (variedad, significancia, autonomía y exclusividad) y que cuando esto sucede incurren menos en conductas de pereza social.[46]

FIGURA 8.4
Pereza social (conclusiones de Ringelmann)



Jalón total de la cuerda (G) $< RP_1 + RP_2 + RP_3 + RP_4$

Naturaleza y tipos de equipos

Los grupos y equipos de trabajo son diferentes en términos de desarrollo y madurez. Los equipos son de tamaño pequeño (digamos de dos a 20 individuos) y tienen miembros con habilidades complementarias que han alcanzado lo que se conoce como etapa de madurez o de desempeño. Ya tienen en funcionamiento una estructura, jerarquía y normas; muchos grupos nunca llegan a esta etapa de desarrollo.[47]

El uso de equipos se ha convertido en un diseño de trabajo cada vez más popular en todo tipo de organizaciones, tanto en el ambiente estadounidense como en el internacional.[48] Como se dijo antes, los equipos son un tipo especial de fuerzas de trabajo que consisten de uno o más individuos que tienen la responsabilidad de alcanzar una meta u objetivo; todos ellos existen para solucionar problemas, es decir, es correcto afirmar que la solución de problemas es una actividad que los equipos practican constantemente. Los equipos se pueden clasificar en diversas formas a partir de su duración y objetivos: para la solución de problemas, virtuales, multifuncionales, prácticamente independientes y autodirigidos.

Equipos para la solución de problemas

Los equipos para la solución de problemas son temporales y se forman para abordar un problema específico al que se enfrenta la organización. Por ejemplo, un administrador de manufactura puede formar uno que se encargue de estudiar los requisitos de lugar y equipo necesarios para reconfigurar el espacio de producción en el que se acomodará un nuevo producto; de igual forma, un administrador de marketing puede formar otro para evaluar los efectos que la nueva campaña publicitaria de un competidor puede tener en las ventas de la compañía. Como se ha visto por los ejemplos, la existencia de un equipo que soluciona problemas generalmente es de corta duración, ya que como se dijo anteriormente, la mayor parte del tiempo los equipos de solución de problemas se componen de individuos del mismo departamento o área de una organización que se reúnen para abordar y resolver un problema específico, y una vez que éste se resuelve, el equipo se disuelve.

Equipos virtuales

Al tiempo que las organizaciones buscan activamente formas de reducir costos, disminuir los tiempos de ciclo de sus productos, aumentar la respuesta de los clientes e integrarse en forma más completa con los proveedores, muchas actualmente crean y emplean *equipos virtuales* para lograr estos objetivos. Otros beneficios de este tipo de equipos incluyen la capacidad de ofrecer a los empleados horarios laborales más flexibles (por ejemplo el trabajo a distancia) que proporcionan un servicio a clientes de 24 horas al día, siete días a la semana para quienes están geográficamente dispersos en distintas zonas horarias, y disminuir la cantidad de tiempo de viaje y gastos que las reuniones del equipo requieren con frecuencia.[49]

Definidos como un equipo que depende de la tecnología interactiva para trabajar juntos cuando están separados por distancias físicas,[50] los equipos virtuales pueden utilizar el correo electrónico tradicional, mensajes instantáneos, teleconferencias, videoconferencias, transmisiones en la red, reuniones de administradores, pizarrones blancos y boletines.[51] General Electric está en el proceso de proporcionar diversas herramientas de colaboración en tiempo real a sus 340 000 empleados y a varios de sus clientes y proveedores.[52] En éste se incluyen herramientas que permitan a los empleados hacer lo siguiente:

- Utilizar mensajes instantáneos y conferencias en tiempo real, así como compartir aplicaciones.
- Crear espacios de trabajo compartidos en la red, incluso si el usuario no es técnicamente competente.
- Dividir los proyectos en tareas y rastrear el progreso.
- Transferir las mejores prácticas de los proyectos culminados a los de recién inicio.

CO EN LA PRÁCTICA Equipos virtuales de Microsoft

Microsoft es una organización que depende de equipos virtuales y de su desarrollo, todos participan en ellos de una forma o de otra, lo que abarca todos los aspectos del trabajo diario, desde los equipos de proyectos formales enfocados en clientes internos y externos, hasta redes informales con los colegas.

La llamada formación de equipos virtuales se define como trabajo intergrupal por personas que se reúnen para lograr un propósito específico; los miembros del equipo, por lo tanto, tienen igual probabilidad de estar situados en la misma oficina como de estar situados al otro lado de las fronteras físicas. Como es de esperarse, se puede disponer de la tecnología para hacer esto más fácil; sin embargo, apenas significa utilizar herramientas de comunicación remotas establecidas, como las videoconferencias y los mensajes instantáneos.

Los administradores de Microsoft sugieren que la característica más importante de un equipo virtual es establecer un conjunto de valores compartidos.

La similitud de espíritu que generan los valores compartidos crea un sentido de equipo que combina con las diversas fortalezas que existen en él. Los equipos virtuales no pueden tener éxito si sus miembros no comparten creencias.

Existen dos objetivos de los equipos que son válidos para cada proyecto virtual en Microsoft; éstos son compartir el conocimiento para evitar la duplicidad y llegar a resultados más poderosos que los que podrían alcanzar los individuos.

La filosofía de Microsoft es desarrollar a sus administradores para que puedan crear ambientes de equipo donde las personas se comprometan y deseen permanecer.

Fuentes: Annie Garfoot, "Virtual Team Case Study: Microsoft", *IT Training*, 2 de junio de 2004, pp. 1-2 y Wally Bock, "Some Rules for Virtual Teams", *The Journal for Quality and Participation*, otoño de 2004, p. 43.

Además, los clientes y proveedores tendrán acceso a datos en tiempo real y a procesos internos en la intranet de GE; sus funcionarios afirman que estas características ayudarán a revolucionar la compañía a medida que está entrando el siglo XXI.[53]

Otras organizaciones no avanzan con tanta rapidez como GE en el mundo de los equipos virtuales y la tecnología de colaboración. Para que tales arreglos de trabajo tengan éxito, se deben considerar varios factores: primero, la tecnología debe encajar en el propósito de colaboración; si todos los miembros del grupo necesitan recibir la misma información rápidamente, entonces es apropiado un pizarrón de boletines o un correo electrónico de grupo, o si se debe realizar una capacitación, entonces será más apropiada una conferencia en red en tiempo real con pizarrón blanco y el compartir datos. Segundo, los miembros del equipo virtual se deben seleccionar cuidadosamente; elegir a quienes tengan las habilidades necesarias, la experiencia, la ética laboral y las habilidades interpersonales es esencial para el funcionamiento eficaz del equipo. Tercero, se debe cultivar la confianza entre los miembros del equipo desde el principio del proceso; para ello es importante llevar a cabo reuniones en persona o ejercicios de capacitación, ya que de no contar con esa confianza, las etapas posteriores del proceso serán críticas y los problemas, desacuerdos y vencimientos de plazos tensarán las relaciones entre los miembros del equipo, quienes no pueden sólo caminar por el pasillo para solucionar las cosas. Finalmente, los equipos deben desarrollar un sentido de propósito y metas compartidas; los líderes deben ser capaces de establecer una visión para el equipo y poder ayudar a resolver los conflictos entre los miembros del equipo y ayudarlos a superar los obstáculos.[54]

Microsoft es otra compañía que da la bienvenida al nuevo método de equipo virtual. Como se ilustra en el recuadro "CO en la práctica", utiliza los equipos virtuales en cada aspecto de su trabajo.

A medida que compañías como Microsoft, GE, AT&T, Pfizer, Motorola, Shell Oil y Sun Microsystems continúen con sus experimentos con el uso de equipos virtuales a través de sus empresas globales, tales prácticas se volverán más habituales en las organizaciones de todo tipo y tamaño.[55]

Equipos de trabajo multifuncionales

Recientemente cada vez más organizaciones han empezado a utilizar equipos que se componen de individuos de distintos departamentos o áreas de trabajo que se reúnen para realizar una tarea

o un proyecto base; estos grupos, llamados *equipos multifuncionales*, vigilan, estandarizan y mejoran los procesos de trabajo que pasan por diferentes partes de la organización. Por ejemplo, una compañía de cómputo puede formar un equipo multifuncional con miembros de marketing, ventas, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos que se encarguen de diseñar y desarrollar planes de marketing para un nuevo producto. En el mismo sentido, algunas universidades de negocios innovadoras reúnen profesores de diversos departamentos como marketing, finanzas, administración y operaciones para planear y enseñar principios integrados de cursos de negocios. Los equipos multifuncionales tienen un periodo de vida indeterminado; una regla general asociada con su uso es que cuanto mayor sea su duración, mayor será la rotación de sus integrantes dentro y fuera del equipo.

Un equipo multifuncional eficaz puede reducir el tiempo para terminar un proyecto si consta de representantes de los departamentos fundamentales para el cumplimiento del proyecto. Muchos equipos multifuncionales trabajan mejor sin un jefe establecido, al tiempo que el equipo mismo proporciona una base para que varios de los individuos exhiban habilidades de liderazgo.[56] Al establecer un equipo multifuncional, la administración no debe preocuparse sólo porque tenga una representación de todos los departamentos relevantes, sino también debe enfocarse en reclutar individuos de mente abierta, que tengan una visión amplia de las situaciones y que no teman la confrontación y el cambio. Advierta que desarrollar equipos multifuncionales puede tomar más tiempo que el que toma desarrollar equipos de solución de problemas, debido a que, al principio, puede haber sentimientos de desconfianza entre los miembros de distintos departamentos; de hecho, las primeras etapas de la mayoría de esfuerzos de formación de equipos multifuncionales enfatizan el desarrollo de la confianza y del trabajo en equipo.

Equipos prácticamente independientes

Originalmente creados en Lockheed como un método basado en equipos para desarrollar rápidamente productos de ingeniería aeronáutica innovadores, los *equipos prácticamente independientes* se refieren a un pequeño grupo de ingenieros, técnicos y diseñadores que se unen para desarrollar productos innovadores. Generalmente, forman parte de una organización más grande que protege al equipo de obstáculos burocráticos. Aunque a menudo está separado del flujo principal de los empleados de la empresa, este método permite rapidez en las comunicaciones y en los tiempos de cambio para realizar experimentos, además de que fomenta un alto grado de identidad y lealtad de grupo. El primer producto de este tipo de equipos en Lockheed se describe en el recuadro “CO en la práctica” siguiente.

Además de Lockheed, otras compañías han utilizado este concepto: la primera computadora personal de IBM fue producto de la iniciativa de un equipo prácticamente independiente y Steve Jobs desarrolló la popular computadora Macintosh de Apple de una operación de este tipo. En resumen, este método presenta a las compañías que lo acogen una entrada rápida en el mundo de los equipos de innovación y alto desempeño; aunque es un concepto interesante, un reto importante que enfrentan las compañías es cómo difundir el espíritu de innovación a toda la cultura organizacional.[57]

Equipos de trabajo autodirigidos

El tercer tipo de equipo, el de trabajo autodirigido, generalmente comprende de 10 a 15 individuos que toman las responsabilidades a largo plazo de sus supervisores anteriores, al tiempo que retienen sus responsabilidades anteriores. Es importante señalar que los equipos de este tipo no deben ser considerados equipos no dirigidos, sino que debemos verlos como equipos manejados en forma distinta, dirigidos por los propios trabajadores. Por lo general el equipo de trabajo autodirigido mantiene el control sobre la determinación y asignación del trabajo a realizarse, la elección de los procedimientos operativos y la distribución de los recursos; algunos incluso seleccionan a los individuos que trabajarán en ellos y hacen que sus miembros evalúen el desempeño entre ellos con el fin de asignar las recompensas o incentivos de pago. Muchas compañías importantes, incluidas Boeing, Caterpillar, Cummins Engine, Digital Equipment, Ford, General Electric, LTV Steel y Tektronix han comenzado a emplear este tipo de

CO EN LA PRÁCTICA

Los primeros equipos prácticamente independientes

El SR-71 Blackbird es una aeronave de reconocimiento de alas delta diseñada y construida por Lockheed para la fuerza aérea estadounidense hace más de 40 años. Fabricada casi completamente de titanio, puede volar a más de 2 200 millas (3 540 kilómetros) por hora (Mach 3.2) a altitudes mayores de los 85 000 pies (25 kilómetros).

Una de las características más impresionantes de la historia del SR-71 Blackbird es que se diseñó un equipo de trabajo prácticamente independiente antes de la introducción de las supercomputadoras, el cual (con el uso de reglas deslizantes, inteligencia y creatividad) construyó un avión que podía volar más rápido y más alto que cualquier aeronave conocida hasta el momento.

Este equipo enfrentó retos únicos en el diseño y construcción del Blackbird: el perfil de vuelo de la aeronave demandaba que los materiales estructurales pudieran soportar una exposición prolongada a altas temperaturas producto de un calentamiento prolongado. El equipo de ingeniería de Lockheed fue pionero en técnicas nuevas de inspección, pruebas, calidad, control y manufactura, su cultura de trabajo permitió, alentó y recompensó el probar nuevas ideas.

Surgieron soluciones creativas del equipo para desarrollar las partes, el fuselaje, el control de vuelo y los sistemas de combustible y resolver los problemas y retos con los materiales. La capacidad de experimentar, la aceptación de una total responsabilidad, la eliminación de la autoridad burocrática y la completa autonomía para tomar decisiones fueron factores que contribuyeron al éxito del equipo: la creación del SR-71 Blackbird.

A éste se le permitió enfocarse únicamente en el SR-71; fue facultado mientras planeaba, programaba y revisaba y no fue obstaculizado por políticas y procedimientos estándar; se le permitió analizar las necesidades y requisitos de los clientes. La lección aprendida sugiere que un equipo de trabajo prácticamente independiente que no es encajonado por las reglas y procedimientos puede ser muy creativo y tener mucho éxito. El SR-71 Blackbird aún no ha sido superado en su diseño, velocidad y capacidades; es una de las aeronaves más espectaculares construidas en la historia.

Fuentes: Peter W. Merlin, "SR-71 Blackbird", en *Advanced Materials and Processes*, mayo de 2003, pp. 27-29 y Michael Bommer, Renee De La Porte y James Higgins, "Skunkworks Approach to Project Management", en *Journal of Management in Engineering*, enero de 2002, pp. 21-28.

equipos de trabajo; se calcula que a la fecha de publicación de este libro hasta 50% de todas las compañías, tanto grandes como pequeñas, utilizan alguna forma de equipos de trabajo autodirigidos.

Se debe señalar que estos equipos no son apropiados para todas las organizaciones o culturas. Antes de diseñarlos y establecer expectativas para ellos, la organización debe realizar un análisis ambiental para determinar si los equipos autodirigidos son consistentes con: 1) los requisitos de negocios, los valores y metas de las organizaciones; 2) las competencias de la organización, y 3) la cultura en la que opera la organización.[58] El éxito al implementar y utilizar estos equipos generalmente depende de si la organización está lista para ellos y si éstos son consistentes con las prácticas culturales del país anfitrión.[59]

Por qué se forman los equipos

No existe una explicación simple para el creciente uso de equipos en las organizaciones, especialmente de los autodirigidos. Hay diversas razones por las que los administradores los forman, como lo es la mejora en la productividad, la necesidad de flexibilidad en organizaciones planas en cuanto a la toma rápida de decisiones, la diversidad de la fuerza de trabajo, la mejora de la calidad y la mayor satisfacción de los clientes.

Mayor productividad

En una palabra, la razón más importante por la que se forman los equipos es para mejorar la productividad de la organización. Las organizaciones de todo el mundo se han percatado de que el desempeño de los equipos lleva a niveles más altos de productividad de los que se lograrían con muchos individuos que trabajaran en forma individual, esto se debe sobre todo al hecho de que los equipos reúnen habilidades complementarias que pueden caer en una de tres categorías

siguientes: experiencia técnica o funcional, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y habilidades interpersonales.

Habilidades técnicas o funcionales

Tendría poco sentido que un mercadólogo diseñara especificaciones técnicas para un nuevo tipo de teléfono celular, de igual forma, no tendría sentido que un ingeniero tratara de adivinar qué características consideran los consumidores que son más importantes cuando deben decidir qué tipo de teléfono celular comprar; sin embargo, los equipos de ingenieros y mercadólogos a menudo trabajan juntos para identificar y diseñar teléfonos celulares que sean ampliamente aceptados por el público consumidor. En este caso los grupos de desarrollo de productos que constan sólo de mercadólogos o sólo de ingenieros tienen menos probabilidades de tener éxito que aquellos que complementan las habilidades de ambos.

Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones

Los equipos deben poseer la capacidad para identificar los problemas y oportunidades que enfrenten sus organizaciones, las disposiciones y concesiones alternativas y tomar las decisiones necesarias para desempeñar eficazmente todas estas tareas. La mayoría de los individuos no posee las habilidades necesarias para hacerlo; sin embargo, es probable que, tomadas juntas entre un equipo bien elegido, sí estén presentes y se puedan utilizar para el máximo beneficio de la organización.

Habilidades interpersonales

El entendimiento común y el conocimiento de los problemas a los que se enfrentan y las decisiones que se requieren tomar, no pueden surgir sin una comunicación eficaz y una resolución de conflictos de manera constructiva, que en gran medida dependen de las habilidades interpersonales; éstas incluyen la toma de riesgos, críticas útiles, objetividad, ser un oyente activo, otorgar el beneficio de la duda, así como el respaldo y reconocimiento de los intereses y logros de los demás. Un equipo eficaz está constituido por miembros que, en conjunto, poseen cada una de estas habilidades. Cada uno en diversas ocasiones será elegido para que aporte su mejor habilidad con el fin de impulsar al equipo hacia delante, por lo tanto, es de vital importancia que sus miembros sean elegidos con base en sus habilidades actuales y potenciales, y no sólo en su personalidad.

El uso eficaz de las habilidades complementarias que poseen los equipos puede llevar a resultados extraordinarios para las organizaciones. Por ejemplo, las plantas de Xerox que utilizan equipos de trabajo son 25% más productivas que las organizadas en forma convencional; de igual forma, General Motors reporta ganancias de más de 20% de productividad en las plantas que utilizan sistemas de manufactura basados en equipos. Ejemplos de este tipo se dan cada vez más en las noticias a medida que más y más organizaciones se percatan del poder desencadenado por los equipos, de hecho, organizaciones tan diversas como el gobierno estadounidense, Federal Express, Home Depot y los restaurantes Fresh Choice han visto el beneficio en la productividad en el uso de equipos de trabajo.

Organizaciones planas

Las empresas de todo el mundo reestructuran, reorganizan y disminuyen su tamaño con el fin de eliminar el desperdicio en beneficio de sus intereses, y como resultado se ha dado un aplanamiento en las organizaciones en las que se han eliminado niveles completos de administración. A su vez, los equipos de la línea frontal de trabajadores asumen muchas de las tareas que anteriormente eran desempeñadas por supervisores, administradores de nivel medio y personal de apoyo. Los equipos de trabajo permiten recortar las formas innecesarias de burocracia redundante, de hecho, algunas compañías creen que se puede eliminar cualquier función que no respalde los esfuerzos de los equipos de la línea de trabajo frontal.

Necesidad de decisiones más flexibles y rápidas

Para luchar en los mercados actuales cada vez más competitivos, las organizaciones deben poder producir pequeñas cantidades de productos a la medida en un programa muy apretado con el fin de satisfacer las demandas crecientes de los mercados emergentes; esta capacidad requiere procedimientos técnicos innovadores y trabajadores brillantes que sean flexibles y puedan moverse de una asignación a otra. Los equipos de trabajo autodirigidos tienen las habilidades, el conocimiento y la motivación para adaptarse con rapidez al cambio, como resultado, se puede liberar a los administradores que tradicionalmente dedicaban mucho tiempo a supervisar trabajadores para que ahora desempeñen un pensamiento de tipo más estratégico. En resumen, el uso de equipos proporciona lo mejor de ambos mundos: visión a largo plazo aunada a una mayor flexibilidad para tomar decisiones más rápidas a corto plazo.

Diversidad en la fuerza de trabajo

A medida que la fuerza de trabajo se vuelve más diversa, los individuos con diferentes antecedentes, perspectivas, valores y experiencia funcional forman, cada vez más, parte del personal de los equipos de trabajo. La diversidad en un equipo a menudo se percibe como un antecedente fundamental para lograr resultados importantes como el mejoramiento del desempeño del grupo y la elevación de la moral, la satisfacción, la intención de permanecer y el compromiso de los miembros; sin embargo, al contrario de esta percepción, las revisiones recientes de las investigaciones en cuanto a la administración de la diversidad han producido resultados mixtos.[60] Mientras que algunos estudios de investigación han reportado que grupos heterogéneos se han desempeñado mejor que los menos diversos, otros estudios han encontrado el efecto opuesto.[61]

Una explicación para estos resultados mixtos es que la diversidad en apariencias exteriores, como género y raza, no mejora el desempeño del grupo dentro y fuera de él, sino que los miembros del grupo diverso contribuyen con información y perspectivas únicas que finalmente sí mejoran el funcionamiento del grupo en ciertas condiciones;[62] además, estos resultados pueden deberse al hecho de que las investigaciones de inicio a menudo trataban la diversidad de los equipos como un concepto singular cuando en realidad es probable que comprenda diversos subcomponentes.[63]

Al analizar 92 grupos de trabajo en una investigación de campo, Jehn y colaboradores definieron el concepto de la diversidad compuesto por tres elementos: información, categoría social y valores; estos diferentes tipos de diversidad exhibieron efectos únicos en resultados importantes de trabajo grupal. Se ha demostrado que los altos niveles de *diversidad informativa*, esto es, las diferencias en las bases y las perspectivas del conocimiento que los miembros aportan a un grupo han contribuido a la eficacia del grupo en general. Los altos niveles de *diversidad de la categoría social*, es decir, las diferencias explícitas entre los miembros del grupo en términos de raza, género y etnia se asociaron con niveles más altos de moral de los miembros: satisfacción, intención de permanecer, compromiso y desempeño percibido; en contraste, los grupos con altos niveles de *diversidad en los valores* o las opiniones de los miembros acerca de lo que debería ser la tarea real, la meta o misión del grupo, pueden experimentar importantes disminuciones en su desempeño y en la moral de los empleados.[64]

Con base en la investigación aquí resaltada, los administradores que consideran si deben reorganizar sus recursos humanos en equipos o grupos de trabajo, y cómo hacerlo, no deben sólo asumir que la diversidad de los equipos automáticamente llevará a un mejor desempeño, en lugar de eso, deben lograr la correspondencia cuidadosa de las contribuciones de información, antecedentes sociales y preferencias de valores de los posibles miembros para tratar de asegurar que los equipos se desempeñen a la altura de su potencial y entreguen los resultados esperados; además, las organizaciones pueden ayudar a preparar a los empleados a manejar eficazmente los temas de diversidad de grupo. El siguiente recuadro “CO en la práctica” se enfoca en la función que la diversidad de un grupo puede desempeñar en la calidad de sus decisiones.

CO EN LA PRÁCTICA

La diversidad de los grupos: algunos puntos que considerar

Cuando se trata de los procesos de toma de decisiones por los grupos, la diversidad ayuda a generar decisiones mejores, más justas y más completas. El doctor Samuel R. Sommers, de Tufts University, dirigió un estudio de la diversidad racial y el desempeño de los grupos que toman decisiones; encontró que en un jurado simulado, incorporar jurados de origen blanco a grupos raciales diversos elevaba su nivel de desempeño, estimulando al grupo a citar más hechos, cometer menos errores, deliberar más tiempo y realizar análisis más amplios y precisos, en comparación con jurados simulados en que todos los miembros eran blancos. Los jurados con mezclas raciales estaban mucho más dispuestos a discutir temas de racismo.

Sommers fue entrevistado por su estudio y sus consecuencias para otros grupos que enfrentaban asuntos controversiales.

Entrevistador: Su estudio observó la conducta de miembros simulados en jurados donde todos eran de raza blanca y en otros con mezclas raciales cuando deliberaban sobre un caso relativo a un acusado de origen negro. Los resultados fueron interesantes y algo inesperados. ¿Qué descubrió usted?

Sommers: Los supuestos tradicionales sobre la forma en que la diversidad influye en la toma de decisiones se enfocan en la idea de que tener individuos no blancos en un grupo llevará al planteamiento de diferentes puntos de vista, pero uno de los hallazgos interesantes y algo contra-intuitivos que el estudio reveló es que los participantes blancos se conducen de manera muy diferente cuando se encuentran en ambientes diversificados y cuando se encuentran en ambientes en que todos son blancos; en ambientes diversificados apuntan más a los hechos relativos al juicio, hacen afirmaciones menos incorrectas sobre los hechos.

Entrevistador: ¿Actúa la diversidad del grupo como estimulador del desempeño?

Sommers: Al nivel de grupo esa parece una conclusión razonable; creo que la gente estaría de acuerdo con que uno quiera que los jurados planteen una amplia gama de perspectivas e información; queremos que sean veraces sobre los hechos del caso y certeros en las conclusiones que derivan de estos; que sean de mente abierta. Y en todos esos aspectos, los grupos diversos parecen ofrecer mejores resultados que los grupos en que todos son blancos.

Cuando la sociedad habla de diversidad, gran parte de la conversación se enfoca en la ideología y la moralidad, y los aspectos constitucionales de cómo lograr esa diversidad. Creo que si analizamos los efectos observables de ésta sobre el desempeño de un grupo veremos una forma muy provechosa de obtener un sentido de lo que la diversidad significa realmente.

Entrevistador: La diversidad parece elevar los niveles de conciencia y atención al detalle en los jurados blancos, ¿tiene un efecto similar en los jurados de color?

Sommers: ¿Se refiere a si un grupo diversificado tiene mejor desempeño que un grupo formado sólo por individuos de color? Probablemente se podría anticipar que sí, pero eso no lo sabemos de este estudio; no estudiamos grupos íntegramente formados por personas de color, pero es una pregunta muy importante. Estar en un ambiente diversificado tiene una influencia motivadora sobre los jurados blancos; hace que revisen la información con mayor cuidado, sabiendo que tendrán que discutirla con un grupo diverso.

Entrevistador: En su estudio, algunos de los cambios de conducta de los jurados blancos tuvieron lugar antes de que hubiera alguna interacción entre los jurados. ¿Era simplemente una cuestión de darse cuenta de la integración racial del grupo?

Sommers: Totalmente, incluso antes de que abrieran la boca o tuvieran alguna forma de interacción, la composición racial del grupo parece haber ejercido influencia sobre los jurados blancos.

Entrevistador: Así que, ¿cree usted que reaccionamos automáticamente en diferentes modalidades según quién forme parte de nuestro grupo?

Sommers: Sí, creo que eso se puede argumentar, y de nuevo, necesitamos estudios adicionales para comprobarlo, que en un contexto donde todos son blancos —lo que puede ser la modalidad automática para los participantes blancos— se sienten un poco más relajados o se limitan a usar atajos cognitivos. No se meten tanto a la información en el grado en que sienten que deben hacerlo cuando se hallan en un grupo diverso, de modo que creo que es una idea realmente intrigante la que, de algún modo, por lo menos cuando se analiza un asunto que tiene elementos raciales, el simple hecho de saber con quién se va a interactuar muy bien puede llevar a cambiar la estrategia de procesamiento de información que uno utiliza.

Entrevistador: ¿En qué forma se extiende esta investigación más allá de la composición de un jurado?

Sommers: Esto sería importante en cualquier contexto en que se tengan grupos de personas que toman decisiones y tienen los asuntos de la diversidad en el primer plano de la mente de la organización. Esto tiene posibles consecuencias, ya sea que uno hable del aula, la sala de juntas y el sitio de trabajo, o los comités de toma de decisiones en diversos campos. Como le comentaba, el estudio se realizó en un ambiente legal, pero creo que los asuntos que plantea son importantes para todo tipo de grupos. El hecho de que los blancos se conducen de manera muy diferente en un entorno donde todos son blancos en contraste con un entorno diversificado, y por lo menos en este estudio, que parecen tener mejor desempeño en el entorno diversificado, tiene algunas consecuencias profundas y de gran utilidad potencial.

Pero no creo que desemboquemos en la conclusión sencilla de que la diversidad lleva a que los grupos tengan mejor desempeño; hay investigaciones que sugieren que puede haber desventajas en la diversidad, muchas de las cuales se refieren al estado de ánimo y a la cohesión del grupo. Algunas veces éstas se superan con el paso del tiempo, pero en ocasiones es un proceso difícil de entender, así que es un asunto con muchos matices, pero sí creo que estudiarlo desde la perspectiva del desempeño es una forma realmente útil de avanzar.

Fuentes: Adaptado de Samuel R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," en *Journal of Personality and Social Psychology* 90, 2006, pp. 597-617; y Anne Sasso, "Group Diversity: Mock Juries Reveal Surprising Effects of Diversity on Groups", *MiSciNet,* 5 mayo de 2006, consultado en http://sciencecareers.sciencemag.org el 10 de mayo de 2006.

Mejor calidad

Los individuos pueden asumir responsabilidad sólo por el componente distintivo o por la parte de un proyecto o producto en el que trabajan. Por otro lado, los equipos asumen la responsabilidad por proyectos o productos completos, y al hacerlo desarrollan una apreciación de los detalles asociados con todos los aspectos de su trabajo; como resultado, se vuelve una cuestión de orgullo profesional que los miembros busquen y actúen de acuerdo con las oportunidades de mejora de calidad. Además, como éstos desempeñan funciones técnicas y administrativas, obtienen el compromiso, experiencia y habilidades que se necesitan para mejorar la interfase entre las dos funciones.

Mayor satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es la clave para el éxito organizacional, ya que un cliente satisfecho es el que representa el negocio repetido que las organizaciones necesitan para sobrevivir y prosperar. La energía, compromiso y flexibilidad asociada con los equipos de trabajo promueven la satisfacción de los clientes por medio de una respuesta rápida y una mejor calidad.

Obstáculos que enfrentan los equipos eficaces

Las organizaciones han cambiado cada vez más a funcionar por equipos con el fin de mejorar la calidad y los tiempos de las tomas de decisiones, lograr procesos de trabajo más rentables e incrementar la moral y la creatividad de sus empleados,[65] desafortunadamente, esta transición a los equipos no ha sido fácil para muchas;[66] uno de los principales problemas es que algunas compañías se aventuran y colocan a personas en equipos sin evaluar completamente sus habilidades.[67] Este trabajo de equipo improvisado puede ser contraproducente y ocasionar una reacción violenta de los empleados hacia el incremento del uso de equipos en la organización.[68] Los equipos se deben utilizar cuando se presenten los siguientes factores:

- Un problema complicado que requiera empleados con diversos talentos y experiencia funcional.
- La meta de mejorar un producto, servicio o proceso existente.
- Una tarea que se preste para una división de trabajo.
- Una situación en la que tomar la decisión equivocada sea demasiado costoso.[69]

Antes de asignar a los empleados a equipos, los tomadores de decisiones en las organizaciones se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Se desempeñará mejor el trabajo si lo realiza más de un individuo?
- ¿El trabajo se presta para un conjunto común de objetivos de los miembros del equipo?
- ¿Todos los integrantes del equipo son interdependientes?
- ¿Tienen habilidades suficientes como para tener un desempeño excelente?[70]

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, entonces tendría sentido organizar a los empleados en equipos de trabajo.

Otro problema con los equipos ocurre cuando son creados en un vacío sin agregar de manera simultánea algún sistema de respaldo correspondiente;[71] por ejemplo, si una compañía desea aumentar su eficiencia mediante el uso de equipos virtuales, entonces necesita asegurarse de que cuenta con la infraestructura de tecnología apropiada (como la mensajería instantánea) para respaldar a estos equipos dispersos geográficamente. Además, también se requieren cambios en los sistemas de compensación; por ejemplo, las organizaciones que no quieren hacer cambios importantes en su sistema de compensaciones pueden agregar una sección a las evaluaciones de desempeño de los individuos que tomen en cuenta las habilidades y actitudes del trabajo en equipo.

El estilo de los líderes del equipo también puede ser un problema. Por ejemplo, los que muestran un fuerte estilo autocrático pueden en realidad minar la productividad del equipo al ignorar o desperdiciar las contribuciones e ideas de sus miembros; por otra parte, los que buscan constantemente el compromiso pueden terminar por alentar soluciones y resultados promedio;

en contraste, los líderes que alientan las soluciones integradoras o de sinergia de trabajo en equipo, en las que los puntos de vista y las contribuciones de sus miembros se combinan en forma única producen una solución de equipo que es más grande que la suma de las contribuciones individuales de sus miembros.[72]

Aunque ciertamente no es el remedio para todos los dilemas de toma de decisiones y de solución de problemas de una organización, cuando se utilizan y se manejan en forma adecuada, los equipos sí pueden contribuir a incrementar su productividad, la moral y la innovación.[73]

Formación de equipos eficaces

Los equipos no pueden hacer milagros por sí mismos; al igual que los individuos, necesitan alimento y respaldo de la administración. Encaminados a este fin existen diversos requisitos para formar equipos eficaces: el compromiso del más alto nivel y la provisión de metas claras, la confianza entre administración y empleados, la disposición a correr riesgos y a compartir información, así como dedicar tiempo y recursos, y comprometerse con la capacitación. Se necesitan cada uno de estos factores para crear equipos de trabajo efectivos y bien orientados al logro de sus metas; sus líderes deben asegurarse de que estos factores funcionen y se actualicen constantemente.

Compromiso de primer nivel y metas claras

Las organizaciones de más alto desempeño tienen líderes que están profundamente comprometidos con el concepto del equipo. Mediante su tiempo, atención y otro tipo de comportamiento, ellos expresan y refuerzan continuamente la noción de que emplear equipos es el único medio de tener éxito. Los líderes realmente comprometidos proyectan la confianza en que el desempeño del equipo es el mejor camino para la satisfacción económica y personal. Cuando los equipos están motivados para buscar metas claras y difíciles, se puede lograr un alto desempeño.[74]

Confianza entre la administración y los empleados

La administración debe confiar en que, en su momento, los trabajadores respaldarán activamente los cambios masivos en la responsabilidad y autoridad que les ha sido conferida como miembros del equipo; por el contrario, los empleados deben saber y creer que la administración toma en serio el deseo de que las personas (como miembros de un equipo) adquieran riesgos y expresen sus opiniones, y que la formación de equipos no sea sólo un nuevo mecanismo para que ellos tengan más trabajo.

A nivel de equipos, debe existir un alto grado de confianza entre los miembros, quienes deben creer en la integridad, el carácter y las habilidades; como todos sabemos, construir confianza toma mucho tiempo y una sola acción descuidada puede destruirla. El clima de confianza dentro de un equipo parece depender mucho de las percepciones que tengan los miembros acerca de la confianza de la administración en el grupo como un todo y, por lo tanto, el nivel de confianza de la administración puede servir para mejorar o disminuir la de los miembros. Las organizaciones que valoran la honestidad, apertura y procesos de colaboración de los empleados con una elevada participación tienen mayor probabilidad de estimular las culturas de confianza que las que no lo hacen.

Disposición a correr riesgos y compartir información

Los equipos, al reconocer su existencia, deben aceptar su disposición a correr riesgos, al tiempo que se hacen responsables de sus acciones. En este aspecto, el riesgo de la autodirección es personal. Los trabajadores y supervisores deben estar dispuestos a cambiar sus puestos tradicionales y seguros por unos que son menos definidos y más demandantes, más consumidores de tiempo y más desafiantes. La administración debe aceptar la idea de que sus rutinas y actividades diarias probablemente cambiarán para siempre a medida que los equipos comiencen a

CO EN LA PRÁCTICA

Puntos en la formación de equipos (Lecciones de los gansos)

Hecho 1. Cuando cada ave aletea hace que la corriente de aire ayude a la que sigue; al volar en una formación en V toda la parvada incrementa en 71% la distancia que un ave volaría sola.

Lección. La gente que comparte una dirección común y un sentido de comunidad puede llegar con mayor rapidez y facilidad porque viaja apoyándose en la fuerza de los demás.

Hecho 2. Cuando un ganso se sale de la formación y trata de volar solo siente de súbito la resistencia del aire y su avance se hace más lento, por lo que rápidamente regresa a la formación para aprovechar el vuelo del ave que está adelante.

Lección. Si tenemos tan buen sentido como los gansos seguiremos en formación con quienes van adelante de donde queremos ir, y estaremos dispuestos a aceptar su ayuda así como a dar la nuestra a otros.

Hecho 3. Cuando el ganso que va al frente se cansa, pasa a otra posición dentro de la formación y otro toma la posición de líder.

Lección. Conviene rotar las tareas difíciles y compartir el liderazgo.

Hecho 4. Los gansos que van atrás en la formación graznan para estimular a los que van al frente a mantener la velocidad.

Lección. Necesitamos asegurarnos de que nuestros graznidos desde atrás sean un estímulo y no otra cosa.

Hecho 5. Cuando un ganso se enferma o es herido o derribado, dos abandonan la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo; se quedan con él hasta que pueda volar de nuevo, o muere, entonces se lanzan a entrar a otra formación o regresan a la suya.

Lección. Si tenemos tan buen criterio como los gansos, también veremos unos por otros en situaciones difíciles, así como cuando estamos fuertes.

Fuente: Autor desconocido.

asumir más responsabilidad en el manejo de la organización; en otras palabras, una vez que inicia el cambio es difícil dar marcha atrás.

De igual forma, si se pretende que los equipos tomen responsabilidad y asuman riesgos al tomar decisiones, necesitarán información detallada acerca de las operaciones generales de la organización, incluida la información financiera relacionada con cada miembro y los departamentos. Para dirigirse a sí mismos, los equipos requieren tener información que alguna vez fue del dominio exclusivo de la administración; familiarizados con ella es inevitable que comiencen a hacer preguntas, lo que a su vez llevará a revelar información más delicada y detallada. Conforme los equipos evolucionan, eventualmente se llega a un punto en que poseen un conocimiento acerca de ciertas facetas de operaciones tan grande o aún mayor que el que posee la administración. Para que los equipos tengan éxito, la administración debe estar dispuesta a aceptar y alentar activamente esta igualdad de conocimiento.

Tiempo, recursos y un compromiso con la capacitación

Los equipos de trabajo exitosos pueden tomar meses o hasta años para madurar a un nivel comparable con las responsabilidades que deben asumir. La administración debe reconocer que las recompensas de la autodirección y la autoadministración dependen de una planeación masiva, un acceso intenso y rápido a los recursos (financieros y otros) y, a menudo, del rediseño físico de plantas y oficinas. Internamente, el equipo necesita recibir un sistema de medición sólido y comprensible con el cual sus miembros puedan evaluar su desempeño, un sistema de incentivos que recompense las actividades del equipo y una administración que brinde respaldo y aliente los ejercicios de formación de equipos.

Además, los equipos de trabajo autodirigidos pueden tener éxito o fracasar según la cantidad, intensidad y duración de la capacitación que reciben. Al trabajar como equipo, los individuos deben dejar a un lado los privilegios personales y contribuir al bienestar del grupo; para muchos esto representa un cambio enorme de sólo dar o recibir órdenes, por lo tanto, los miembros requieren capacitación apropiada y a largo plazo en habilidades interpersonales, administrativas y técnicas para poder contrarrestar los hábitos, actitudes y estilos de trabajo que hayan quedado de los años que trabajaron en una organización administrada en forma tradicional.

El recuadro "CO en la práctica" de la página anterior presenta cinco lecciones sobre la formación de equipos que son simplemente aspectos sobre los que se debe reflexionar cuando se piensa en lo que se requiere para desarrollar y fomentar un equipo eficaz.

Comportamiento y conflicto intergrupal

Pocas tendencias han afectado tanto a las organizaciones como la del movimiento hacia los sistemas basados en grupos. La transición exitosa de una época en la que los empleados trabajaban solos a una en que dependen de los demás requiere que éstos compartan información, cooperen entre sí, aborden sus diferencias personales y compartan un deseo de trabajar por el bien mayor de toda la organización. El énfasis en este capítulo ha sido en el comportamiento *dentro* del grupo.

Una característica igualmente importante de los grupos es que frecuentemente tienen conflictos con otros dentro de la organización; esto debido a muchas razones, y los resultados pueden ser positivos o negativos. Lo que sucede entre los grupos (comportamiento *intergrupal*) es el tema del siguiente capítulo.

Concepto de función

Función
Conjunto organizado de conductas que se esperan de un individuo que ocupa un puesto específico.

El concepto de función se analizó anteriormente y resulta vital para comprender el comportamiento de grupo. La **función** se refiere a los patrones de comportamiento esperados que se atribuyen a un puesto en particular en una organización. Todos conocemos las funciones de un médico y de un paciente; estas funciones son expectativas definidas culturalmente y asociadas con puestos en particular.

La función puede incluir actitudes y valores, así como tipos de comportamiento específicos, es lo que un individuo debe hacer para validar su ocupación de un puesto en particular; en otras palabras qué tipo de médico o paciente sea un individuo, depende en gran parte de cómo desempeñe la función definida culturalmente y asociada con el puesto. Considere sus percepciones de las funciones asociadas con los agentes de policía, oficiales militares, políticos, profesores universitarios y ejecutivos de negocios.

En la organización formal se espera que cada puesto realice ciertas actividades, las cuales constituyen la función de dicho puesto desde el punto de vista de la organización, que es la que desarrolla las descripciones que definen las actividades de cada plaza en particular y cómo se relaciona con otros puestos de la organización; sin embargo, tanto para los grupos formales (de tareas y de mando) como para los informales (de interés y de amistad) las funciones pueden no ser establecidas en forma explícita y aún así ser entendidas claramente por los miembros del grupo. Por ejemplo, los miembros del departamento de marketing de un banco pueden saber que sólo su director representa al banco en las convenciones nacionales y que ellos no tienen oportunidad de asistir, aunque esto nunca ha sido declarado en forma explícita. Por lo tanto, ya sea que estén establecidas de manera formal o informal, las jerarquías y las funciones que les son propias forman parte integrante de cada organización.

Funciones múltiples y conjuntos de funciones

Funciones múltiples
Funciones que se realizan simultáneamente porque el individuo desempeña muchos puestos en una amplia gama de organizaciones y grupos.

La mayoría de nosotros desempeñamos **funciones múltiples**, es decir, ocupamos muchos puestos diferentes en diversas organizaciones (hogar, trabajo, iglesia, grupos cívicos y demás); en cada una de ellas ocupamos y desempeñamos ciertas funciones, y simultáneamente podemos desempeñar el papel de padre, compañero, supervisor y subordinado, a su vez, cada puesto incluye distintas relaciones de funciones. Por ejemplo, el puesto de profesor universitario no sólo incluye la función de maestro en relación con los estudiantes sino también numerosas funciones en relación con los administradores, colegas, la comunidad y los ex alumnos. Cada grupo puede esperar distintas cosas: los estudiantes pueden esperar un buen desempeño en el salón de clases, investigación y publicaciones; la comunidad universitaria puede esperar servicio a la comunidad; los ex alumnos pueden esperar ayuda para reclutar estudiantes y atletas. A esto le

Conjunto de funciones
Expectativas de terceros sobre la conducta de una persona en un puesto particular.

llamamos **conjunto de funciones** y se refiere a las expectativas que tienen los demás acerca de la conducta del individuo que desempeña un puesto particular. A mayores expectativas, más complejo es el conjunto de funciones.

Las funciones múltiples se refieren a diferentes actividades, mientras que el conjunto de éstas apunta a las diferentes expectativas asociadas con esa función. Por lo tanto, un individuo con diferentes funciones, cada una con un conjunto complejo de ellas, enfrenta el mayor grado de complejidad de la conducta individual. Las funciones múltiples y los conjuntos de funciones son conceptos importantes debido a posibles complicaciones que hacen muy difícil la definición de las funciones específicas, especialmente en los entornos organizacionales. Esto a menudo puede resultar en un *conflicto de funciones* para el individuo.

Percepción de la función

Cada individuo tiene distintas percepciones de la conducta asociada con una función determinada. En un entorno organizacional, la precisión en la percepción de las funciones puede tener un impacto definitivo en el desempeño; la cuestión se complica aún más porque existen tres posibles percepciones de la misma función: de la organización formal, del grupo y del individuo. Por ejemplo, un decano de la universidad, los estudiantes y los mismos profesores tienen percepciones de la función del profesor, pero como se expuso en el análisis anterior del conjunto de funciones, las percepciones de los estudiantes de la función de un profesor pueden ser muy diferentes de las de los administradores de la universidad; estas diferencias incrementan todavía más la posibilidad de un conflicto entre funciones.

Conflicto de funciones

Dada la multiplicidad de funciones y los conjuntos de funciones, un individuo puede enfrentar una situación compleja de requerimientos simultáneos de éstas, donde el desempeño de una predomina sobre el desempeño de las otras. Como miembro de un grupo, el individuo enfrenta enormes presiones para ceder su identidad personal y responsabilidad a cambio de su lealtad al grupo;[75] cuando esto sucede, enfrenta una situación conocida como **conflicto de funciones**. En las organizaciones se puede presentar de diversas formas.

Conflicto de funciones
Conflicto que surge cuando el cumplimiento de un conjunto de expectativas por parte de un individuo choca con el cumplimiento de otro conjunto de expectativas.

Conflicto persona-función

El conflicto persona-función se presenta cuando los requisitos de las funciones violan los valores, actitudes y necesidades básicos del individuo que ocupa el puesto. Un supervisor que encuentra difícil despedir a un subordinado que tiene una familia y un ejecutivo que prefiere renunciar antes que participar en alguna actividad poco ética, reflejan un conflicto de persona-función.[76]

Conflicto intrafunción

El conflicto intrafunción ocurre cuando diferentes individuos definen una función de acuerdo con diversos conjuntos de expectativas, lo que hace imposible que la persona que la desempeña las satisfaga todas. Esto tiene mayor probabilidad de ocurrir cuando una función dada tiene un conjunto de funciones complejo (muchas relaciones diferentes entre funciones). El supervisor en una situación industrial tiene un conjunto de funciones bastante complejo y por lo tanto puede enfrentar un conflicto en sus funciones. Por un lado, la alta administración tiene un conjunto de expectativas que enfatizan el papel del supervisor en la jerarquía administrativa; por otro lado, el supervisor puede tener vínculos de amistad cercanos con los miembros del grupo de mando, como anteriores compañeros de trabajo. Ésta es la razón por la que los supervisores a menudo quedan atrapados en medio de una situación.

Conflicto entre funciones

El conflicto entre funciones puede resultar al enfrentar múltiples papeles.[77] Se presenta porque los individuos desempeñan muchas funciones en forma simultánea, algunas con expectativas

contradictorias. Un científico en una planta química que también es miembro de un grupo administrativo podría experimentar conflicto entre funciones; se espera que el científico se comporte de acuerdo con las expectativas tanto de la administración como de los químicos profesionales. En el siguiente capítulo se describe cómo este tipo de conflicto entre funciones a menudo ocasiona un conflicto entre los grupos en muchas organizaciones.

Resultados del conflicto de funciones

Un individuo que enfrenta un conflicto de funciones experimenta estrés psicológico, lo que a su vez puede ocasionarle problemas emocionales e indecisión.[78] La investigación ha demostrado que el conflicto de funciones se presenta con frecuencia y que tiene efectos negativos sobre el desempeño en una amplia gama de ocupaciones.[79]

Aunque los administradores pueden hacer poco para evitar ciertos tipos de conflicto de funciones, se pueden reducir al mínimo los casos como este. Por ejemplo, algún conflicto de funciones (especialmente el conflicto entre funciones) puede ser producto de violaciones a los principios clásicos de la cadena de mando y la unidad de mando; en otras palabras, cuando los individuos se enfrentan con expectativas o demandas en conflicto de dos o más fuentes, el resultado probable será una disminución del desempeño.

Además, el conflicto entre funciones se puede generar ante expectativas contrastantes de los grupos formales o informales, con resultados similares a los del conflicto de funciones; por lo tanto, un grupo altamente cohesivo cuyas metas no sean consistentes con las de la organización formal ocasionará en sus miembros un gran conflicto entre funciones.

Resumen de puntos fundamentales

- Un grupo consta de empleados que interactúan de manera tal que la conducta o desempeño de un miembro es influido por la conducta o desempeño de los demás.
- Al estar conscientes de las características y comportamientos de los grupos, los administradores se prepararán para obtener los resultados potenciales positivos y negativos de sus actividades y pueden intervenir en forma proactiva para modificar las percepciones, actitudes y motivaciones que influyen en los resultados.
- Las personas se sienten atraídas a los grupos debido a su potencial para satisfacer sus necesidades, la proximidad física y atracción, así como por el atractivo de las metas y actividades del grupo. En esencia, los individuos se atraen entre sí, es un proceso natural.
- Los grupos se desarrollan a diferentes ritmos y con patrones únicos que dependen de la tarea, el entorno, las características individuales de los miembros y sus estándares de conducta, así como el estilo del administrador.
- Las características de los grupos incluyen estructura, jerarquía de estatus, funciones, normas, liderazgo, cohesión y conflicto intergrupal. En un grupo informal surgen del interior de la unidad; en un grupo formal son establecidas por el proceso administrativo.
- Las características de los grupos permiten que sus miembros tengan alguna facilidad para predecir la conducta del grupo, lo que es importante para éste y para el entorno (por ejemplo, la administración u otros grupos). Un grupo inestable o impredecible es un problema para sus miembros y para quienes interactúan con él.
- Cada grupo posee cierto grado de cohesión. Este atractivo puede ser una fuerza poderosa para influir en la conducta individual y en el desempeño.
- Los estudios de investigación indican que los grupos cohesivos pueden elaborar metas y normas que quizá no concuerden con las de la administración; cuando esto sucede es necesaria la intervención administrativa.
- Se denomina pensamiento grupal al deseo que tienen los miembros de un grupo cohesivo de estar de acuerdo, lo que les impide considerar soluciones a problemas o situaciones que son controversiales o en las cuales no es posible un acuerdo unánime.
- Los equipos son un tipo especial de grupo de trabajo. Existen tres categorías comunes en las organizaciones: 1) de solución de problemas, 2) interfuncionales y 3) de trabajo autodirigidos.

- Los administradores forman equipos sobre todo para mejorar la productividad, aunque también se forman debido al acortamiento de las organizaciones, a la necesidad de ser flexibles y de tomar decisiones rápidas, de diversificar la fuerza de trabajo y de aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes.
- Los requisitos para formar equipos eficaces incluyen compromiso de primer nivel y una provisión de metas claras; confianza administración-empleados, disposición a correr riesgos y a compartir información, tiempo, recursos y un compromiso con la capacitación.
- El concepto de función es vital para la comprensión del comportamiento de los grupos. Consta de los patrones de conducta esperados que se atribuyen a un puesto en particular. La mayoría de los individuos desempeñan funciones múltiples, cada una con su propio conjunto de funciones (las expectativas de los demás respecto de esa función); un individuo con muchas funciones diferentes, cada uno con un conjunto complejo de funciones, enfrenta el máximo grado de complejidad de la conducta individual.
- En las organizaciones puede haber hasta tres percepciones de la misma función: de la organización, del grupo y del individuo. Cuando un individuo enfrenta dos o más requisitos de funciones de manera simultánea en los que el desempeño de uno predomina sobre el desempeño de los demás, experimenta un conflicto de función.
- En los entornos organizacionales pueden ocurrir tres tipos de conflicto de función (conflicto persona-función, intrafunción y entre funciones). Las investigaciones ha mostrado que las consecuencias del conflicto de función en el individuo incluyen un aumento del estrés psicológico y otras reacciones emocionales. La administración puede minimizar ciertos tipos de conflictos de función y debe estar continuamente consciente de que sus consecuencias pueden incluir un desempeño ineficaz por parte de individuos y grupos.

Preguntas para análisis y repaso

1. Imagine que es el gerente de un proyecto en equipo para diseñar un producto fundamental y debe desarrollar un programa donde cada uno asume una función específica para terminar las tareas diarias requeridas. ¿Cómo cumpliría con la tarea deseada?
2. Como administrador de un equipo virtual, ¿qué características de equipo le preocuparían especialmente para que el trabajo de este fuera excepcional?
3. ¿Por qué están dispuestos algunos miembros de grupos y equipos a incurrir en la pereza social en las asignaciones de trabajo?
4. Piense en un proyecto de grupo en el que haya participado en una clase en particular; describa en qué forma evolucionó o no evolucionó el grupo.
5. Describa un equipo del que forme o haya formado parte. ¿Qué tipo de equipo era y por qué se formó?
6. En relación con el equipo que analizó en la pregunta 5, ¿se cumplieron los requisitos para equipos eficaces? Justifique su respuesta.
7. Proporcione un ejemplo de alguna vez que haya experimentado el conflicto de persona-función, conflicto intrafunción y conflicto entre funciones.
8. ¿Qué resulta de un alto grado de conducta conformista entre los miembros de un grupo?
9. Existen críticos del modelo de las cinco etapas de desarrollo de grupos; su principal inconveniente es que esta presentación es demasiado estática. ¿Está de acuerdo con la crítica? Justifique su respuesta.
10. Usted es administrador y un miembro de uno de sus grupos de trabajo le dice que su grupo está incurriendo en el pensamiento grupal y lo está presionando para que acepte sus reglas. Usted no puede revelar a nadie esta información pero quiere desalentar la cohesión de este grupo. ¿Qué haría?

Use la red

Formación de equipos

Acaban de designarle para dirigir un equipo de 10 personas de su departamento; como sabe que varias de ellas no han trabajado bien juntas en asignaciones laborales previas, decide ponerlas a

todas bajo una serie de programas de capacitación de formación de equipos. ¿Cree que esto le ayudará a que el grupo tenga un buen inicio? Utilice los siguientes sitios de la red para elegir tres sesiones distintas de capacitación que ayudarán a los miembros de su equipo a volverse más cohesivos y más eficaces en sus funciones:

1. www.teambuildinginc.com (haga clic en services)
2. www.buildteamwork.com (haga clic en training)
3. www.ebl.org (haga clic en corporate team building)

Caso para análisis: *Dirección de un equipo virtual*

Ellen Johnson había apenas terminado su primer mes como administradora de una exitosa compañía que proporciona diversos servicios y soluciones basados en la red. La semana pasada le informaron que sería la nueva líder de un equipo que incluía a 10 individuos; para su sorpresa, estos miembros no sólo eran diversos en términos de su capacitación funcional y experiencia, sino que también representaban diversos antecedentes culturales y sólo tres estaban localizados en el edificio donde se ubica su oficina. Rápidamente se enteró que siete de los 10 individuos en realidad trabajaban desde sus países de origen que eran Japón, China, México, Australia, Alemania, Colombia y Egipto. Este equipo virtual colaboraba en proyectos por medio de una diversidad de herramientas de comunicación, incluidos los mensajes instantáneos de correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias, documentos compartidos y juntas ocasionales en las oficinas centrales. Luego de revisar algunas de las notas de las reuniones pasadas y de las transcripciones de comunicación entre los miembros del grupo, Johnson se percató de que muchos de los miembros del equipo tenían muy distintos estilos de comunicación y niveles de competencia en el inglés.

La nueva asignación del equipo era importante, los 10 miembros necesitaban desarrollar y sacar un nuevo producto en un término de seis semanas; esto era en respuesta directa a un nuevo producto que un competidor importante acababa de lanzar. Para complicar las cosas, nunca se había oído de un ciclo de desarrollo de producto de seis semanas; hasta ese momento el tiempo de rotación de la compañía para la oferta de un nuevo producto era de aproximadamente tres meses, pero no tenían otra opción, si no contrarrestaban la amenaza competitiva de inmediato, corrían el riesgo de perder algunos de sus clientes clave así como participación de mercado.

Johnson investigó el desempeño anterior de su equipo virtual recién heredado. Aunque la calidad general de las decisiones anteriores era bastante alta, el equipo parecía necesitar varios meses para tomarlas; éste era un problema potencial para Johnson, pues el tiempo ya no era un lujo. Debía descubrir la forma de animar al equipo a avanzar con rapidez sin comprometer la calidad. Por medio de una combinación de análisis de las notas de reuniones pasadas del equipo y las transcripciones, así como con conversaciones con cada uno de los miembros, empezó a acumular algunos hechos que le podrían servir para resolver la cuestión de la velocidad en la toma de decisiones.

Primero, Johnson descubrió que los miembros japoneses y chinos del equipo no participaban mucho en las videoconferencias o conferencias telefónicas, sino que preferían comunicarse por escrito mediante faxes y correo electrónico; en contraste, el australiano y el mexicano parecían prosperar en las llamadas telefónicas y en las reuniones en persona. Segundo, parecía haber ciertas peleas internas entre los tres miembros del grupo que estaban en las oficinas centrales; la mayoría de las discusiones del pasado parecían ser acerca de la misión del grupo, ya que cada uno tenía en mente una idea muy diferente en cuanto a lo que el grupo necesitaba lograr. Los comentarios en las comunicaciones escritas no eran personales, pero definitivamente había debates acalorados acerca de los objetivos en los que el grupo se debería enfocar. El tercer obstáculo potencial para una toma de decisiones más rápida tenía que ver con el uso esporádico de las reuniones presenciales. Para su sorpresa, Johnson descubrió que tales juntas rara vez ocurrían y que no se había intentado reunir al grupo cuando se formó por primera vez el año anterior. Johnson esperaba que el equipo se hubiera encontrado y que tal vez hubieran participado en algunos ejercicios de formación de equipos para crear confianza y relación entre sus miembros; este no era el caso.

Además, el equipo no recibió ninguna forma de capacitación en la toma de decisiones o en la resolución de conflictos de grupo.

Johnson se sentó en su oficina y pensó en el problema que enfrentaba; necesitaba que su equipo desarrollara y lanzara un nuevo producto en las siguientes seis semanas. Para fabricar un producto de alta calidad, cada uno de los 10 miembros del equipo virtual debían contribuir con sus conocimientos y esfuerzo en una forma puntual y cooperativa.

Temas de reflexión

1. ¿Cuál es el problema que más presiona a Johnson? ¿Por qué?
2. ¿Qué puede hacer Johnson para ayudar a su equipo a lanzar el nuevo producto dentro del plazo de seis semanas? Explique su respuesta.
3. Suponga que después de terminar este proyecto Johnson conformará un nuevo equipo virtual para lanzar otro. ¿Qué le recomendaría que hiciera la próxima vez? Explique.

Ejercicio vivencial: *Participación y observaciones de los procesos de grupo*

Objetivos

1. Proporcionar evidencias de la participación y observación de grupos que realizan una tarea específica.
2. Generar información que pueda sustentar un análisis y discusión en clase.

Comenzar el ejercicio

La situación. Usted ha sido asignado a un comité de administración de recursos humanos a cargo de elegir a un administrador para el departamento que proporciona servicios administrativos a otros departamentos. Antes de que comience a entrevistar candidatos se le pide desarrollar una lista de las cualidades personales y profesionales que necesita el administrador solicitado. La lista será utilizada como criterios de selección.

Criterios de selección

- Fuerte lealtad institucional.
- Capacidad de proporcionar instrucciones claras.
- Capacidad de disciplinar a los subordinados.
- Capacidad para tomar decisiones bajo presión.
- Capacidad para comunicarse.
- Personalidad estable.
- Elevada inteligencia.
- Capacidad para captar la imagen general.
- Capacidad para llevarse bien con las personas.
- Familiaridad con los procedimientos de oficina.
- Logro profesional.
- Capacidad para desarrollar a los subordinados.

Desarrollo del ejercicio

1. Seleccione de cinco a siete miembros para formar parte del comité.
2. Solicite al comité que califique los temas de la lista anterior por orden de importancia para seleccionar el jefe de departamento.
3. Los estudiantes que no estén en el comité deben observar el proceso del grupo. Algunos deben observar al grupo completo; otros deben observar a cada miembro. Los observadores pueden utilizar las guías de observación A y B adjuntas.
4. Los observadores deben proporcionar realimentación a los participantes.
5. La clase debe analizar cómo el comité podría mejorar su desempeño.

A. Guía de observación del proceso de grupo

Instrucciones: observar el comportamiento del grupo en las siguientes dimensiones; preparar notas para la realimentación.

Comportamientos de grupo	Descripción	Impacto
Meta del grupo. ¿Están claramente definidas las metas de grupo?		
Procedimiento de decisión. ¿Está claramente definido el procedimiento de toma de decisiones?		
Red de comunicación. ¿Qué tipo de red de comunicación se utiliza? ¿Es apropiado?		
Toma de decisiones. ¿Qué tipo de proceso de decisión se utiliza? ¿Es apropiado?		
Norma del grupo. Observe los grados de cohesión, compatibilidad y conformidad.		
Composición del grupo. ¿Qué clase de grupo es?		
Otro comportamiento. ¿Existe algún comportamiento que influya en el proceso de grupo?		

B. Guía de observación de la función individual

Inicia ideas. Inicia o aclara ideas y temas.	**Introduce temas que provocan confusión.** Confunde a los demás al traer a colación temas irrelevantes o al saltar a otros temas.
Maneja conflictos. Explora, aclara y resuelve conflictos y diferencias.	**Mal manejo de los conflictos.** Evita o suprime los conflictos o crea situaciones de ganar-perder.
Influye en los demás. Apacigua, razona o persuade a los demás.	**Obliga a los demás.** Da órdenes u obliga a los demás a estar de acuerdo.
Respalda a los demás. Refuerza o ayuda a los demás a expresar sus opiniones.	**Rechaza a los demás.** Rebaja o contradice a los demás.
Escucha atentamente. Escucha y responde a las ideas y opiniones de los demás.	**Muestra indiferencia.** No escucha y aleja a los demás.
Muestra empatía. Muestra la capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.	**Su conducta es egoísta.** Muestra una conducta egoísta.
Exhibe conductas no verbales positivas. Presta atención a los demás, mantiene el contacto visual, guarda la compostura y otras señales.	**Muestra conductas no verbales negativas**. Su expresión facial muestra tensión, bosteza, hace poco contacto visual, etcétera.

CAPÍTULO NUEVE

Conflicto y negociación

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 9, usted deberá ser capaz de

Definir
qué es el conflicto *funcional* y el *disfuncional*.

Entender
cómo se puede manejar el conflicto interpersonal.

Describir
el efecto del conflicto intergrupal en el desempeño organizacional.

Analizar
por qué ocurre el conflicto intergrupal.

Comparar
las consecuencias del conflicto intergrupal dentro de los grupos y entre los grupos.

Identificar
las diversas técnicas que pueden emplearse para manejar el conflicto intergrupal.

Cómo puede afectar un conflicto intergrupal a un equipo de inicio internacional

En su trabajo para una empresa grande de servicios financieros, Rich Johnson forma parte de un equipo de siete personas responsables de establecer nuevas empresas internacionales (es decir, empresas de inicio) en China e India. Para iniciar con éxito nuevas subsidiarias en el extranjero, el equipo de Johnson depende de las operaciones de la administración y de las divisiones de ventas de la compañía para que suministren a las empresas que inician la infraestructura y la capacitación necesarias.

Recientemente los grupos han empezado a tener dificultades para trabajar bien juntos, parece que siempre que el equipo de Johnson necesita ayuda para resolver problemas en el extranjero ningún empleado de la administración de operaciones o de las divisiones de ventas está disponible para ayudar; en las raras ocasiones en las que sí contestan los correos electrónicos y las llamadas telefónicas, estos otros miembros del grupo a menudo dicen que tienen muy poco personal y, en consecuencia, que no pueden dejar sus responsabilidades nacionales cotidianas. El grupo de Johnson reacciona con enojo a esta situación; sus compañeros de equipo comienzan a hablar mal de los miembros de los otros grupos y tratan de evitarlos en los pasillos y la cafetería, lo que lleva a un rompimiento casi total de la comunicación. Johnson también ha observado que su grupo ha tomado la actitud de: no necesitamos a nadie más para hacer el trabajo. Desafortunadamente, él piensa de manera diferente y cada vez se siente más pesimista sobre la capacidad de su grupo para establecer de forma oportuna empresas exitosas y funcionales en el extranjero.

¿Qué hizo Johnson para acabar con estas barreras entre el equipo de arranque internacional y la gente clave de administración de operaciones y de la división de ventas allá en las oficinas centrales? Organizó un ejercicio de desarrollo de equipos; llevó a todos los empleados a la pista de carreras de NASCAR en Carolina del Norte para realizar un ejercicio de tres días que patrocinó la compañía. Se dividió a los empleados en 10 diferentes cuadrillas (o equipos) que estarían en los *pits*, con siete miembros en cada una: una persona se encargaría del gato elevador, otras de cambiar las llantas traseras y delanteras, otra de cargar combustible, otra más de limpiar cualquier derrame de combustible que pudiera haber, y otras de traer y llevar las llantas. Johnson se cercioró de que cada equipo tuviera representantes de administración de operaciones, de ventas y del equipo de arranque internacional; cada cuadrilla de siete miembros recibió un auto de carreras distinto. La carrera se organizó específicamente para este ejercicio de desarrollo de equipos; cualquier cuadrilla que pudiera darle servicio a su auto en el menor tiempo posible ganaría la competencia. Los ganadores recibirían un fin de semana libre con todos los gastos pagados en una isla del Caribe, así que los intereses eran fuertes y cada cuadrilla practicó la recarga de combustible de su auto, la elevación del vehículo, quitar y poner llantas, etcétera.

Al final de la carrera y de la actividad de tres días en el desarrollo de equipos, los empleados empezaron a trabajar realmente bien juntos y a conocerse mejor a un nivel más personal; comenzaron a verse entre sí como personas, en contraste con simplemente esos flojos de ventas o las divas del equipo internacional, etcétera. Johnson esperaba que la inversión de la compañía en la competencia entre cuadrillas en los *pits* valiera la pena en términos de un incremento significativo en el funcionamiento y el desempeño entre los grupos en el largo plazo.

Para que cualquier organización se desempeñe en forma eficaz, los individuos y grupos interdependientes deben establecer relaciones de trabajo con otros individuos y grupos, más allá de las fronteras organizacionales. Éstos pueden depender entre sí en cuanto a información, ayuda y coordinación de las acciones, y esta interdependencia puede fomentar la cooperación o el conflicto.

Por ejemplo, los ejecutivos de producción y marketing de una empresa pueden reunirse para analizar formas de manejar la competencia extranjera. Una reunión de este tipo puede estar razonablemente libre de conflictos: se toman decisiones, se desarrollan estrategias y luego cada ejecutivo regresa a su trabajo, por consiguiente, existe una cooperación intergrupal para alcanzar una meta; sin embargo, puede que éste no sea el caso si las ventas disminuyen porque la empresa no ofrece suficiente variedad en su línea de productos. El departamento de marketing desea ampliar sus líneas de producto para ofrecer mayor variedad a los clientes, mientras que el

de producción prefiere disminuirlas para mantener manejables los costos de producción e incrementar la productividad. En este punto es probable que surja el conflicto porque cada función tiene sus propias metas, las cuales en este caso están enfrentadas; por lo tanto, se dice que los grupos pueden cooperar en un punto, pero tener desavenencias en otro.

Los problemas intergrupales no son los únicos conflictos que se presentan en las organizaciones,[1] de hecho, está documentado que el conflicto interpersonal es un aspecto dominante y fundamental de la vida organizacional;[2] sin embargo, el conflicto entre los individuos generalmente se puede resolver con más facilidad con los mecanismos existentes. Por ejemplo, se puede despedir o transferir a los empleados muy problemáticos, o bien, se les puede dar nuevos programas de trabajo. El recuadro "CO en la práctica" le ayuda a manejar el conflicto interpersonal.

Este capítulo se centra en el conflicto entre los grupos de las organizaciones, ya que como Rich Johnson presenció en el tema de apertura, puede tener implicaciones serias para éstas. Comenzaremos por examinar las actitudes hacia el conflicto y también se presentarán sus razones y sus consecuencias; finalmente, se esbozan técnicas para manejarlo con éxito.

Punto de vista realista del conflicto intergrupal

El conflicto es inevitable en las organizaciones; sin embargo, como puede ser una fuerza positiva y negativa, la administración no debe empeñarse en eliminarlo por completo, sino sólo a aquello que de alguna manera obstaculiza los esfuerzos de la organización por lograr sus metas. Cierto tipo o grado de conflicto puede resultar benéfico si se emplea como instrumento para el cambio o la innovación, por consiguiente, el tema fundamental parece no ser el conflicto en sí, sino la manera de manejarlo. Visto así se puede definir en términos del *efecto que tiene en la organización*; en relación con esto, analizamos los efectos tanto el funcional como el disfuncional.[3]

Conflicto funcional

Conflicto funcional
Desde el punto de vista de la organización, es la confrontación entre grupos que la beneficia.

Un **conflicto funcional** es una confrontación entre grupos que mejora y beneficia el desempeño de una organización; cuando se enfoca en las tareas, el debate constructivo puede mejorar la toma de decisiones y los resultados laborales.[4] Por ejemplo, dos departamentos de un hospital pueden tener un conflicto sobre cuál es el método más eficiente para proporcionar cuidados médicos a familias rurales de bajos ingresos; ambos están de acuerdo en la meta pero no en los medios para lograrla. Cualquiera que sea el resultado, es probable que las familias rurales de bajos ingresos obtengan mejores cuidados médicos una vez que se resuelva el conflicto. Si no se presentaran conflictos en las organizaciones habría poco compromiso para cambiar y la mayoría de los grupos probablemente se quedarían estáticos, por lo tanto, el conflicto funcional se puede considerar como un tipo de tensión creativa.

Conflicto disfuncional

Conflicto disfuncional
Desde el punto de vista de la organización es la confrontación entre grupos que la perjudica.

Un **conflicto disfuncional** es cualquier confrontación o interacción entre grupos que daña la organización u obstaculiza el logro de sus metas. La administración debe procurar eliminar este tipo de conflictos, ya que pueden influir en forma negativa en el desempeño porque desvían la atención de los miembros del grupo de las tareas importantes.[5]

Los conflictos benéficos a menudo pueden volverse dañinos; el mismo nivel de estrés y de conflicto que crea un movimiento sano y positivo hacia las metas en un grupo puede resultar muy dañino y disfuncional en otro (o en otro momento para el mismo grupo). El grado en que un grupo tolere el estrés y el conflicto también depende del tipo de organización en la que se encuentra. Los fabricantes de autos, los equipos deportivos profesionales y las organizaciones de crisis, como la policía y los departamentos de bomberos, tienen momentos en los que el conflicto funcional se vuelve disfuncional, y que son diferentes de los de las universidades, empresas de investigación y desarrollo, y compañías productoras de películas.

CO EN LA PRÁCTICA

¿Cómo maneja el conflicto interpersonal?

¿Es usted el tipo de persona que disfruta cuando discute con otros, sin importar el tema? ¿O se aleja tímidamente de los desacuerdos para mantener la armonía? Entender cuál es su estilo de manejo de conflictos le ayudará a ser un trabajador y un administrador más eficaz. Como estudiante, dicho conocimiento le ayudará a trabajar mejor con otros compañeros en proyectos de grupo, especialmente al final del semestre, cuando las múltiples fechas de vencimiento pueden acabar con la paciencia de todos.

Realice la siguiente autoevaluación encerrando en un círculo uno de los números de la siguiente escala para describir su reacción a cada una de las declaraciones siguientes:

1 = nunca 2 = rara vez 3 = a veces 4 = con frecuencia 5 = con mucha frecuencia

Declaración	Encierre una en un círculo				
1. Trabajo para ganar sin importar en qué.	1	2	3	4	5
2. Trato de poner las necesidades de los demás por encima de las mías.	1	2	3	4	5
3. Busco una solución mutuamente satisfactoria.	1	2	3	4	5
4. Trato de no participar en conflictos.	1	2	3	4	5
5. Me esfuerzo por investigar los temas a fondo y en forma conjunta.	1	2	3	4	5
6. Nunca me retiro de una buena discusión.	1	2	3	4	5
7. Me esfuerzo por fomentar la armonía.	1	2	3	4	5
8. Negocio para obtener parte de lo que yo propongo.	1	2	3	4	5
9. Evito las discusiones abiertas de los temas controversiales.	1	2	3	4	5
10. Comparto abiertamente información con los demás en la solución de los desacuerdos.	1	2	3	4	5

Puntuación e interpretación

Competidor	P1 _____	+ P6 _____	= Total _____	Complaciente	P2 _____	+ P7 _____	= Total _____
Colaborador	P5 _____	+ P10 _____	= Total _____	Comprometido	P3 _____	+ P8 _____	= Total _____
Evasivo	P4 _____	+ P9 _____	= Total _____				

Prefiere manejar el conflicto con un estilo ___ (categoría con la puntuación más alta).
Su estilo de respaldo del manejo de conflictos es ___ (categoría con la segunda puntuación más alta).

Competidor: altas puntuaciones en la P1 y P6 indican que su estilo preferido se enfoca en ganar en un entorno de negociación; considera el conflicto como una parte del proceso de negociación, un medio para recibir lo que desea y lo disfruta. Los abogados litigantes encajan en este tipo de estilo de manejo de conflicto.

Colaborador: las personas que tienen altas puntuaciones en la P5 y P10 disfrutan del proceso de negociación porque les permite cuestionar profundamente los problemas difíciles y ayudar a producir soluciones que sean aceptables para múltiples partes. Los agentes de bienes raíces tienden a manejar un conflicto en esta forma.

Evasivo: calificar alto en la P4 y P9 indica que usted prefiere evitar el conflicto y las oportunidades para negociar. Aunque la evasión del conflicto puede mantener funcionando a los equipos cuando surgen las dificultades interpersonales, también puede provocar diversos problemas y un comportamiento disfuncional si los temas quedan sin abordar y sin resolver. Los políticos profesionales tienden a ser evasivos.

Complaciente: las personas con altas puntuaciones en P2 y P7 utilizan sus habilidades de formación de relaciones y su empatía hacia las emociones de quienes les rodean para ayudar a resolver los problemas de los demás; los altos complacientes enfatizan mucho las necesidades de los otros. Este tipo de negociadores son buenos en funciones de ventas, donde las relaciones son esenciales; un ejemplo sería el administrador de cuentas de una gran compañía de gas natural a quien le asignan una cuenta importante durante tres años.

Comprometedor: altas puntuaciones en P3 y P8 indican que su estilo de solución de conflictos preferido es tratar de cerrar la brecha entre los deseos de las dos partes, utilizando algún tipo de criterio justo que les parezca razonable a ambos; dicho de otro modo, los comprometedores quieren preservar la relación entre las partes. Un ejemplo de comprometedor sería el líder de un equipo que trata de solucionar un problema entre dos de sus subordinados directos; quiere resolver el problema con rapidez y hacer que las dos partes consideren que el resultado fue justo.

Fuentes: Adaptado de G. Richard Shell, "Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training", en *Negotiation Journal*, 17, No. 2, abril de 2001, pp. 155-174, y K.W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. Dunnette, comp., en *Handbook of Industrial Psychology and Organizational Psychology*, Vol. II, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 889-935.

Conflicto y desempeño organizacional

El conflicto puede tener efectos positivos o negativos en el desempeño organizacional, según su naturaleza y la forma en que se maneja.[6] Para cada organización existe un nivel óptimo que se considera como altamente funcional, es decir, que ayuda a generar un desempeño positivo. Por un lado, cuando el nivel es *demasiado bajo* el desempeño puede sufrir, ya que la innovación y el cambio son difíciles y la organización puede tener complicaciones para adaptarse a las modificaciones en su ambiente; si este nivel bajo de conflicto continúa, la supervivencia misma de la organización se puede ver amenazada. Por otro lado, si el nivel de conflicto se *eleva demasiado*, el caos que produce también amenaza su supervivencia. Un ejemplo es el desacuerdo en los sindicatos y su efecto en el desempeño; la lucha entre facciones rivales que se vuelve demasiado intensa puede hacer que éste sea menos eficaz cuando trata de cumplir su misión de mejorar los intereses de sus miembros. En la figura 9.1 se muestra la relación propuesta entre el nivel de conflicto intergrupal y el desempeño organizacional y se explica mediante tres situaciones hipotéticas.

Puntos de vista acerca del conflicto intergrupal en la práctica

Algunos investigadores organizacionales afirman que se debe eliminar el conflicto disfuncional y fomentar el funcional, pero en realidad esto no es lo que sucede en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los administradores tratan de eliminar todo tipo de conflictos, ya sean funcionales o disfuncionales. ¿A qué se debe esto? Algunas razones son:

1. En el hogar, la casa y la iglesia se han reforzado históricamente los valores contra los conflictos. La tradición ha sido desalentar los problemas entre los niños o entre los hijos y los padres; lo mismo ha ocurrido en los sistemas escolares, donde los maestros tenían todas las respuestas y se recompensaba a maestros y niños si mantenían el orden en los salones. Finalmente, la mayoría de las doctrinas religiosas enfatizan la paz, la tranquilidad y la aceptación sin cuestionamientos.
2. A menudo se evalúa y recompensa a los administradores por evitar el surgimiento de conflictos en sus áreas de responsabilidad; de hecho, los valores contra las pugnas forman parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se consideran positivas, mientras que los enfrentamientos y la insatisfacción son negativos; en tales condiciones, los administradores buscan evitar los conflictos (funcionales o disfuncionales) que puedan alterar el *statu quo*.

El conflicto intragrupal y la productividad del grupo

A medida que trabajar en equipo gana popularidad, administradores e investigadores por igual prestan especial atención a la productividad, tanto la del grupo en general como la de cada uno de sus miembros. Aunque no es universalmente aceptado, un factor que puede influir en el funcionamiento general de los equipos es el conflicto entre sus miembros. Algunos han afirmado que los conflictos dentro de un grupo pueden mejorar su desempeño general, la calidad de sus decisiones, la planeación estratégica, el desempeño financiero y el crecimiento organizacional;[7] en contraste, otros investigadores han encontrado que ciertos tipos de conflicto intragrupal tienen un efecto negativo general en los equipos en cuanto a que contribuyen a niveles inferiores de productividad y de satisfacción en los grupos.[8] Tomados como un todo, nuestra suposición es que algunos tipos de conflicto intragrupal son benéficos en ciertas ocasiones durante el ciclo de vida de un grupo o equipo.

Los investigadores han identificado tres tipos de conflicto que pueden influir en el funcionamiento de los grupos:[9] el primero, el *conflicto de tareas*, se refiere a los miembros que tienen diferentes puntos de vista respecto a cuál es la tarea del grupo; por ejemplo, dos miembros de una fuerza laboral de planeación estratégica de una compañía pueden tener opiniones distintas sobre lo que el grupo debe lograr. Estas diferencias pueden originarse en distintas áreas, por ejemplo, diferencias en los valores laborales, experiencia en el área funcional, años en la industria, etcétera.

FIGURA 9.1 Relación propuesta entre el conflicto intergrupal y el desempeño organizacional

	Nivel de conflicto intergrupal	Impacto probable en la organización	Organización caracterizada por	Nivel de desempeño organizacional
Situación I	Bajo o ninguno	Disfuncional	Adaptación lenta a los cambios ambientales Pocos cambios Poca estimulación de ideas Apatía Estancamiento	Bajo
Situación II	Óptimo	Funcional	Movimiento positivo hacia las metas Innovación y cambio Búsqueda de soluciones a los problemas Creatividad y adaptación rápida a los cambios ambientales	Alto
Situación III	Alto	Disfuncional	Interrupción Interferencia con las actividades Coordinación difícil Caos	Bajo

El segundo tipo de conflicto intragrupal es conocido como *conflicto de relaciones*, que se define como ser consciente de las incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo que pueden llevar a sentimientos de descontento, tensión, irritación y frustración. El tercero y más reciente tipo de conflicto intragrupal a ser investigado es el *conflicto de procesos*, se define como una conciencia de que existen controversias respecto a cómo se realizarán las tareas y la forma en que éstas se asignarán junto con las responsabilidades a los distintos integrantes del equipo.

Aunque no sean concluyentes, las investigaciones recientes acerca de la influencia que el conflicto intragrupal tiene en el desempeño individual y grupal han mejorado la comprensión del tema. Al estudiar el patrón de este tipo de conflicto al paso del tiempo, los investigadores han encontrado varias diferencias en la forma en que éste afecta a los equipos de alto desempeño en comparación con los de bajo desempeño.[10] Se estudiaron equipos de tres personas durante un periodo de tres fases: en general, los de alto desempeño experimentaron menos conflictos de tareas, de relaciones y de procesos que los de bajo desempeño; la única excepción ocurrió a mitad del periodo, cuando el equipo de alto desempeño sufrió un aumento mayor en el conflicto de tareas. Los investigadores argumentaron que éste sirve a un propósito importante en cuanto a que le ayudó a determinar el contenido específico del producto o decisión final; investigaciones posteriores han corroborado que aparece un punto de reevaluación y transición

alrededor de la mitad de un proyecto.[11] También se reportó que el conflicto de procesos aumentó constantemente durante tres periodos (aunque no llegó a los niveles que experimentó el equipo de bajo desempeño); en el equipo de alto desempeño aumentó el conflicto de relaciones en el último periodo antes de la fecha de terminación del proyecto. Se pensó que esto fue debido a la presión de la fecha de entrega y la interdependencia entre sus miembros; esto contrastó con el equipo de bajo desempeño, que mostró un patrón ascendente de conflicto de relaciones a lo largo de los tres periodos.

Por qué ocurre el conflicto intergrupal

Todos los grupos tienen al menos un conflicto parcial con cualquier otro grupo con el que interactúe. En esta sección examinamos cuatro factores que contribuyen a esos conflictos: interdependencia laboral, diferencias en las metas, diferencias en las percepciones y aumento en la demanda de especialistas.

Interdependencia laboral

La interdependencia laboral ocurre cuando existe dependencia recíproca entre dos o más grupos organizacionales para realizar las tareas; en tales situaciones el potencial de conflicto es alto. A continuación se explican los tres distintos tipos de interdependencia entre grupos que se han identificado.[12]

Interdependencia común

Interdependencia común
Interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto cuando se realiza por conducto de toda la organización.

La **interdependencia común** no requiere interacción entre los grupos debido a que cada uno, en efecto, se desempeña en forma separada; sin embargo, el trabajo en conjunto de todos ellos determina qué tan exitosa es una organización. Por ejemplo, el personal de la oficina de ventas de IBM de una región puede no tener interacción con sus compañeros de otra región, y en forma similar, dos sucursales bancarias pueden tener poca o ninguna interacción; no obstante, en ambos casos los grupos son interdependientes puesto que el desempeño de cada uno debe ser adecuado para que la organización total prospere. La probabilidad de conflicto en la interdependencia en conjunto es relativamente baja y la administración puede confiar en las reglas y los procedimientos estándar desarrollados en la oficina principal para coordinarlos.

Interdependencia secuencial

Interdependencia secuencial
Interdependencia que requiere que la producción de un grupo sirva como insumo para otro grupo, con lo que se establece la base de un fuerte conflicto potencial.

La **interdependencia secuencial** requiere que un grupo termine su tarea antes de que otro pueda empezar la suya, es decir, las tareas se realizan en forma secuencial. En una planta de manufactura, por ejemplo, se debe ensamblar el producto antes de pintarlo, así, el departamento de ensamblado debe terminar su tarea antes de que el de pintura pueda comenzar a pintar.

En los casos en que la producción de un grupo es el insumo para la producción de otro es más probable que se presente un conflicto entre ellos. Coordinar la interdependencia secuencial requiere que la administración lleve a cabo una planeación eficaz.[13]

Interdependencia recíproca

Interdependencia recíproca
Interdependencia que requiere que la producción de cada grupo sirva como insumo para los otros grupos de la organización.

La **interdependencia recíproca** requiere que la producción de cada grupo sirva como insumo para la producción de otros grupos de la organización. Considere las relaciones entre el personal de anestesiología, de enfermería, técnicos y cirujanos de la sala de operaciones de un hospital; dichas relaciones crean un alto grado de interdependencia recíproca. La misma interdependencia existe entre los grupos que participan en lanzamientos al espacio. Otro ejemplo es la interdependencia entre las torres de control del aeropuerto, las tripulaciones de vuelo, las operaciones en tierra y las tripulaciones de mantenimiento. Es evidente que en cualquiera de estas situaciones el potencial de conflicto es muy grande. La coordinación eficaz implica que la

CO EN LA PRÁCTICA Interdependencia en los deportes

Los equipos deportivos son buenos ejemplos de organizaciones donde los miembros dependen de los demás para que todo el grupo tenga éxito. En la tabla se muestran ejemplos de interdependencia laboral en tres equipos deportivos.

	Equipo de beisbol	Equipo de futbol americano	Equipo de basquetbol
1. ¿Cuál es la naturaleza (y grado) de la interacción según las tareas entre los miembros de la unidad?	Común (baja).	Secuencial (moderada).	Recíproca (alta).
2. ¿Cuál es la distribución geográfica de los miembros de la unidad?	Ampliamente dispersa.	Algo apiñada.	Muy concentrada.
3. Dados los objetivos y restricciones del equipo, ¿dónde reside la autonomía?	Dentro de cada miembro de la unidad.	Por encima de la unidad (es decir, dentro de la administración de la unidad).	Entre los miembros de la unidad (es decir, dentro de la unidad como un todo).
4. ¿Cómo se logra la coordinación?	Mediante el diseño de una unidad en la cual la suma de los objetivos individuales de cada uno de sus miembros se aproxima a los objetivos de la misma.	Mediante protocolos complejos que especifican los papeles y responsabilidades clara y detalladamente de cada miembro de la unidad.	A través de autorregulación continua y una responsabilidad compartida entre los miembros de la unidad.
5. ¿Qué expresión metafórica deportiva resume la tarea de la administración operativa?	Llenar (revisar) la tarjeta de alineación.	Preparar (ejecutar) el plan de juego.	Influir en el flujo del juego.

Fuentes: Robert. W. Keidel, en *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design*, San Francisco, Berett-Koehler Publishers, 1995, adaptado de Robert W. Keidel "Baseball, Football and Basketball: Models for Business", en *Organizational Dynamics*, invierno de 1984, pp. 12-14.

administración emplee hábilmente los procesos organizacionales de comunicación y de toma de decisiones.

Todas las organizaciones tienen una interdependencia común entre los grupos; las complejas también tienen una interdependencia secuencial. Las más grandes experimentan interdependencias común, secuencial y recíproca entre los grupos; cuanto más compleja sea la organización, mayor es el potencial para el conflicto y más difícil la tarea que enfrenta la administración. En el recuadro "CO en la práctica" se ilustra el concepto de la interdependencia en los equipos deportivos.

Diferencias en las metas

Cuando las subunidades de la organización se especializan, con frecuencia desarrollan metas distintas; por ejemplo, la unidad de producción pretende bajar los costos de producción y disminuir lo productos defectuosos, mientras que la unidad de investigación y desarrollo busca ideas innovadoras que se puedan convertir en productos nuevos y exitosos en el mercado. Estas distintas metas harán que los miembros de cada unidad tengan diferentes expectativas: los ingenieros de producción pueden esperar una supervisión estrecha, mientras que los científicos de investigación preferirían ser tomados muy en cuenta en la toma de decisiones. Debido a las diferencias en las metas es muy probable que surja el conflicto cuando estos dos grupos interactúen.

Finalmente, los departamentos de marketing por lo general tienen una meta de un ingreso bruto máximo; en contraste, los de crédito buscan minimizar las pérdidas de crédito. Según el departamento que predomine se pueden seleccionar distintos clientes, por lo que aquí de nuevo surgirán conflictos como resultado de que cada uno tiene una meta distinta. Debido a las diferencias en las metas, ciertas condiciones, como la disponibilidad de recursos y las estructuras de recompensas, fomentan el conflicto intergrupal.

Recursos limitados

Cuando se asignan recursos limitados las dependencias mutuas se incrementan y cualquier diferencia en las metas de los grupos se vuelve más evidente. Si el dinero, espacio, mano de obra y materiales fueran ilimitados, cada grupo se dedicaría a lograr (al menos hasta cierto grado) sus propias metas, pero los recursos se deben distribuir y compartir, así que los grupos tratan de que disminuya la presión que sienten ganando el control sobre los suministros de los recursos decisivos, con lo que reducirían la incertidumbre de obtenerlos.[14] Lo que ocurre con frecuencia en las situaciones de recursos limitados es una competencia de ganar-perder que fácilmente puede ocasionar un conflicto disfuncional si los grupos se rehúsan a colaborar.

Estructuras de recompensas

Cuando el sistema de recompensas se relaciona con el desempeño de cada grupo en lugar de con el desempeño organizacional en general aumenta la probabilidad de que surja un conflicto intergrupal. Esta posibilidad de conflicto aumenta cuando un grupo tiene la responsabilidad principal de distribuir las recompensas, ya que mostrará una fuerte preferencia hacia sus propios miembros cuando asigne resultados favorables y una fuerte parcialidad hacia los otros grupos cuando distribuya los resultados negativos.[15]

Cuando las recompensas se dirigen a cada grupo, los desempeños se consideran como una variable independiente, aun cuando sean en realidad muy interdependientes. Por ejemplo, supongamos que en la situación del grupo de marketing contra el de crédito antes descrita se recompensa al primero por las ventas obtenidas y que el de crédito también recibe recompensas por minimizar las pérdidas de crédito; en dicha situación, se refuerza directamente la competencia y se premia sin darse cuenta el conflicto funcional.

El conflicto intergrupal que surge de las diferencias en las metas puede no ser sólo disfuncional para la organización como un todo, sino también para los grupos de terceros interesados, generalmente los clientes. Un ejemplo es el conflicto que surge en muchos hospitales de enseñanza cuando tratan de cumplir las metas de calidad de cuidados médicos para los pacientes a la par de satisfacer las necesidades de aprendizaje de los futuros médicos.

Diferencias en las percepciones

Las diferencias en las metas pueden ir acompañadas por percepciones distintas de la realidad, y esos desacuerdos acerca de lo que ésta constituye pueden llevar a un conflicto. Por ejemplo, el personal administrativo puede considerar un problema hospitalario de una forma y el personal médico de otra; o los exalumnos y los profesores pueden tener diferentes percepciones acerca de la importancia de ganar un programa de fútbol. Muchos factores ocasionan que los grupos de las organizaciones se formen distintas percepciones de la realidad;[16] entre los importantes se incluyen distintas metas, diferentes plazos, incongruencia del estatus y percepciones imprecisas.

Metas diferentes

Las diferencias en las metas de los grupos contribuyen de manera evidente a las distintas percepciones. Por ejemplo, si la meta de marketing es incrementar la participación de mercado y las ventas en todo el mundo, el personal de ese departamento no apreciaría una meta de reorganización de la fuerza de tareas para reducir la expansión de los productos de la compañía en la Cuenca del Pacífico; marketing percibe que ese territorio es importante y la fuerza de tareas lo percibe como demasiado alejado de la oficina central para ser manejado y controlado.

Diferentes horizontes de tiempo

Las perspectivas de tiempo afectan la manera en que un grupo percibe la realidad. Las fechas de vencimiento influyen en las prioridades y en la importancia que los grupos asignan a sus diversas actividades. Los científicos que investigan para un fabricante de químicos pueden tener una perspectiva de tiempo de varios años, mientras que los ingenieros de manufactura de la misma empresa pueden trabajar con plazos inferiores a un año; el presidente de un banco se podría enfocar en tiempos de 5 a 10 años, mientras que los administradores medios se podrían concentrar en plazos mucho más breves. Con tales diferencias en los horizontes de tiempo, los problemas y temas que un grupo considera decisivos puede que para otro no sean importantes, lo que establece un escenario para el conflicto.

Incongruencia del estatus

Generalmente, en la organización, más que un único estándar absoluto de estatus se encuentran muchos distintos; el resultado es que existen muchas jerarquías de estatus. Los conflictos relacionados con el estatus relativo de los distintos grupos son habituales e influyen en las percepciones. Por ejemplo, los patrones de trabajo a menudo generan los conflictos del estatus: qué grupo inicia el trabajo y cuál responde. Un departamento de producción puede percibir un cambio como una afrenta a su estatus debido a que debe aceptar la iniciación de trabajo de un vendedor; por su parte, los vendedores pueden agravar este conflicto de estatus deliberadamente. Otro ejemplo incluye la presuntuosidad académica que ciertamente es un hecho en la vida del campus de muchas universidades: los miembros de una determinada disciplina académica, por una u otra razón, se perciben a sí mismos como con mayor estatus que otros.

Percepciones incorrectas

Las percepciones incorrectas a menudo ocasionan que un grupo desarrolle estereotipos acerca de otros grupos. Aunque las diferencias entre ellos en realidad pueden ser pequeñas, cada uno tiende a exagerarlas; así, se escucha que todas las mujeres ejecutivas son agresivas o todos los funcionarios bancarios se portan igual. Cuando se enfatizan las diferencias entre los grupos, se refuerzan los estereotipos, las relaciones se deterioran y el conflicto se desarrolla.

Aumento en la demanda de especialistas

Los conflictos intergrupales entre el personal especializado y el de línea de conocimientos generales son probablemente los más comunes; simplemente cada uno se ve a sí mismo y a los papeles que desempeñan en la organización desde perspectivas distintas. Con la necesidad cada vez mayor de experiencia técnica en todas las áreas de las organizaciones se puede esperar que las funciones del personal se amplíen y con ello que también aumenten los conflictos entre el personal de línea y el especializado. En la tabla 9.1 se resumen algunas de las causas de conflicto entre el personal especialista y el de conocimientos generales.[17] El aumento en la sofisticación, especialización y la complejidad en la mayoría de las organizaciones hace de los conflictos línea-especialización una causa de preocupación importante en la administración del comportamiento organizacional.

Consecuencias del conflicto disfuncional intergrupal

Los investigadores han dedicado más de cuatro décadas a la investigación y análisis de cómo afecta el conflicto intergrupal disfuncional a quienes lo experimentan.[18] Han descubierto que los grupos que se encuentran en una situación de este tipo reaccionan con cambios bastante predecibles, tanto en sus relaciones internas como en su relación con otros.

TABLA 9.1
Causas comunes del conflicto línea-especialización

Se percibe una disminución de la línea de autoridad. Los administradores de línea temen que los especialistas invadan sus puestos y de ese modo disminuyan su autoridad y poder, como resultado, éstos últimos a menudo se quejan de que los ejecutivos de línea no les consultan apropiadamente y no les dan la suficiente autoridad.
Diferencias sociales y físicas. Con frecuencia existen diferencias importantes entre los administradores de línea y el personal especializado en relación con edad, formación, vestimenta y actitudes; en muchos casos los especialistas son más jóvenes que los administradores de línea y tienen mayores niveles de formación y capacitación en un campo especializado.
Dependencia de los empleados de línea de los conocimientos del personal especializado. Con frecuencia, los empleados de línea con conocimientos generales no tienen la experiencia técnica necesaria para administrar sus departamentos, por lo que dependen de los especialistas. La brecha resultante entre el conocimiento y la autoridad puede ser aún mayor cuando el especialista se encuentra en un nivel inferior en la jerarquía organizacional que el administrador, lo cual frecuentemente es el caso. Como resultado, los miembros del personal a menudo se quejan de que los administradores de línea se resisten a las ideas nuevas.
Lealtades diferentes. Con frecuencia existen lealtades divididas entre los administradores de línea y el personal especializado. Éstos pueden ser leales a una disciplina, mientras que los primeros pueden serlo a la organización. El miembro del grupo de desarrollo de producto puede considerarse a sí mismo, primero, como un químico, y después, como un miembro de la organización; sin embargo, la primera lealtad del administrador de producción puede ser con la organización. Cuando las lealtades a una función o disciplina en particular son mayores que las lealtades a la organización en general, es probable que surja el conflicto.

Cambios dentro de los grupos

Es probable que ocurran muchos cambios en los grupos que están sumergidos en un conflicto intergrupal; desafortunadamente, casi siempre éstos dan como resultado una continuación o agravamiento de las desavenencias.

Mayor cohesión del grupo

La competencia, el conflicto y las amenazas externas generalmente ocasionan que los miembros del grupo dejen a un lado las diferencias individuales y cierren filas; se vuelven más leales al grupo y su participación en él se vuelve más atractiva.

Liderazgo más autocrático

En situaciones de conflicto extremo, cuando se perciben las amenazas, es probable que los métodos democráticos de liderazgo sean menos populares y los miembros quieran un liderazgo fuerte, por lo tanto, es probable que los líderes se vuelvan más autocráticos. En una huelga de la Asociación Nacional de Basquetbol estadounidense los jugadores otorgaron al jefe del sindicato una enorme autoridad de negociación para que hiciera lo que él considerara lo que fuera mejor para ellos.

Enfoque en la actividad

Cuando un grupo está en conflicto sus miembros por lo general dan más importancia a hacer lo que el grupo hace y hacerlo muy bien, con lo cual se vuelve más orientado a las tareas. Hay poca tolerancia para quienes holgazanean en él y la preocupación por la satisfacción individual de sus integrantes es menor. El énfasis se pone en cumplir con la tarea del grupo y en vencer al enemigo (el otro grupo en conflicto).

Énfasis en la lealtad

La conformidad con las normas del grupo se vuelve más importante en situaciones de conflicto. Sus metas toman prioridad por encima de la satisfacción individual, ya que se espera que los

miembros demuestren su completa lealtad. En las situaciones de conflicto importantes se llega a prohibir la interacción con los integrantes del otro grupo.

Cambios entre grupos

Durante los conflictos ocurren ciertos cambios entre los grupos que participan.

Percepciones distorsionadas

Durante los conflictos las percepciones de los miembros de cada grupo se distorsionan; por lo general fortalecen sus opiniones sobre la importancia de sus unidades. Cada grupo se ve como superior al otro en cuanto a su desempeño y como más importante para la supervivencia de la organización que los otros grupos. En una situación de conflicto, las enfermeras pueden llegar a la conclusión de que son más importantes para un paciente que los médicos, mientras que éstos se pueden considerar más importantes que los administradores del hospital. El grupo de marketing de una organización empresarial puede pensar: si nosotros no vendiéramos el producto, no habría dinero para pagar los salarios de nadie; mientras tanto, el de producción piensa: si nosotros no hiciéramos el producto, no habría nada que vender. Finalmente, ninguno de estos grupos es más importante, pero el conflicto puede ocasionar que sus miembros desarrollen percepciones equivocadas de su importancia personal.

Estereotipos negativos

Conforme aumenta el conflicto y las percepciones se distorsionan cada vez más, se refuerzan todos los estereotipos negativos que puedan haber existido. Un representante administrativo puede decir: siempre he dicho que los miembros del sindicato son unos egoístas; ahora lo han demostrado. El jefe de un sindicato local de maestros puede decir: ahora sabemos que los políticos sólo están interesados en que los vuelvan a elegir, no en la calidad de la educación. Cuando un estereotipo negativo es un factor en un conflicto, los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que realmente existen, al igual que mayores diferencias entre los grupos de las que hay en realidad.

Menor comunicación

Por lo general, la comunicación entre los grupos en conflicto se rompe, lo cual puede ser sumamente disfuncional, sobre todo cuando existen relaciones de interdependencia secuencial o recíproca. El proceso de toma de decisiones se puede interrumpir y los clientes u otras personas a las que la organización atiende pueden resultar afectados. Por ejemplo, considere las posibles consecuencias para los pacientes si un conflicto entre los técnicos de un hospital y las enfermeras continúa hasta que la calidad de los cuidados médicos disminuye.

Aunque no son las únicas consecuencias del conflicto intergrupal, éstas son las más comunes, y están bien documentadas en la bibliografía de investigación.[19] Otras consecuencias, como la violencia y la agresividad, ocurren con menos frecuencia; cuando se presenta un conflicto intergrupal, por lo general se requiere alguna forma de intervención administrativa. En las siguientes secciones se aborda la manera en que los administradores pueden enfrentar estas situaciones.

El manejo del conflicto intergrupal mediante su solución

Los administradores emplean más de 20% de su tiempo en el manejo de conflictos.[20] Como deben vivir con el conflicto intergrupal, necesitan confrontar el problema de manejarlo,[21] si no lo logran, el fracaso puede llevar a resultados catastróficos: las desavenencias pueden destrozar una organización al crear paredes entre los trabajadores, lo que lleva a un mal desempeño e incluso a renuncias.[22]

Los administradores deben percatarse de que, puesto que las causas de los conflictos son diferentes, los medios para resolverlos también lo serán, según las circunstancias.[23] Elegir un método apropiado de solución de conflictos depende de muchos factores, entre los que se incluyen las razones por las que surgió y la relación específica entre el administrador y los grupos en problemas. En esta sección presentamos técnicas para resolver un conflicto intergrupal que ha alcanzado niveles disfuncionales para la organización.[24]

Solución de problemas

El método de confrontación para resolver problemas busca reducir las tensiones mediante juntas frente a frente entre los grupos en conflicto; su propósito es identificar las diferencias y resolverlas. Estos grupos debaten abiertamente diversos temas y reúnen toda la información relevante hasta llegar a una decisión. El método de confrontación ha sido eficaz en el caso de los conflictos provocados por malos entendidos o barreras de lenguaje, pero no ha tenido tanto éxito para solucionar problemas más complejos, como las pugnas donde los grupos tienen diferentes sistemas de valores.

Metas superordinadas

Metas superordinadas Metas que no se pueden alcanzar sin la cooperación de los grupos en conflicto.

En la solución de los conflictos entre grupos, la técnica de **metas superordinadas** supone desarrollar un conjunto de metas y objetivos comunes que son imposibles de lograr sin la cooperación de los grupos que participan, de hecho, son imposibles de lograr por un único grupo y superan todas las demás metas de cualquiera de los otros grupos que participan en el conflicto.[25] Por ejemplo, en años recientes varios sindicatos de las industrias automotriz y aérea acordaron no pedir aumentos de sueldo y, en algunos casos, hasta aceptaron reducciones porque la supervivencia de la empresa o industria estaba amenazada; cuando la crisis terminó, de nuevo demandaron aumentos de salarios.

Expansión de recursos

Como se señaló anteriormente, una causa importante del conflicto intergrupal son los recursos limitados, cualquiera que sea el grupo que logre obtenerlos, lo hace a expensas del otro. Los recursos escasos pueden ser un puesto en particular (por ejemplo, la presidencia de la empresa), dinero o espacio; la expansión de estos puede ser una forma de solucionar dichos problemas. Por ejemplo, cuando una empresa editorial importante decidió expandirse estableciendo una empresa subsidiaria, la mayoría de los observadores creyeron que su razón principal era participar en otros segmentos del mercado; aunque esto era correcto en parte, la razón principal fue evitar la salida de personal valioso. Al establecer la subsidiaria, la empresa pudo duplicar sus puestos ejecutivos debido a que se necesitó un presidente, diversos vicepresidentes y otros ejecutivos. La expansión de los recursos en muchos casos puede ser una técnica exitosa para resolver conflictos porque permite conseguir que casi todos estén satisfechos, pero en la realidad es muy raro que se expandan los recursos.

Evasión

Con frecuencia los administradores pueden encontrar alguna forma de evitar el conflicto; aunque evadirlos puede no traer ningún beneficio a largo plazo, ciertamente puede funcionar como una solución a corto plazo. Por otra parte, se debe tener cuidado al evitar un problema, ya que puede ser malinterpretado como estar de acuerdo con las acciones del grupo o de debilidad por parte del administrador.[26] En resumen, como la evasión ni resuelve ni elimina el conflicto, finalmente es necesario enfrentarlo.

Suavizar

La técnica conocida como *suavizar* enfatiza los intereses comunes de los grupos en conflicto y quita importancia a sus diferencias. La creencia básica detrás de suavizar es que al concentrarse

en los puntos de vista que se comparten acerca de ciertos temas facilita avanzar hacia una meta común. El administrador debe explicar a los grupos en conflicto que el trabajo de la organización se verá amenazado si no cooperan entre ellos.[27] Cuando ambos grupos vean que el administrador no toma partido, pueden comportarse a la altura y estar de acuerdo, al menos, en aceptar una tregua limitada, pero si las diferencias entre los grupos son serias, suavizar (al igual que evadir) es una solución a corto plazo.

Compromiso

El compromiso es el método que se usa tradicionalmente para resolver los conflictos intergrupales; en él no se distingue un ganador o un perdedor, y la decisión que se tome tal vez no sea la ideal para ninguno de los grupos. Se puede utilizar eficazmente cuando la meta que se busca (por ejemplo, dinero) se puede dividir en forma equitativa; si esto no es posible, un grupo debe ceder algo de valor como una concesión.

Los administradores que apoyan esta táctica de solución de conflictos envían el mensaje de que comprenden las demandas de ambos grupos; si la usan de manera eficaz pueden, en forma simultánea, adoptar un enfoque activo de solución de conflictos a la vez que demuestran que se preocupan por los participantes.[28]

El compromiso también puede incluir intervenciones de terceros, así como un regateo y votación del grupo total o sus representantes.[29] El proceso de negociación se examinará en forma detallada más adelante en el capítulo.

Orden de autoridad

El uso de la autoridad puede ser el método más antiguo y que se utiliza con más frecuencia para resolver un conflicto intergrupal; con él, la administración sólo resuelve el conflicto como lo considera adecuado y comunica sus deseos a los grupos participantes. Los subordinados generalmente se adhieren a la decisión del superior, estén o no de acuerdo, por lo tanto, una orden de autoridad por lo común funciona a corto plazo; sin embargo, al igual que los métodos de evasión, de suavizar y de compromiso, no se enfoca en la causa del conflicto sino más bien en sus resultados. Si las causas permanecen, el conflicto probablemente volverá a surgir.

Alterar la variable humana

Alterar la variable humana incluye tratar de cambiar la conducta de los miembros del grupo. Este método se enfoca en la causa o causas del conflicto y en las actitudes de los participantes; aunque es ciertamente difícil, sí se centra en la causa del conflicto. En la parte 6 de este texto nos enfocaremos específicamente en el cambio de la conducta; mostramos que, aunque es más lento que otros métodos y a menudo es costoso, alterar la variable humana puede tener resultados importantes a largo plazo.

Alterar las variables estructurales

Otra forma de resolver las disputas intergrupales es alterar las variables estructurales. Esto incluye cambiar la estructura formal de la organización, es decir, las relaciones establecidas entre los puestos, así como el diseño de estos y los departamentos. Alterar la estructura de la organización para resolver el conflicto intergrupal supone acciones como transferir, intercambiar o rotar miembros de los grupos o tener un coordinador, contacto o mediador que mantenga la comunicación entre ellos.

Identificar un enemigo común

En algunos casos identificar un enemigo común es el lado negativo de las metas superordinadas. Los grupos en conflicto pueden resolver temporalmente sus diferencias y unirse para combatir un adversario común, que puede ser un competidor que acaba de introducir un producto claramente superior. Los grupos en conflicto de un banco pueden colaborar repentinamente en

gran armonía cuando los auditores del banco del gobierno les hacen una visita. El fenómeno del enemigo común es muy evidente en los conflictos domésticos; la mayor parte de los oficiales de policía prefieren no intervenir en conflictos domésticos acalorados porque, en demasiados casos, los combatientes cierran filas y se unen contra ellos.

Cada uno de los métodos que más se emplean para manejar el conflicto intergrupal tiene sus fortalezas y debilidades, y es eficaz o ineficaz en distintas situaciones. Lo que se ha dicho hasta ahora en este capítulo se resume en la figura 9.2; en la cual se ilustra la relación entre las causas y los tipos de conflicto intergrupal, con sus consecuencias y las técnicas para resolverlos.

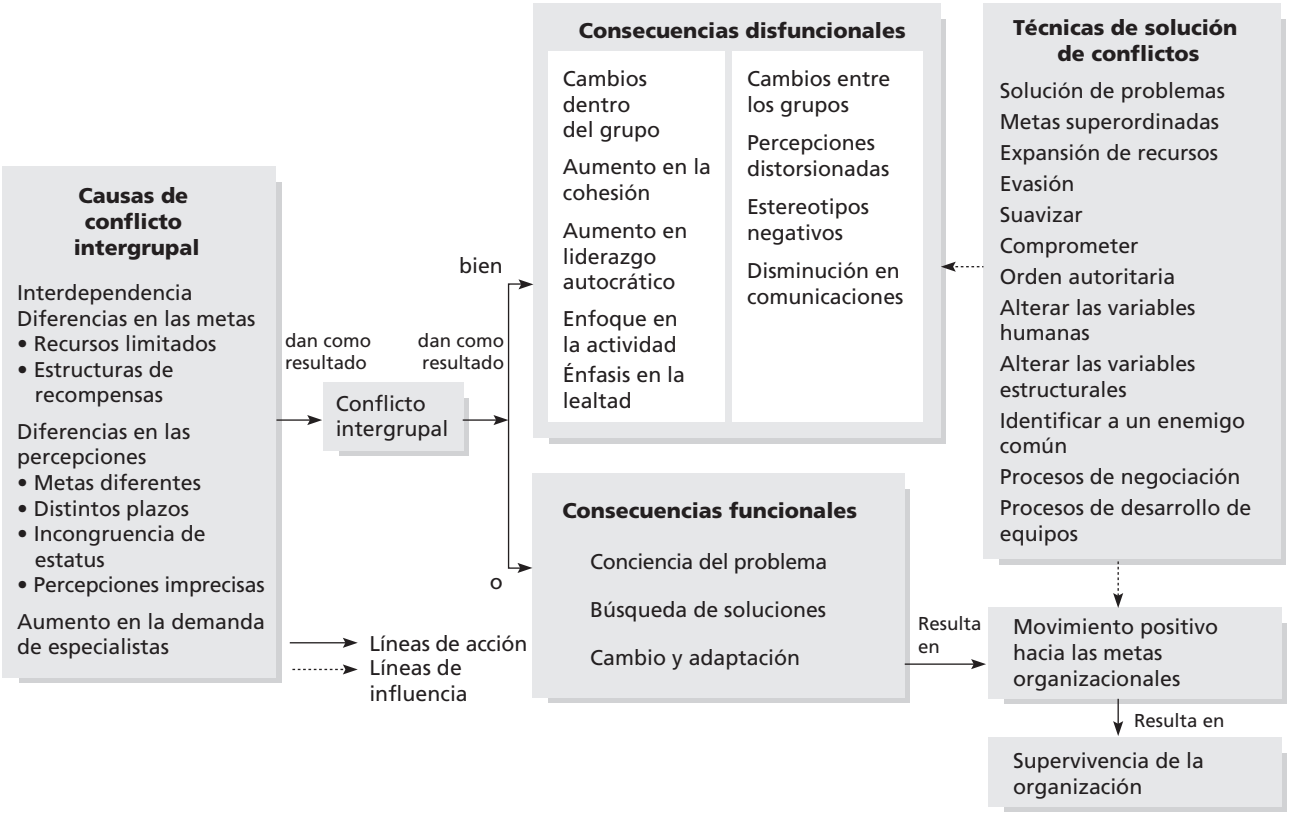
Cualquiera que sea la técnica utilizada para tratar este tipo de conflicto (e indudablemente hay otros en la mesa), los administradores deben aprender a reconocerlo y saber las causas que lo provocan; deben desarrollar habilidades para tratarlo eficazmente.

Manejo del conflicto intergrupal mediante la negociación

Un método muy utilizado para manejar el conflicto intergrupal (aunque menos reconocido) es el proceso de negociación; a pesar de su importancia, éste a menudo se malentiende y se ejecuta en forma equivocada.[30] Si se realiza en forma eficaz, se le puede considerar una búsqueda colaboradora de ganancias conjuntas y un esfuerzo para crear valor donde no lo había;[31] si se hace mal, se puede describir como una pelea callejera.

La negociación supone hacer que dos partes con intereses distintos o en conflicto se unan para forjar un acuerdo; generalmente cada parte lleva al proceso una serie de propuestas que luego se analizan y se ponen en práctica. Todo el mundo está familiarizado con la importancia de la negociación para establecer los debates con el sindicato, elaborar pactos de concesiones, manejar situaciones de rehenes y llegar a acuerdos armamentistas. Los administradores de las organizaciones continuamente desempeñan la misma función al negociar todos los días con subordinados, superiores, proveedores y clientes.

FIGURA 9.2 **Panorama general de un conflicto intergrupal**



Negociaciones transculturales

Recientemente, Intel Corporation decidió capacitar a sus empleados para que aprendieran a interpretar los detalles culturales con el fin de mejorar sus habilidades de negociación. Ayudar a que las empresas no cometan errores interculturales se ha convertido en Estados Unidos en una industria de 100 000 millones de dólares.[32] La investigación en el área de negociaciones internacionales se ha enfocado principalmente en hacer comparaciones transculturales en distintos contextos y en la influencia que la cultura ejerce en las prácticas de negociación;[33] una explicación de este vínculo tiene que ver con el papel de los valores. Los valores culturales (definidos como metas deseables que sirven como principios guía y que son compartidos por los miembros de una cultura) alientan a los individuos a emplear ciertas estrategias de negociación para lograr resultados compatibles con su ambiente cultural.[34] Por ejemplo, los negociadores chinos generalmente favorecen las estrategias de negociación que preservan la confianza, la armonía social y la dignidad;[35] por lo tanto, los administradores globales deben incorporar estos factores cuando desarrollan una estrategia de negociación china eficaz.

Aunque la lista de factores que diferencian las culturas es muy larga, las siguientes son algunas de las dimensiones fundamentales que los administradores pueden utilizar para ayudar en el desarrollo de una negociación transcultural. Primero, el marco de trabajo cultural que desarrolló Hofstede es un buen punto de partida para entender las diferentes perspectivas culturales y valores (véase el capítulo 3 para una revisión). El grado en que la cultura propia se caracterice por el individualismo, la evasión de la incertidumbre, la distancia al poder y la masculinidad pueden explicar el tipo de enfoque de negociación y los resultados que encajen en el contexto cultural.[36] Por ejemplo, las metas de un negociador de una cultura altamente individualista (como Estados Unidos) se enfocarán en las necesidades personales, así que las estrategias de negociación que tiene más probabilidad de usar son la de ganar-perder o una competitiva.[37]

Además de los valores culturales, las diferencias en el estilo de comunicación también influyen en los resultados de las negociaciones transculturales. Cuando existen barreras idiomáticas entre dos o más participantes, las dificultades de comprensión pueden impedir que las negociaciones progresen; además, las señales no verbales pueden tener significados muy distintos para los individuos de distintas culturas. Por ejemplo, mover la cabeza de arriba abajo en Estados Unidos significa *sí*, y en Inglaterra significa que uno está siendo escuchado y no necesariamente asentimiento; para decir *no* los estadounidenses mueven la cabeza de un lado al otro, mientras que los orientales dan un fuerte jalón de su cabeza hacia atrás y los del Lejano Oriente agitan una mano frente a su rostro.[38]

Negociaciones grupales

Las negociaciones grupales se realizan siempre que el trabajo de un grupo depende de la cooperación y las acciones de otro, sobre el cual el administrador del primero no tiene ningún control.[39] Las negociaciones entre las funciones de marketing y de producción en relación con las entregas de los pedidos, entre finanzas e ingeniería acerca de los fondos de investigación y desarrollo, y entre mantenimiento y manufactura acerca del mantenimiento de las máquinas, son ejemplos del proceso de grupo.

Para la mayoría de los estadounidenses las negociaciones difieren del compromiso, es decir, las negociaciones realmente exitosas son aquellas en las que todas las partes involucradas se alejan con un sentimiento de haber ganado.[40] Los administradores pueden llevar a cabo varias tareas y tácticas antes y durante el proceso de negociación para incrementar la probabilidad de lograr beneficios mutuamente provechosos.

Tareas previas a la negociación

Comprender a la otra parte

Antes de sentarse a negociar con los administradores o representantes de otros grupos, éstos deben entender completamente las necesidades y posiciones de la otra parte en relación con los temas a ser resueltos.[41] Un administrador de producto que quiere desesperadamente que el

departamento de manufactura termine el pedido de un cliente dentro de las siguientes dos semanas debe estar consciente de las otras obligaciones que enfrenta ese departamento en ese momento; de igual forma, un grupo de ventas que negocia con un cliente acerca de una compra importante debe saber cómo utilizará el producto o servicio, qué tan importante es para su negocio, qué elementos de la compra (fecha de entrega, capacitación, garantía, precio) son decisivos para el cliente y qué otras alternativas le puede ofrecer. Sin importar si el cliente es interno (algo muy frecuente como resultado de los esfuerzos de clasificación por divisiones y de descentralización que las organizaciones realizan) o externo a la organización, aplican los mismos procedimientos.

Para obtener esta información el administrador debe plantear preguntas. Aunque las posiciones generalmente son directas, los intereses o problemas subyacentes con frecuencia no lo son.[42] La meta de un administrador debe ser llegar a las negociaciones con una apreciación completa de los valores, creencias y deseos que impulsan las acciones de la otra parte; al intercambiar información libremente con el otro grupo y realizar tanta investigación externa o de terceros como sea posible, él puede llegar preparado para el proceso. El elemento sorpresa, que puede demostrar ser de gran valor en muchas tácticas de negocios, sólo sirve para retrasar y obstaculizar el proceso de negociación.

Conocer todas las opciones

Tal vez más importante que la acumulación de información es cómo usarla para desarrollar, comprender y evaluar las opciones disponibles para resolver el conflicto. Aunque se puede negociar el mismo tema una y otra vez, los resultados pueden diferir de acuerdo con las partes involucradas o la oportunidad de las negociaciones.[43] Un ejemplo de una negociación entre dos grupos de una empresa sería la entrega de fondos para una inversión de capital; esto significa que las discusiones entre finanzas y manufactura pueden llevar a que se disponga de los fondos en forma inmediata, siempre y cuando el departamento de manufactura elabore un plan de gastos detallado. Un segundo resultado podría ser que se asignen los fondos con el tiempo y que el proyecto de inversión de capital se termine poco a poco. Un tercer resultado posible sería la distribución de cierto porcentaje de los fondos, con el resto proveniente de las ventas de bienes que son reemplazados. El punto importante es que cuanto mayor sea el número de opciones que puedan identificarse, mayor es la probabilidad de que los grupos se beneficien del proceso de negociación.

Tácticas de negociación

Lo administradores que participan en el proceso pueden emplear un número incontable de tácticas específicas de negociación.[44] Aquí se analizarán varias de las más utilizadas.

1. *Equipo del chico bueno/chico malo*. Cualquiera que haya leído una historia de detectives o que haya visto un programa de policías en la televisión está familiarizado con esta táctica. El chico malo del grupo de negociación defiende posiciones tan fuera de línea que cualquier cosa que el bueno diga suena razonable.
2. *El mordisqueo*. Esta táctica incluye obtener una concesión o ventaja adicional después de haber llegado a un acuerdo. Un ejemplo sería la solicitud de un puesto más por parte de un administrador de marketing después de que se haya llegado a un acuerdo entre su grupo y otro de marketing respecto a la división de las tareas de investigación de mercados.
3. *Solución conjunta de problemas*. Un administrador nunca debe asumir que cuanto más gane una de las partes, más pierde la otra. Pueden existir alternativas factibles que aún no fueron consideradas; por ejemplo, ¿puede el departamento de manufactura proporcionar fechas de cumplimiento más cercanas para los productos si el departamento de ventas aumenta el tamaño y reduce la frecuencia de los pedidos?
4. *Poder de la competencia*. Los negociadores duros utilizan la competencia para hacer que los oponentes piensen que no se les necesita. Un administrador de línea puede utilizar esta táctica amenazando con que su grupo buscará los servicios de cómputo fuera de la organización si el personal de informática de la oficina matriz no responde a sus demandas. La defensa

más eficaz contra esta táctica es permanecer objetivo y no apresurarse a comprometerse con términos desfavorables debido al temor de una acción rápida por parte del otro grupo.

5. *Dividir la diferencia*. Ésta puede ser una técnica útil cuando dos grupos llegan a un punto muerto; sin embargo, los administradores deben ser cuidadosos cuando el otro grupo ofrezca dividir la diferencia demasiado pronto. Puede significar que ellos ya obtuvieron más de lo que creen merecer.
6. *Bolas bajas*. Con frecuencia se utilizan ofertas o concesiones ridículamente bajas para disminuir las expectativas del otro grupo. Un administrador no debe permitir que este tipo de oferta disminuya sus expectativas o metas, ni debe dejar la negociación por creer que la posición del otro grupo es inflexible; el proceso de comunicación debe continuar.

Situaciones diferentes requieren tácticas diferentes; un administrador debe conocer las opciones disponibles y esforzarse por comprender el razonamiento que subyace detrás de cada una de ellas.

Efecto de las personalidades en el proceso de negociación

El proceso de negociación es una experiencia muy orientada a las personas, ya que además de entender las metas, necesidades y deseos de la otra parte, un negociador exitoso trata de entender los rasgos de personalidad de negociación relevantes del otro individuo.[45] Los negociadores llegan a la sesión de regateo con antecedentes muy variados; sus experiencias, al igual que sus perspectivas, difieren; sus propensiones a tomar riesgos varían y sus personalidades y actitudes son diversas. Todo esto afecta su conducta.[46] El administrador debe detenerse y observar lo que subyace en los papeles que la otra parte está desempeñando y preguntarse cuál es la verdadera motivación del individuo;[47] conocer estos rasgos le permite leer y entender el lado opuesto, una herramienta valiosa en las negociaciones.

Cuatro de los tipos más comunes de personalidades que un administrador encontrará en la mesa de negociaciones son:[48]

1. *El buscador de poder*. Orientado a la tarea y a los resultados, busca retos y oportunidades y es potencialmente confrontador. Buen tomador de decisiones.
2. *El persuasor*. Extrovertido, socialmente orientado, ambicioso y duro bajo la capa de ser amable, agradable y afable. Un oponente peligroso en la mesa de negociaciones.
3. *El de desempeño confiable*. Sólido, confiable, cómodo en entornos de respaldo y resistente al cambio súbito. Dependiente de precedentes anteriores para tener confianza en la toma de decisiones.
4. *El de desempeño limitado*. Carece de confianza personal, por lo que necesita un ambiente protegido; es indeciso e introvertido; es probable que la presión lo doblegue.

El grado de la capacidad de un administrador para entender y manejar con éxito a las personas finalmente determinará su éxito para negociar.

Papel de la confianza

En este capítulo, el *conflicto funcional* se definió como una confrontación entre grupos que mejora y beneficia la eficacia de la organización. En el proceso de negociación habrá una mayor probabilidad de obtener un resultado benéfico para ésta si existe un alto grado de confianza entre las dos partes en conflicto. Muchos negociadores consideran riesgoso hablar sobre las necesidades, deseos y prioridades de su grupo y, por lo tanto, sólo estarán dispuestos a hacerlo si existe una confianza mutua (por ejemplo, si creen que la otra parte también está motivada para la cooperación).[49] Un nivel alto de confianza entre las dos partes en conflicto llevará a una mayor apertura y a compartir información.

En las negociaciones, los administradores esperan algunas trampas legales;[50] incluso, quienes hasta cierto punto son cooperadores, a menudo meten paja o exageran la importancia de los problemas menores para obtener concesiones en lo que realmente les importa.[51] En casi todos los encuentros de regateo la habilidad clave del negociador es la capacidad para comunicar la firmeza de su posición cuando, de hecho, es flexible; en pocas palabras, de presumir acerca

de sus intenciones, aunque presumir no constituye una mentira o un fraude y los administradores deben estar muy conscientes de la diferencia.

Además, un buen negociador nunca colocará a la otra parte en una posición en la que no se pueda mover sin ser humillado;[52] al ofrecerle alternativas (lo que algunas veces se hace presentando demandas pequeñas después de las grandes), puede aumentar la probabilidad de que la otra parte vea el proceso como de cooperación y esté, en consecuencia, más dispuesta a llegar a un acuerdo.

Alternativas a las negociaciones directas

Ocasionalmente los grupos no pueden resolver sus diferencias mediante negociaciones directas. Los candidatos probables son los que tienen frecuentes conflictos o los que dirigen administradores de nivel similar. Los grupos pueden llegar a un punto donde se sienten atrapados en el desacuerdo; en lugar de permitir que el conflicto evolucione en una batalla larga y desagradable, las dos partes deben buscar ayuda y llaman a un tercero, a menudo un director ejecutivo u otro ejecutivo de alto nivel, para mediar en la disputa.[53] Emplear un mediador permite a una persona imparcial trabajar con las dos partes para llegar a un acuerdo que beneficie a ambas y a la organización como un todo. Introducir a un mediador con suficiente antelación en el proceso permite que los conflictos se resuelvan antes de que comiencen las hostilidades que podrían llevar a resultados disfuncionales.

Una opción distinta a la mediación sería un arbitraje, en el que los grupos se apegan a la decisión de un árbitro. Algunas compañías establecen comités formales de ejecutivos de alto rango cuyo único propósito es resolver las disputas entre los grupos;[54] estos comités tienen la autoridad de rendir una decisión clara a favor de un grupo, proporcionar una solución de mutuo acuerdo o pedir a los participantes que reúnan más información antes de llegar a una decisión. Una ventaja de este método es que las partes en desacuerdo no tienen que comprometerse para solucionar un asunto. Una vez que se llega a una decisión, ambos grupos pueden regresar a un estado de cooperación.

Solución del conflicto grupal mediante el desarrollo de equipos

En el capítulo anterior enfocamos gran parte de la atención en los equipos como grupos; analizamos las razones de su existencia y sus diversos tipos, por ejemplo los multifuncionales y los autodirigidos. Evidentemente una de las razones fundamentales para el desarrollo de equipos es aumentar la eficacia en la realización del trabajo de la empresa. Vimos los muchos beneficios de trabajar con ellos, como el mejoramiento en la productividad, un flujo más directo, la flexibilidad, la calidad y el aumento en el compromiso de los empleados, así como en la satisfacción laboral. Las causas del conflicto intergrupal que se analizan en este capítulo indican que el potencial para este tipo de conflicto está presente en cualquier organización, por lo tanto, existe un gran interés en el desarrollo de equipos como medio para reducir el surgimiento del conflicto intergrupal; de hecho, muchas personas creen que es la ola del futuro para las organizaciones estadounidenses y multinacionales.[55] Por otra parte, su amplia aceptación en Estados Unidos es similar a la que recibe en Europa.[56]

Desarrollo de equipos Consiste en estimular a quienes trabajan juntos a reunirse como grupo para identificar metas comunes, mejorar la comunicación y solucionar conflictos.

El propósito del **desarrollo de equipos** es aumentar la eficacia de los grupos de trabajo, es decir, mejorar su desempeño.[57] Incluye a personas que trabajan juntas y que se reúnen como grupo con el fin de examinar temas como:

- ¿Se entienden las metas comunes? ¿Estamos comprometidos con ellas?
- ¿Utilizamos todas las habilidades y capacidades de los miembros del grupo?
- ¿Existe confianza y comunicación entre los miembros del grupo?
- ¿Mejoramos continuamente nuestro desempeño como grupo?

El grupo puede ser uno de mando o de tareas, existente o de reciente creación. Las organizaciones globales han encontrado que el desarrollo de equipos es particularmente útil cuando los grupos administrativos constan de individuos de diversos antecedentes nacionales y culturales.[58] La investigación ha mostrado que los equipos trasnacionales muy diversos superan el

TABLA 9.2
Dónde podría funcionar el desarrollo de equipos para reducir el conflicto intergrupal

Fuentes: Adaptado de Nancy Hatch Woodward, "Make the Most of Team Building", en *HR Magazine*, septiembre de 2006, pp. 72-77; M.D. Maginn, *Effective Teamwork*, Burr Ridge, IL, Irwin Professional Publishing, 1994, pp. 5-7; y J. D. Orsburn, L. Moran, E. Musselwhite, J. Zenger y C. Perrin, *Self-Directed Work Teams*, Burr Ridge, IL, Irwin Professional Publishing, 1990, capítulo 2.

1. El trabajo es extremadamente complejo. No se puede esperar que un solo individuo tome todas las decisiones.
2. Los miembros del grupo que hacen el trabajo tienen el conocimiento y la pericia necesarios para hacerlo.
3. No ha resultado productivo trabajar como individuos o grupos separados.
4. Las demandas externas u otras circunstancias con frecuencia requieren respuestas y decisiones rápidas.
5. Los miembros del grupo quieren asumir la responsabilidad por los procesos y productos de sus esfuerzos.
6. El trabajo requiere que la gente que está en diferentes partes de la organización interactúe con frecuencia y a menudo sucede que un grupo no sabe lo que el otro está haciendo.
7. Las demandas externas de la competencia y la tecnología requieren una organización más flexible y con mayor capacidad de reacción.

desempeño a largo plazo de los grupos que no lo son tanto.[59] En la tabla 9.2 se presentan algunas condiciones en las cuales el desarrollo de equipos puede tener éxito.

Las metas específicas del desarrollo de equipos incluyen establecer objetivos y prioridades, analizar cómo el grupo realiza su trabajo, examinar las normas y los procesos del grupo para comunicarse y tomar decisiones, y evaluar las relaciones interpersonales dentro del grupo; conforme se logran cada una de estas metas, éste se coloca en la posición de tener que reconocer explícitamente las contribuciones, positivas y negativas, de cada uno de sus miembros.[60]

Desarrollo de equipos como un proceso

El desarrollo de equipos no es una estrategia a corto plazo para reducir el conflicto intergrupal, requiere un compromiso a largo plazo porque es un proceso continuo que en realidad nunca termina. Generalmente, comienza con una serie de reuniones de *diagnóstico*, las cuales pueden durar todo un día, permiten que todos los miembros de los grupos compartan sus percepciones de los problemas y las causas del conflicto con los demás miembros. Si los grupos son grandes se pueden formar subgrupos para analizar los temas e informar sus ideas al grupo más grande. El propósito de estas sesiones, evidentemente, es obtener los puntos de vista de todos los miembros y difundirlos; por consiguiente, el propósito final de la fase de diagnóstico es confrontar abiertamente los temas y los problemas que antes eran tocados con cierto secretismo. Organizaciones como DuPont han utilizado la fase de diagnóstico en su implementación exitosa de desarrollo de equipos.[61]

Identificar los problemas y las causas de un conflicto y llegar a un consenso acerca de su prioridad son pasos iniciales importantes en el proceso del desarrollo de equipos; luego se debe acordar un *plan de acción*, el cual requiere que cada miembro del grupo realice una acción específica para aliviar uno o más de los problemas. Si, por ejemplo, un comité ejecutivo acuerda que la causa más importante del conflicto es una falta de comprensión y compromiso con un conjunto de metas, un subgrupo puede ser designado para recomendarlas a todo el grupo en una junta posterior; otros miembros pueden trabajar en otros problemas. Por ejemplo, si se identifica que las relaciones entre los miembros son las que provocan las desavenencias, otro subgrupo puede iniciar un proceso para examinar los papeles que desempeña cada miembro; sin embargo, las actividades de desarrollo de equipos no siempre requieren un proceso complejo de diagnóstico y reuniones para establecer un plan de acciones como lo ilustra el recuadro "CO en la práctica" de la siguiente página, el cual describe una aplicación relativamente sencilla, así como exitosa, del desarrollo de equipos en una pequeña empresa manufacturera.

Función de la administración en el desarrollo de equipos

En el capítulo anterior estudiamos los beneficios que puede aportar la implementación exitosa de equipos. Debe quedar claro que si la intención es que éstos tengan éxito, la mayoría de las

CO EN LA PRÁCTICA

Solución de conflictos mediante el desarrollo de equipos en un pequeño fabricante de computadoras

El director ejecutivo de una pequeña empresa fabricante de computadoras reconoció que el conflicto dentro de su grupo ejecutivo creaba tensión entre los departamentos funcionales; también se percató de que su costumbre de tratar individualmente con los miembros del grupo ejecutivo (cada uno de los cuales era jefe de un departamento funcional) contribuía a la tensión y al conflicto. En lugar de verse como miembros del equipo que tienen un interés en la organización, los jefes funcionales se consideraban competidores. La costumbre del director ejecutivo de tratar con ellos en forma individual confirmaba sus creencias de que ellos administraban unidades relativamente independientes.

Para contrarrestar esta situación, el director decidió pedir al grupo principal que se reuniera dos veces por semana: una reunión se enfocaba en los problemas operativos y la otra en problemas personales. La regla principal para estas juntas era que el grupo debía alcanzar un consenso en las decisiones. Luego de un año de dichas juntas, el grupo ejecutivo rutinariamente tomaba decisiones orientadas a la compañía y el espíritu de cooperación reemplazó el clima de conflicto interdepartamental.

El director ejecutivo cree que los esfuerzos en el desarrollo de equipos fueron un éxito y superaron ciertos problemas, incluidos:

1. Confusión en cuanto a las funciones y relaciones dentro del equipo.
2. Los miembros no tenían muy claro cuáles eran las metas funcionales a corto plazo, y tampoco comprendían muy bien las organizacionales a largo plazo.
3. Había individuos con habilidades técnicas (lo que los colocaba en el equipo) pero con falta de habilidades interpersonales, lo que impedía que contribuyeran al equipo.
4. Había miembros que con frecuencia prestaban más atención a las tareas del equipo que a las relaciones entre los otros integrantes del mismo.

El director ejecutivo cree que si no hubiese iniciado las reuniones de desarrollo de equipos, el grupo hubiera continuado enfocándose en cuestiones de tareas y dejado de lado los temas de las relaciones.

organizaciones deben hacer cambios importantes. Para que los equipos ganen flexibilidad y sus integrantes se comprometan, se requieren recursos y autoridad. Para ello, son fundamentales los siguientes elementos:[62]

- *Compromiso de la administración*. El desarrollo de equipos no puede ser "la idea de este año". Requiere del compromiso de la administración para entender los problemas que ocurren con frecuencia en la etapa inicial de cualquier transición, tal como una resistencia al cambio, así como para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios. El desarrollo de equipos fracasará sin un grupo administrativo comprometido con un enfoque a largo plazo.
- *Confianza*. La confianza mutua entre la administración y los empleados es un requisito previo para el éxito en el desarrollo de equipos. Los administradores deben confiar en que, dado el suficiente tiempo, los empleados respaldarán los cambios necesarios para implementar eficazmente este desarrollo. Los empleados deben confiar en que la administración en verdad desea conocer su opinión, ya que si desconfían de ella, pueden burlarse del esfuerzo que ésta realiza para desarrollar los equipos, viéndolo como sólo otro plan para tratar de sacar más trabajo con menos personas.
- *Compartir información*. Evidentemente, si se pretende que los equipos respalden las metas de la organización, éstos requerirán información acerca de los resultados generales, incluida la información financiera. Aquí de nuevo es básica la confianza mutua; el secretismo en muchas organizaciones ha hecho poco por nutrir un ambiente en el que la administración comparta voluntariamente la información con los empleados y con otros administradores. La disposición a compartir datos es de suma importancia para el desarrollo exitoso de los equipos.
- *Capacitación*. La mayoría de los equipos no se pueden manifestar por sí mismos. Generalmente se requiere capacitación porque se pide a los individuos que dejen a un lado sus preocupaciones personales y que contribuyan a un esfuerzo de grupo, por lo tanto, los miembros por lo común necesitan recibir capacitación en el desarrollo de equipos, así como en escuchar y comunicar, para cambiar los hábitos y actitudes que adquirieron en su ambiente laboral anterior.
- *Sociedad con el sindicato*. Si la compañía está sindicalizada, el sindicato debe ser un participante y socio activo en el esfuerzo de desarrollo de equipos. Aquí, otra vez, la confianza y el compartir información serán fundamentales.

Manejo del conflicto intergrupal mediante el estímulo

A lo largo de este capítulo hemos enfatizado que cierto tipo de conflicto es benéfico; este punto se enfatizó de nuevo en la figura 9.2, la cual incluye las consecuencias funcionales del conflicto intergrupal. En la figura se indica que, además de éste, el cambio se puede desarrollar a partir de una conciencia de los problemas y de una búsqueda creativa para encontrar soluciones alternativas. Ya examinamos una situación en la que el conflicto es disfuncional porque es demasiado intenso y requiere ser resuelto, pero también es posible que el conflicto intergrupal sea demasiado leve y deba ser estimulado para generar acción.

Aunque la falta de conflicto resulte ser benéfica a corto plazo, puede llevar a situaciones donde un grupo mantiene una enorme influencia sobre otro; por ejemplo, los observadores del estilo japonés de administración participativa se preguntan si la falta de conflicto entre los administradores y los empleados de las empresas niponas es sano.[63] En esta sección se proporcionan técnicas con las que se puede estimular el conflicto hasta un nivel funcional, es decir, aquel que contribuye en forma positiva al desempeño de la organización.[64]

Comunicación

Por medio del uso inteligente de los canales de comunicación de la organización, un administrador puede estimular un conflicto benéfico; puede colocar cuidadosamente información en los canales formales para crear ambigüedad, reevaluación o confrontación. La información que sea muy amenazante (por ejemplo, la propuesta de un recorte de presupuesto) estimulará el conflicto funcional en un departamento y mejorará su desempeño. Los rumores plantados cuidadosamente también pueden servir a un propósito útil; por ejemplo, cuando el administrador de un hospital comienza el rumor de una reorganización. El propósito tiene dos fines: 1) estimular nuevas ideas acerca de cómo realizar más eficazmente la misión del hospital, y 2) reducir la apatía del personal.

Incorporación de individuos externos al grupo

Una técnica muy utilizada para revitalizar una organización o subunidad es contratar o transferir individuos cuyas actitudes, valores y antecedentes difieran de las de los integrantes actuales del grupo. Muchas facultades universitarias buscan conscientemente nuevos miembros con distintos antecedentes y a menudo desalientan la contratación de graduados de sus propios programas; esto es para asegurar una diversidad de puntos de vista en la facultad. La técnica de contratar individuos externos también se utiliza mucho en el gobierno y las empresas. Recientemente, el presidente de un banco decidió no ascender a alguien de la empresa para un nuevo puesto de vicepresidente de marketing, en lugar de eso, contrató a un ejecutivo sumamente exitoso del muy competitivo campo de productos al consumidor; el presidente del banco consideraba que, aunque alguien de fuera sabría poco sobre los servicios financieros de marketing, su enfoque y conocimiento de este campo eran lo que el banco necesitaba para convertirse en un competidor fuerte.

Modificar la estructura de la organización

Cambiar la estructura de la organización no sólo ayuda a resolver el conflicto intergrupal, también puede *crearlo*. Por ejemplo, supongamos que una escuela de negocios tiene un departamento grande de Administración de Empresas que incluye a todos los miembros de la facultad que enseñan cursos en administración, marketing, finanzas, administración de producción y sistemas de información; de acuerdo con eso, el departamento es bastante grande, con 32 miembros bajo las órdenes de su director quien reporta al decano. Hace poco que se contrató a un nuevo decano quien está considerando dividir la unidad de administración de empresas en varios departamentos separados (por ejemplo, marketing, finanzas, administración), cada uno con cinco o seis miembros y un director. La razón fundamental es que al reorganizar el departamento de esta manera los grupos competirán por los recursos, estudiantes, maestros y demás, donde

no existía nada de eso debido a que era sólo un grupo. La pregunta es si esta reestructuración mejorará el desempeño organizacional.

Estimular la competencia

Muchos administradores utilizan diversas técnicas para estimular la competencia entre los grupos. Los incentivos, como premios y bonos por un desempeño sobresaliente, a menudo son estimulantes, y si se utilizan apropiadamente, ayudan a mantener una atmósfera sana de competencia que puede dar como resultado un nivel funcional de conflicto. Se pueden dar incentivos por fabricar partes menos defectuosas, ventas más altas, al mejor maestro o por lograr la mayor cantidad de clientes nuevos, así como en cualquier área donde aumentar el conflicto pueda llevar a un desempeño más eficaz.

Manejar el conflicto intergrupal mediante el estímulo es un reto difícil para un administrador, ya que puede volverse contraproducente y convertirse rápidamente en un conflicto disfuncional.

Resumen de puntos fundamentales

- El conflicto entre los grupos es inevitable en las organizaciones y puede ser positivo o negativo, según su efecto en el logro de las metas de la organización.
- El conflicto funcional representa una confrontación entre los grupos que mejora y beneficia el desempeño de la organización.
- El conflicto disfuncional resulta de la confrontación o interacción entre grupos que obstaculiza el logro de las metas organizacionales.
- Aunque la mayoría de los administradores intenta eliminar el conflicto, las pruebas indican que para la mayoría de las organizaciones un nivel óptimo de conflicto puede influir positivamente en el desempeño organizacional.
- El conflicto intergrupal resulta de factores tales como interdependencia laboral, diferencias en las metas y en las percepciones, y la demanda cada vez mayor de especialistas.
- El conflicto disfuncional provoca cambios dentro y entre los grupos participantes. Dentro del grupo, puede haber un aumento en la cohesión y en el liderazgo autocrático; un enfoque en la tarea y un énfasis en la lealtad. Los cambios que ocurren entre los grupos incluyen la distorsión de las percepciones, estereotipos negativos y menos comunicación.
- Una tarea difícil que un administrador debe confrontar es el diagnóstico y el manejo del conflicto intergrupal. Las técnicas para resolverlo incluyen la solución de problemas, metas superordinadas, expansión de recursos, evasión, suavizar, compromiso, autoridad, cambiar a las personas o la estructura de la organización e identificar un enemigo común. Los procesos de negociación y de desarrollo de equipos también son técnicas valiosas para el manejo de conflictos; cada una de ellas es útil en situaciones y circunstancias específicas, y las dos aumentan su popularidad entre los administradores.
- Las técnicas de manejo de conflicto también existen para situaciones en las que el administrador diagnostica un nivel de conflicto que es disfuncional porque es demasiado bajo. Entre las técnicas de estimulación de conflicto están el uso de canales de comunicación, contratar o transferir a individuos orientados en forma distinta, cambiar la estructura de la organización y estimular la competencia. El punto importante es que el manejo eficaz del conflicto incluye tanto la solución como la estimulación.

Preguntas para análisis y repaso

1. ¿Debería implementarse un proceso de negociación tal como el descrito en este capítulo para resolver los problemas entre estudiantes y maestros? Justifique su respuesta.
2. Piense en alguna ocasión en que su departamento en el trabajo o uno de sus grupos en la universidad (en caso de un proyecto de grupo) sufrió un conflicto con otro departamento o grupo. ¿Cómo respondió su grupo?

3. Algunos individuos creen que el compromiso no es una buena técnica de solución de conflictos porque no se distingue un ganador y la decisión que se alcanza probablemente no es la ideal para ninguno de los grupos. ¿Qué opina de esta técnica de solución de conflictos?
4. Describa cómo los tres tipos de interdependencia laboral podrían llevar a un conflicto entre dos grupos dentro de una organización estudiantil específica con la que esté familiarizado.
5. ¿Por qué la confianza es un aspecto tan importante del proceso de negociación?
6. ¿La competencia de calificaciones entre los estudiantes es funcional o disfuncional? Explique su respuesta.
7. Algunos individuos creen que el conflicto es necesario para que haya cambios. Proporcione sus comentarios.
8. ¿Por qué cree que muchos administradores evitan las confrontaciones con sus empleados? ¿Es ésta una forma funcional y eficaz de comportarse como administrador? Explique.
9. Luego de completar la autoevaluación en el recuadro "CO en la práctica" al inicio del capítulo, ¿se sorprendió por los resultados de su estilo preferido de manejo de conflictos? ¿Está de acuerdo con los resultados? Explique su respuesta.
10. ¿Qué significa decir que un administrador debe ser capaz de diagnosticar las situaciones de conflicto intergrupal? ¿Cómo puede obtener estas habilidades de diagnóstico?

Use la red

Consejos para la negociación

Debido a una economía lenta y a los recortes en los presupuestos de viajes, la compañía de fabricación de aeronaves comerciales para la que usted trabaja ha sufrido una disminución de 10% en las ventas durante los últimos seis meses. Como nuevo vicepresidente de compras, le han pedido negociar 10% de descuento con cada uno de los proveedores que les suministran la materia prima; si tiene éxito, su empresa llegará a sus metas de utilidades de fin de año. Como sabe lo importante que es entender la dinámica de las negociaciones (por ejemplo, la personalidad de la otra parte, los distintos tipos de táctica de negociación y demás) usted investiga las siguientes direcciones de internet para aprender más acerca de cómo tener éxito cuando negocie una reducción en los precios de los proveedores:

1. www.bbraham.com (haga clic en "free resources" (recursos gratuitos) y descargue "Tip Sheet: How to Negotiate Effectively" (Hoja de consejos: cómo negociar con eficacia).
2. www.batna.com (dé un clic en "powerful tips").
3. http://www.government-grants-101.com/negotiation-tips.htm.

Caso para análisis: *Una sociedad exitosa en Ford-Mazda*

Aunque las empresas conjuntas internacionales entre los fabricantes de automóviles tienen mucho sentido, con frecuencia no logran grandes utilidades; por ejemplo, el gigante de autos General Motors continúa rescatando la gran cantidad de pérdidas de Isuzu, de la que es dueño de 49% de las acciones. La lista de decepciones transculturales continúa: Chrysler-Mitsubishi, Daimler-Chrysler y Fiat-Nissan, todas han obtenido tanto rencor como recompensas. Con el deterioro de los vínculos entre Estados Unidos y Japón, especialmente en cuanto a la comercialización de autos, las relaciones entre los fabricantes de autos estadounidenses y japoneses sufren una tensión adicional.

Ford-Mazda es la excepción. Este matrimonio ha superado los desacuerdos por proyectos específicos, las disputas comerciales entre Japón y Estados Unidos, y hasta las acusaciones por parte de los Tres Grandes de que Mazda y otros rivales japoneses incurren en el *dumping* de minivans en Estados Unidos. La alianza, fundada en 1979, cuando Ford entró al rescate de la empresa japonesa fabricante de autos, sigue sólida. Al ser Ford dueño de 33.4% de Mazda, las dos compañías cooperan en los vehículos nuevos e intercambian su valiosa experiencia; Ford en marketing y finanzas internacionales y Mazda en el desarrollo de manufactura y producto.

En la actualidad, ambas trabajan conjuntamente en 10 modelos de autos, en los que generalmente Ford realiza la mayor parte del diseño y Mazda las contribuciones clave de ingeniería. Los autos trabajados en conjunto incluyen los modelos Ford Escort y Mercury Tracer, el subcompacto Festiva y el deportivo Ford Probe y Mercury Capri, así como los

minivan Tribute y Explorer; los Mazda ayudados por Ford son el MX-6, 323, Protege y Navajo. En total, aproximadamente uno de cada cuatro autos de Ford vendidos en Estados Unidos se beneficia de cierto grado de la participación de Mazda (todo, desde los métodos de manufactura hasta los diseños de la dirección), mientras que dos de cada cinco Mazdas tienen alguna influencia de Ford.

Ambas empresas pueden recordar algunos principios que aprendieron duramente para manejar con éxito una alianza estratégica, muchos de los cuales podrían aplicarse a vínculos en cualquier industria. Los secretos para el éxito de Ford-Mazda son:

Mantener la participación de la alta administración. El jefe debe establecer un tono para la relación; de otro modo, los administradores de nivel medio se resistirán a ceder parte del control de un proyecto a un socio.

Reunirse con frecuencia y, muchas veces, de manera informal. Las reuniones deben darse en todos los niveles y deben incluir tiempo para socializar. La confianza no se puede construir únicamente en torno a la mesa de la sala de juntas.

Utilizar un coordinador. Un tercero puede mediar en las disputas, sugerir formas nuevas de abordar al socio y ofrecer una intervención sensata independiente.

Mantener su independencia. La independencia ayuda a ambas partes a asentar las áreas de experiencia que fueron las que, en primer lugar, los convirtieron en socios deseables.

No permitir tratos de sacrificio. Cada proyecto debe ser viable para cada socio. La alta administración debe ver que se mantenga un equilibrio general.

Nombrar un supervisor. Alguien debe asumir la responsabilidad principal de vigilar todos los aspectos de la alianza.

Anticipar las diferencias culturales. Las diferencias pueden ser corporativas o nacionales. Sea flexible y trate de colocar a ejecutivos culturalmente sensibles en los puestos clave.

En estos principios subyace la idea de que una negligencia benigna no es la base para una sociedad; o como afirmó Phillip E. Benton Jr., presidente de Ford: toma mucho trabajo hacer que funcione.

Temas de reflexión

1. ¿Por qué podría haber un alto potencial para el conflicto en las relaciones como las que disfrutan Ford-Mazda?
2. ¿Qué medios de manejo de conflictos de grupo, de los que se analizaron en el capítulo 9, se utilizan en la sociedad Ford-Mazda?
3. ¿Por qué cree que la sociedad Ford-Mazda ha tenido tanto éxito, mientras que otras (incluidas las listadas al inicio del caso) no corren con la misma suerte?

Fuentes: "MulAlly Says Ford to Maintain Good Ties with Mazda", en *Knight-Ridder Tribune Business News,* 27 de febrero de 2007, p. 1; Norihiko Shirouzu, "Mazda Motor Looks to Plug Midsize Hole in U.S. Lineup", en *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2004, p. D.5; Todd Zaun, "Mazda Retools as Its President Gets More Calls for a Quick Fix", en *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2000, p. A16; "The Partners", en *Business Week*, 10 de febrero de 1992, pp. 102-107; Stratford Shersan, "Are Strategic Alliances Working?", en *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 77-78; y Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances", en *Journal of International Business Studies*, invierno de 1991, pp. 579-602.

Ejercicio vivencial: *El problema de la vieja chimenea*

Objetivos

1. Examinar de cerca las dinámicas de la competencia intergrupal.
2. Ilustrar la eficacia de un grupo para resolver un problema.

Comienzo del ejercicio

Etapa 1. Solución grupal al problema (30 minutos). Divida la clase en grupos de cuatro a seis personas; cada miembro del grupo debe leer el problema (en la página siguiente). El mejor procedimiento es que cada persona desarrolle una solución en forma independiente y que el grupo dedique un tiempo para analizar estas soluciones sin evaluarlas. Luego se evaluarán y se adoptará la mejor.

El problema puede ser asignado antes de la sesión de clase para que los estudiantes tengan más tiempo para desarrollar sus soluciones; sin embargo, el análisis y el proceso final de selección deben hacerse como grupo en el salón de clase.

Etapa 2. Elección de jueces y portavoces (5 minutos). Cada grupo debe elegir a un miembro para que forme parte del panel de jueces que seleccionará la mejor solución. También debe elegir un portavoz para presentar la solución al grupo de jueces.

Etapa 3. Presentación de las soluciones (15 minutos). Los portavoces de cada grupo presentarán la solución de su grupo a los jueces y al resto de la clase; deberán utilizar un pizarrón o un rotafolios para ilustrarla y la explicación debe ser breve y concisa. Los portavoces no deben criticar otras soluciones y deben proporcionar argumentos de calidad para apoyar sus soluciones.

Etapa 4. Votación individual (5 minutos). Luego de que se hayan presentado las soluciones de todos los grupos, los jueces pueden reflexionar sobre ellas durante uno o dos

minutos y después expresarán qué solución prefieren. *Deben realizar sus juicios en forma independiente, sin discutirlos entre ellos.* Lo único que se les pide es que establezcan la solución que prefieren; no deben explicar sus razones para elegirlas. El instructor debe apuntar al lado de cada solución el número de votos que reciba.

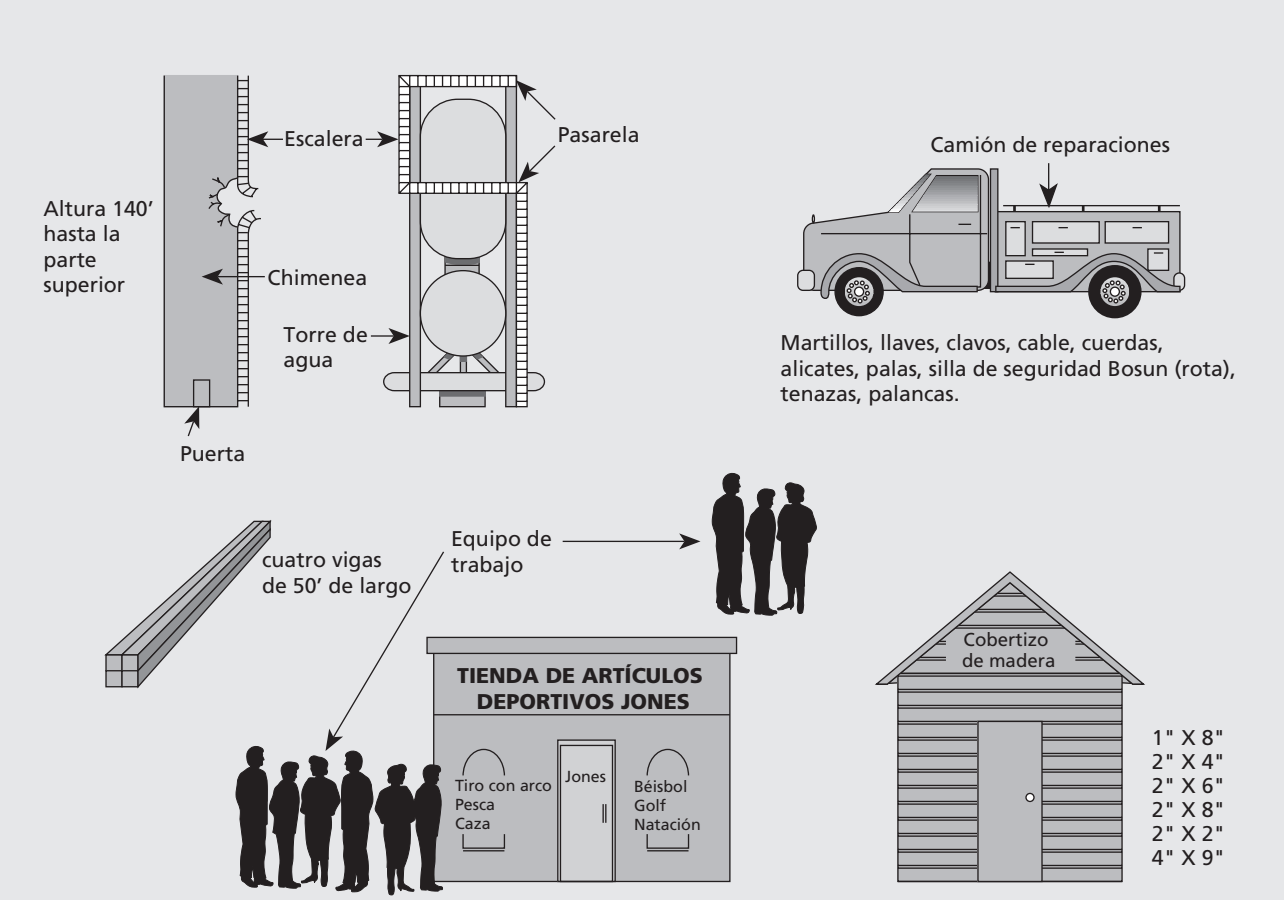
Etapa 5. Solución modificada al problema (10 minutos). Se forman nuevamente los grupos de estudiantes para que analicen su enfoque. Los jueces y los portavoces regresan a sus grupos originales. En este momento los grupos no pueden cambiar la estrategia básica de su solución, pero pueden refinarla. En este punto se alienta a los grupos a que comparen su solución con las de los demás y a que instruyan al portavoz para que señale las debilidades de las otras soluciones y las fortalezas de la suya. En este momento el grupo puede nominar un nuevo portavoz o juez.

Etapa 6. Reformulación de las soluciones (10 minutos). Los portavoces de los grupos vuelven a explicar brevemente sus soluciones usando el ejemplo anterior; se pueden hacer modificaciones menores. Se les alienta a que señalen las fortalezas de las soluciones de sus grupos y a que critiquen las de los demás; su meta es convencer a los jueces de que la solución de su grupo es la mejor.

Etapa 7. Votación final. Se da a los jueces uno o dos minutos para decidir en forma individual por qué solución votar; no pueden discutir las soluciones entre ellos y deben expresar su voto en voz alta. El instructor indicará el número de votos al lado de de cada solución. La que reciba más votos será la ganadora.

Etapa 8. Discusión (15 minutos). Toda la clase debe reflexionar acerca de su experiencia y analizar lo que sucedió. Se alienta a los estudiantes a que reflexionen acerca de sus sentimientos acerca de la solución de su propio grupo, de los jueces, etcétera. Se pide que los jueces expresen sus sentimientos acerca de cualquier presión que hayan sentido de los grupos para votar en cierta forma. El instructor o los estudiantes pueden también comparar sus observaciones con las teorías de comportamiento intergrupal que se han explicado en las clases o en las lecturas. Las siguientes preguntas pueden guiar ese análisis.

CUADRO 1



Todos los objetos fijos, excepto la tienda de Jones, se relacionan espacialmente como se muestra en este diagrama.

1. ¿Hubo ejemplos de chivos expiatorios? ¿Los grupos que perdieron expresaron insatisfacción o injusticia con los jueces o con el proceso de evaluación?
2. ¿Algún grupo presionó a los jueces para que actuaran como representantes de su grupo en lugar de votar en forma imparcial? ¿Los jueces sintieron presión para representar a su grupo, incluso si ésta no fue expresada abiertamente?
3. ¿Desarrolló algún grupo complejos de superioridad, debido a que realmente creyó que su solución era la mejor, aunque desde una perspectiva objetiva podría no haberlo sido?
4. ¿Cuáles fueron las reacciones del grupo ganador y de los grupos perdedores? ¿Los ganadores se veían felices y satisfechos mientras que los perdedores se veían descontentos entre ellos o con el ejercicio?
5. Durante la segunda ronda de presentaciones, ¿algunas soluciones se destacaron por recibir mayores críticas? ¿Estas soluciones fueron las que recibieron más votos en la votación individual, como si la gente tratara de destruir al competidor más fuerte?
6. ¿Cómo se compara este ejercicio de grupo con el funcionamiento de los grupos en el mundo real? Estos grupos fueron temporales, mientras que los del mundo real participan en competencias verdaderas y tienen compromisos fuertes y duraderos. ¿Los representantes de los grupos en el mundo real reflejarían los deseos del grupo o llegarían a decisiones sin prejuicios? ¿Cómo se pueden superar las dificultades intergrupales en las organizaciones?

El problema

Una explosión hizo un agujero en una chimenea de ladrillos; ésta parecía muy segura, pero la detonación arrancó una parte de la escalera de acceso y el resto quedó suelto. Sus ingenieros necesitan inspeccionar de inmediato el daño para determinar si la chimenea puede derrumbarse. ¿Cómo haría para que uno de ellos subiera a inspeccionar el agujero con seguridad y eficiencia?

La chimenea tiene 140 pies (43 metros) de altura y la estructura de al lado es una torre de agua. Su solución debe utilizar sólo los materiales del cuadro 1, incluyendo los que se supone que están en el camión y en la tienda de artículos deportivos.

Fuente: La fuente original de este ejercicio no se pudo identificar.

CAPÍTULO DIEZ

Poder y política

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 10, usted deberá ser capaz de

Entender
la diferencia entre poder y autoridad.

Describir
las cinco bases del poder interpersonal.

Analizar
cómo las subunidades de una organización adquieren y utilizan el poder.

Identificar
las tácticas de manejo de la impresión.

Identificar
las razones por las que la autoridad que percibe una persona puede influir en su conducta.

El poder personal de los grandes líderes de negocios

Los grandes líderes tienen algo en común: se dan cuenta de que tener una visión no es suficiente para lograr los tipos de ideas revolucionarias y a gran escala con las que sueñan; para hacer que las cosas sucedan e influir en los demás, deben sentir una pasión por su visión y tener el ***poder personal*** para realizarla. Por ejemplo, líderes de negocios como Steven Jobs de Apple Computer, Bill Gates de Microsoft, sir Richard Branson de Virgin Atlantic Airways, Steve Chen y Chad Hurley de YouTube, Jeff Bezos de Amazon.com y Sam Walton de Wal-Mart tuvieron grandes visiones de lo que podían ser y fueron capaces de convertirlas en realidad porque adquirieron y emplearon el poder necesario para hacerlo. Los grandes líderes utilizan cuatro tipos diferentes de poder personal para hacer que las cosas sucedan:

El poder de comunicar sus visiones a los demás.
El poder de superar la resistencia al cambio.
El poder de movilizar recursos en la dirección requerida.
El poder de manejar sus propias ambiciones para no perder la perspectiva en el proceso de liderazgo.

Estas áreas de poder pueden venir de diversas fuentes, entre las que se incluyen las características personales del líder (por ejemplo, la cantidad de carisma o inteligencia emocional), la posición que éste ocupe en la jerarquía organizacional y la capacidad de recompensar o castigar la conducta de otras personas. Cuando se utilizan de manera apropiada, las fuentes personales de poder hacen la diferencia entre ver un sueño hecho realidad o preguntarse por siempre qué hubiera pasado si la idea hubiera despegado.

Fuentes: Adaptado de Ronald Grover, "Move Over, MySpace", en *BusinessWeek*, 26 de diciembre de 2005, p. 24; Eric J. Bolland, "Mastering Power", en *Executive Excellence*, 20, núm. 10, 2003, pp. 15-20 y Jeffrey Gandz, "Global Leadership and Personal Power", en *Ivey Business Journal*, mayo/junio de 2000, pp. 10-12.

El poder es una parte dominante de la estructura de la vida organizacional;[1] se requiere para lograr que se hagan las cosas.[2] Cada día, los administradores de las organizaciones públicas y privadas lo adquieren y utilizan para lograr las metas y, en muchos casos, fortalecer su propia posición. El éxito o fracaso en el uso del poder, o de reaccionar ante él depende en gran medida de lo que una persona comprenda de este y de que sepa cómo y cuándo utilizarlo, así como de que sea capaz de anticipar sus efectos probables.

En este capítulo se explica el poder y sus usos en los entornos organizacionales; también se examinan sus bases, la necesidad de que exista y su relación con las políticas de la organización. En el capítulo se señala que el poder no es un secreto sucio sino un mecanismo que en realidad se utiliza continuamente para lograr las metas organizacionales, grupales e individuales.

Poder y autoridad

Poder
Capacidad de lograr que otros hagan lo que uno quiere que hagan.

El estudio del poder y sus efectos es importante para entender cómo funcionan las organizaciones. Cada interacción y cada relación social en la empresa suponen ponerlo en ejercicio;[3] la forma en que se controlan las subunidades organizacionales y los individuos se relaciona con este tema. En un entorno organizacional, el **poder** es simplemente la capacidad de lograr que los demás hagan lo que uno desea,[4] e incluye una relación entre dos o más personas. Robert Dahl, un científico político, captura este importante enfoque relacional cuando lo define como: *A* tiene poder sobre *B* en el grado en que pueda hacer que *B* haga algo que en otro caso no haría.[5] Una persona o grupo no puede tener poder aisladamente; debe ejercerse (o tener el potencial para ejercerse) en relación con otra persona o grupo.

Hay quienes consideran que es mejor si lo utiliza una sola persona sobre otras; por el contrario, el argumento del poder compartido afirma que a menos que parte de éste se comparta, la productividad, calidad y satisfacción de los clientes nunca llegarán a sus niveles más altos. Sin embargo, esto presenta el problema de determinar cómo implementar su división. Se necesita tiempo para que en una organización se desarrolle la cultura de compartir el poder, ya que no se puede imponer a las personas y se requiere un liderazgo y una visión apropiados para llevar a

cabo el proceso,[6] así como tiempo para desarrollar: 1. mejores líneas de comunicación, 2. más confianza, y 3. apertura entre quienes comparten el poder (administradores y subordinados o subunidades). Debido a que durante muchos años las organizaciones han dependido de las jerarquías de autoridad para cumplir con sus metas, no es razonable esperar que los administradores simplemente comiencen a compartir el poder con los demás sin oponer resistencia.

La literatura sobre el tema distingue entre lo que es poder y autoridad. Max Weber fue el primero en recalcar las diferencias entre estos dos conceptos;[7] él creía que el primero incluye fuerza y coerción, mientras que la segunda es un subconjunto del poder, tiene mucho menor alcance y no implica fuerza, sino una suspensión de juicio por parte de quienes la reciben. La **autoridad** es el poder formal que una persona tiene debido a la posición que ocupa en la empresa. Las directrices u órdenes de un administrador en una posición de autoridad se siguen porque deben ser seguidas, es decir, quienes ocupan posiciones más elevadas tienen autoridad legal sobre los subordinados de posiciones inferiores. En la jerarquía de la autoridad, el director ejecutivo está por encima del administrador de distrito, quien a su vez está por encima del vendedor. La autoridad tiene las siguientes características:

Autoridad
Poder formal que una persona posee por la posición que ocupa en la jerarquía organizacional.

1. Es conferida a la posición de una persona. Un individuo tiene autoridad debido a la posición que ocupa y no por alguna característica personal específica.
2. Es aceptada por los subordinados. Quien ocupa una posición de autoridad oficial la ejerce y puede obtener cumplimiento debido a que tiene un legítimo derecho.
3. La autoridad se utiliza en forma vertical y fluye en forma descendente en la jerarquía de una organización.

Influencia es una palabra con la que a menudo nos encontramos al estudiar el poder. Estamos de acuerdo con Henry Mintzberg y otros en que diferenciar *influencia* de *poder* contribuye poco a la comprensión de este último término,[8] por lo tanto, a lo largo de este capítulo utilizaremos los términos *influencia* y *poder* en forma indistinta.

El poder se deriva de muchas fuentes: interpersonales, estructurales y situacionales; y la forma de obtenerlo dentro de una organización depende en gran medida del tipo que se busque.

Poder interpersonal

John French y Bertram Raven sugirieron cinco bases interpersonales de poder: legítimo, de recompensas, de coerción, de experto y de referencia.[9]

Poder legítimo

Poder legítimo
Capacidad de una persona para influir en otros por ocupar una posición de mayor poder.

El **poder legítimo** es la capacidad de una persona para influir debido a su posición. Un individuo en un nivel superior tiene poder sobre quienes están por debajo de él. En teoría, los iguales en la organización (por ejemplo, todos los supervisores de primera línea) tienen un poder legítimo igual; sin embargo, cada uno lo utiliza con un don natural. Este poder es similar al concepto de autoridad.

Los subordinados desempeñan una función importante en el ejercicio del poder legítimo, pues sólo lo aceptan si consideran que existen razones que legitiman su uso; no obstante, la cultura, las costumbres y los sistemas de valores de una organización determinan los límites de este poder. El presidente de una compañía que sugiere que todos los empleados deben votar por un candidato político en particular puede descubrir que sólo algunos aceptan su sugerencia.[10]

Poder de recompensas

Poder de recompensas
Capacidad de una persona para premiar la conducta de otros.

Una persona deriva su influencia de la capacidad de recompensar el cumplimiento. El **poder de recompensas** a menudo se utiliza para respaldar el uso del poder legítimo. Si los seguidores valoran las recompensas, reales o posibles, que quien ejerce el poder puede proporcionarles (reconocimiento, asignación de un buen trabajo, aumento de sueldo, recursos adicionales para completar un trabajo) entonces responderán a sus peticiones, requerimientos e instrucciones. Por ejemplo, un gerente de ventas que tiene la capacidad de premiar a los vendedores con bonos

en efectivo, listas más amplias de clientes o fondos de entretenimiento adicionales puede ejercer un poder de recompensas, el cual funciona mejor cuando los empleados entienden cómo pueden lograrlas y se mantienen al tanto de su estatus para ganarlas.[11] Un tipo de recompensa cada vez más dominante es otorgar a los empleados la propiedad mediante la emisión de acciones cuando éstos llegan a ciertos aniversarios en la empresa. De esta forma se les estimula aún más a trabajar más duro y en forma más inteligente, ya que el valor de su recompensa final depende de los resultados organizacionales.[12]

Poder de coerción

Poder de coerción
Capacidad de castigar la falta de cumplimiento de los seguidores.

Lo opuesto al poder de recompensa es el **de coerción**, es decir, el poder para castigar. Los seguidores pueden cumplir por temor; por ejemplo, un administrador puede bloquear el ascenso de un subordinado que se desempeñe mal o transferirlo. Estas prácticas y el miedo a que sean utilizadas constituyen un poder de coerción. Aunque el castigo puede ocasionar algunos efectos colaterales, es una forma que aún se utiliza en las organizaciones para lograr el cumplimiento o corregir un comportamiento no productivo. Por ejemplo, cuando Albert Dunlap fue director ejecutivo de Scott Paper despidió a 11 125 empleados y a 9 de los 11 miembros de su comité ejecutivo en su primer año en el puesto, debido a su descontento con su desempeño laboral;[13] por éstas y otras acciones similares que ha realizado en otras organizaciones, Dunlap se ha ganado el nombre "Al La Sierra". Los administradores utilizan un poder de coerción en situaciones donde se supervisan grandes números de empleados.[14]

Poder de experto

Poder de experto
Poder de influir en otros con base en pericias especiales.

Una persona que tiene conocimientos especiales y que, por consiguiente, es muy valorada, posee el **poder de experto**. Los especialistas tienen influencia aún cuando su rango sea bajo. Un individuo puede poseer habilidades en cuestiones técnicas, administrativas o personales; cuanto más difícil sea reemplazarlo, mayor será el poder de experto que posea.

Este tipo de poder es una característica personal, mientras que el legítimo, el de recompensa y el de coerción son en gran medida prescritos por la organización. Una secretaria que tenga una posición de relativamente bajo nivel puede tener un alto poder de experto debido a que conoce los detalles de la operación de la empresa: dónde se encuentra todo y la forma de manejar situaciones difíciles.

Poder referente

Poder referente
Poder basado en el carisma generado por la personalidad o estilo de conducta.

Muchos individuos se identifican con una persona debido a su personalidad o estilo de conducta y se ven influidos por ella. El carisma es la base del **poder referente**, y quien la tenga es admirado debido a su personalidad, a su visión y a los medios que utilice para hablar con sinceridad.[15] La fuerza del *carisma* de una persona es una indicación de su poder referente y es un término que se utiliza con frecuencia para describir las personalidades magnéticas de algunos políticos, artistas o personalidades del deporte. Algunos subordinados también reconocen que sus administradores son carismáticos; sin embargo, hay críticos que afirman que los individuos carismáticos no siempre son los mejores líderes.[16]

Las cinco bases del poder interpersonal se pueden dividir en dos categorías importantes: organizacional y personal. El poder legítimo, de recompensa y de coerción son principalmente prescritos por la organización, el puesto, los grupos formales o patrones de interacción específicos. El poder legítimo de una persona se puede cambiar al transferirla o modificar la descripción de su puesto, o reducir al reestructurar la organización; en contraste, el poder de experto y el referente son muy personales: una persona con experiencia o que ha obtenido un conjunto de títulos o desarrollado las características de imagen de un experto. El carisma se tiene o no; no puede manipularse, modificarse o desarrollarse mediante programas de capacitación; es un estilo personal, muy individualizado.

Los cinco tipos de poder interpersonal no son independientes, por el contrario, los administradores los utilizan en forma eficaz en diversas combinaciones en distintas circunstancias.

Varios estudios han analizado temas relacionados con los usos contextuales del poder; uno de ellos descubrió que el legítimo, de experto y el referente eran las tres razones más importantes que los empleados reportaron para hacer lo que un compañero o jefe les solicitaba.[17] Otros dos estudios identificaron una fuerte correlación entre los niveles de los administradores y el uso del poder de experto y el referente, y la participación emocional de los empleados y su compromiso con sus puestos.[18] Un estudio relacionado describió cómo los chismes, es decir, la comunicación informal, pueden aumentar o disminuir el poder interpersonal de un empleado.[19]

Un estudio interesante realizado en tres organizaciones investigó si existían diferencias de género en las percepciones de los subordinados acerca del poder de los administradores.[20] Los resultados indicaron que los administradores hombres y mujeres no mostraron diferencias significativas en las bases de poder de recompensa, de coerción, legítimo y referente; sin embargo, los subordinados calificaron más alto a las administradoras en cuanto al poder de experto. Los administradores con subordinadas fueron calificados más bajo en este mismo tipo de poder que las otras combinaciones de géneros, por lo tanto, los estereotipos de los papeles de género parecen no desviar las percepciones de la posesión del poder, en lugar de eso, el nivel que ocupa el administrador en la estructura de poder de la organización crea un mayor efecto en las percepciones que tiene el empleado acerca de ese poder que su género.[21]

Un aspecto interesante acerca del poder interpersonal es el hecho de que no sólo los administradores pueden cultivarlo y desarrollarlo, sino también los empleados a nivel de entrada y los supervisores de primera línea. El recuadro “CO en la práctica” que aparece en la página siguiente examina cómo lo puede lograr.

Necesidad de poder

En el transcurso de la historia el poder ha fascinado a los seres humanos; la inquietud que despierta aparece expresada claramente en los antiguos escritos chinos (el manso poder de los grandes, el poder de la luz, el poder de la oscuridad). Los primeros escritos religiosos contienen numerosas referencias de quienes lo tenían o lo ganaban. Los registros históricos muestran diferencias en el grado en que los individuos lo han buscado, temido, disfrutado o utilizado indebidamente; se sabe que hay quienes lo emplean en una forma que daña a sus organizaciones.[22] La imagen de quienes lo buscan es, casi siempre, bastante negativa; por ejemplo, se les ha descrito como:[23]

Neuróticos que tratan de cubrir sentimientos de inferioridad, ansiedad u odio.
Personas que sustituyen la falta de afecto, la soledad o la falta de amigos con el poder.
Personas que buscan compensar alguna privación de la infancia.

Necesidad de poder (*n Pow*)
Deseo de influir en otros.

David McClelland propone que el poder se puede buscar y ejercer en forma responsable,[24] por consiguiente, define la **necesidad de poder** (o ***n Pow***) como el deseo de tener un efecto en los demás, el cual se puede mostrar básicamente en tres formas: 1. por una fuerte acción, por prestar ayuda o consejo, por controlar a alguien; 2. por una acción que produzca emoción en los demás; y 3. por una preocupación por el prestigio.

Las investigaciones han intentado determinar cómo se conduce la gente que tiene una alta necesidad de poder en contraste con quienes la tienen baja. En general, los primeros son competitivos y agresivos, les interesan las posesiones que dan prestigio (por ejemplo, un automóvil costoso), prefieren situaciones de acción y se unen a diversos grupos. Los resultados de un estudio reciente en un entorno organizacional demuestran sorprendentemente que el grado de necesidad de poder que tenga un administrador está correlacionado con el éxito.[25] Los administradores más eficaces disciplinaban y controlaban su deseo de poder para dirigirlo hacia la organización como un todo y no hacia su engrandecimiento personal; estos individuos no demostraban inseguridad personal, en lugar de eso, poseían gran madurez emocional y un estilo administrativo democrático y directivo.[26]

CO EN LA PRÁCTICA Desarrolle su poder interpersonal

En ocasiones, algunos empleados principiantes se sienten controlados por políticas organizacionales rígidas, administradores superiores estrictos, políticas departamentales ambiguas y otros factores sobre los que consideran que no tienen control. En otras formas, éstos relativamente recién llegados pueden sentirse impotentes para controlar aspectos clave de sus puestos; en un caso extremo, la comedia de 1998 *Office Space* de 20th Century Fox captó esta impotencia. En la película, Peter Gibbons (interpretado por Ron Livingston) es un programador de computadoras con un trabajo aburrido e ingrato que está convencido de que cada día de su vida es peor que el anterior. William "Bill" Lumbergh, su supervisor (interpretado por Gary Cole) intentaba mantener un severo control de cada uno de sus movimientos.

¿Hay que esperar a ser supervisor o administrador antes de obtener poder interpersonal? No, como empleado de nivel básico de una organización puede comenzar a desarrollarlo de inmediato, y de esta forma, evitará convertirse en alguien como Peter Gibbons en *Office Space*.

Puede desarrollar cada una de las siguientes fuentes de poder interpersonal:

1. **Poder de experto.** *Vuélvase tan competente como le sea posible en los aspectos fundamentales de su puesto.* Aprenda todo lo que se deba aprender acerca de lo que es responsable de hacer cada día. Si es representante de servicio a clientes, aprenda todo lo que pueda sobre las necesidades de sus clientes, los productos y servicios de la organización, y sus políticas para resolver los problemas de los clientes. Estos mismos principios aplican a cada puesto, ya sea que se trate de un auditor, representante de ventas, analista, asistente o programador. Aprenda todo lo que pueda y conviértase en la persona a quien acudir, por ejemplo, para que compañeros de trabajo, clientes y supervisores le pidan a usted las respuestas a sus problemas.
2. **Poder de recompensa.** *Premie a las personas que lo rodean en formas no financieras.* Usted puede recompensar a los compañeros de trabajo, clientes y otros sin necesidad de bañarlos en dinero y ascensos. Si ve que algunos compañeros de trabajo se quedaron a trabajar todo el fin de semana para terminar a tiempo una asignación de trabajo, puede señalar a su supervisor lo mucho que trabajaron para cumplir con la fecha, así proporciona una recompensa indirecta a sus colegas. Generalmente tiene más peso que sea un tercero (en este caso usted) quien proporcione un cumplido no solicitado acerca del trabajo duro de los demás (sus colegas).
3. **Poder referente.** *Si usted tiene facilidad para tratar con las personas, utilícela.* Si lo describen como influyente o que siempre se sale con la suya, entonces ya tiene un poder referente, mismo que puede utilizar para persuadir a los clientes de que compren los servicios o productos de su empresa o para convencer a su supervisor de que incremente el presupuesto de su sección del departamento. Si usted está en el proceso de volverse más persuasivo, entonces continúe trabajando en esta capacidad. Una buena forma de desarrollar su poder referente es ver cómo alguien que ya lo tiene lo utiliza para hacer que las cosas se hagan dentro de la organización; esta persona le puede servir como modelo a seguir y, por medio de la observación y la práctica, usted también puede volverse más influyente con quienes le rodean.

Poder estructural y situacional

El poder es prescrito principalmente por la estructura de la organización,[27] cuyas determinaciones distribuyen la discreción de la toma de decisiones entre las diversas posiciones. La estructura organizacional también establece los patrones de comunicación y el flujo de información, por lo tanto, crea un poder y autoridad formal al especificar que ciertos individuos desempeñan puestos específicos y toman ciertas decisiones.

Ya hemos analizado cómo se asocia una posición formal con el poder y la autoridad. Ciertos derechos, responsabilidades y privilegios se incrementan debido al puesto de la persona. Otras formas de poder estructural existen gracias a los recursos, toma de decisiones e información.[28]

Recursos

Rosabeth Kanter afirma en forma convincente que el poder se deriva del acceso a los recursos, la información y el respaldo, así como de la capacidad de obtener cooperación para hacer el trabajo necesario;[29] se puede ejercer cuando se tienen canales abiertos para los recursos (dinero, trabajadores, tecnología, materiales y clientes). En las organizaciones, los recursos vitales se asignan en forma descendente a lo largo de las líneas de jerarquía;[30] el administrador de alto nivel tiene más poder para asignar recursos que aquellos que están en un nivel inferior en la jerarquía administrativa: el de nivel inferior recibe los recursos que le otorgan los de nivel

superior. Para asegurar el logro de las metas, los administradores de primer nivel (por ejemplo, presidentes, vicepresidentes, directores) asignan recursos con base en el desempeño y el cumplimiento; así, uno de primer nivel generalmente tiene poder sobre otro de nivel inferior, quien debe recibir recursos de arriba para cumplir con las metas.

La relación de *dependencia* existe debido a los recursos limitados y a la división del trabajo,[31] la cual (por ejemplo, posiciones en la jerarquía) otorga a la administración superior, por posición, el privilegio de asignar dichos recursos limitados.[32] Si no cumple de manera adecuada con las metas y requerimientos de la administración superior, un administrador de nivel bajo no recibirá los recursos necesarios para hacer el trabajo, por otro lado, un equipo de administración superior inteligente sabe que para mejorar el desempeño los administradores de nivel inferior deben recibir poder y recursos adecuados para controlar sus destinos.[33]

Poder en la toma de decisiones

El grado en que los individuos o subunidades (por ejemplo, un departamento o un grupo de proyecto especial) pueden afectar las decisiones que se toman, determina el nivel de su poder; esto es, una persona o subunidad con poder puede influir en cómo ocurre el proceso de toma de decisiones, qué alternativas se van a considerar y cuándo se toma una decisión. Por ejemplo, los empleados sagaces ayudan a sus jefes a evitar tomar decisiones apresuradas, en primer lugar describiendo el tema en su totalidad y luego explicando por qué es necesario tener cuidado al tomar la decisión;[34] por otra parte, los administradores deben dar a sus empleados parámetros para la toma de decisiones y al mismo tiempo delegar poder y guiar su uso hacia los objetivos organizacionales.[35]

Poder de la información

Tener acceso a información relevante e importante proporciona poder, ya que es la base para tomar decisiones eficaces, por lo tanto, quienes poseen la información que necesitan para tomar decisiones óptimas tienen poder. Quizá la posición de contador en la estructura organizacional no refleje con precisión el poder que éste ejerce, ya que por lo general no tiene una base de poder interpersonal particularmente fuerte o evidente en la organización; su poder radica en que controla información importante. De igual forma, el poder de una persona se puede debilitar por compartir demasiada información, ya que reduce su porción relativa del valioso producto.[36] La verdadera imagen del poder que tiene una persona es reflejo no sólo de su posición, sino también del acceso que tenga a la información relevante.

Muchas situaciones organizacionales ilustran cómo las diferentes fuentes crean administradores con y sin poder. Los poderosos existen porque distribuyen los recursos requeridos, toman decisiones fundamentales y tienen acceso a la información importante, además de buscar y utilizar la que se refiere a todos sus empleados;[37] es probable que hagan que las cosas sucedan. Por otro lado, los administradores que no tienen poder carecen de recursos, información y prerrogativas para la toma de decisiones necesarias para ser productivos. Aquí presentamos dos ejemplos que demuestran la impotencia de los administradores.[38] Los supervisores de línea o de áreas sustantivas pueden supervisar demasiado de cerca, no ofrecer una capacitación adecuada a sus subordinados o tratar de irrumpir para realizar el trabajo por sí mismos; en contraste, los profesionales de áreas no sustantivas (como los especialistas en RH) pueden aislarse del resto de la compañía y resistirse al cambio, convirtiéndose en tomadores de decisiones de orientación conservadora. En ambos casos, actúan en formas que reducen su poder dentro de la organización.

Flujo ascendente de poder

La mayoría de las personas piensa que el poder se ejerce en sentido descendente. Es verdad que los individuos en las posiciones inferiores de la jerarquía generalmente tienen menos poder que los que se encuentran en las posiciones superiores; sin embargo, el poder puede ejercerse hacia arriba de la organización.[39] En términos sociológicos, quien lo ejerce en forma ascendente tiene poder personal pero no autoridad.

El análisis de la autoridad legítima sugiere que los individuos en las posiciones de nivel superior (supervisores) pueden ejercer tanto poder como el que los que están en las posiciones inferiores (subordinados) acepten. El concepto de poder subordinado llega a vincularse con la experiencia, ubicación e información. El poder o influencia significativa ascendente lo puede ejercer una secretaria, un programador de computadoras o un empleado de un rango relativamente bajo que posea experiencia, que esté en la posición de interactuar con individuos importantes o que tenga acceso y control de información relevante.[40] Experiencia, ubicación y control de la información son los principales determinantes del poder potencial de los empleados que están en los niveles inferiores de la jerarquía.

Dos fuentes importantes de influencia ascendente han sido llamados *persuasión manipuladora* y *manipulación*.[41] La primera es un intento directo de disfrazar el verdadero objetivo de la persuasión; ésta es la trama de la agenda oculta. Por medio de sus habilidades de persuasión, el individuo acumula poder para ganar un objetivo; por ejemplo, un administrador que trata de hacer que un mal trabajador sea transferido puede presentarle a otro administrador de proyecto que esté buscando gente para una nueva asignación sólo sus fortalezas y no las debilidades. Aunque su verdadero objetivo sea que otro cargue con el trabajador, su objetivo está oculto en la presentación persuasiva que hace acerca de las fortalezas del empleado.

La *manipulación* se refiere a la forma de influencia en la que tanto el objetivo como el intento están disfrazados; por ejemplo, en lugar de presentar las quejas de los clientes a un administrador a medida que llegan, el empleado que las recibe puede arreglarlas de tal forma que los demás empleados o departamentos sean vistos bajo una luz más o menos favorable.[42] Si el empleado arregla las quejas que recibe para que el administrador a cargo reprenda a un supervisor departamental que no le agrada, su acción se consideraría como una manipulación en dirección ascendente.

Se ha descubierto que el nivel que ocupa un administrador en la organización se relaciona inversamente con su propensión a utilizar el respaldo de las influencias de niveles superiores.[43] Esto tiene sentido, ya que es posible que quienes están en niveles más altos sientan que tienen autoridad suficiente para influir, mientras que los administradores y otros empleados que están en niveles inferiores en la jerarquía organizacional pueden sentirse menos confiados para hacerlo sin el respaldo de una autoridad más alta.

Poder interdepartamental

Hasta este punto el enfoque principal se ha puesto en el poder individual y en cómo se obtiene; sin embargo, el interdepartamental también es importante. Aunque se supone que todos los vicepresidentes de departamentos en el mismo nivel de la jerarquía administrativa tienen la misma cantidad de poder, generalmente éste no es el caso, algunos tienen más que otros en virtud de estar en una unidad o departamento en particular.[44] Por ejemplo, en algunas compañías, el departamento con mayor poder será el de mercadotecnia y en otras será el de producción o ingeniería.

Contingencia estratégica
Hecho o actividad de importancia crucial para concluir un proyecto o alcanzar una meta.

La teoría de **contingencia estratégica** se enfoca en el poder de la subunidad; es un evento o actividad importante para cumplir con las metas de la organización.[45] Hinnings y sus colegas analizaron la explicación de contingencia estratégica del poder en 28 subunidades de siete organizaciones de manufactura en Canadá y Estados Unidos.[46] Se estudiaron los departamentos de ingeniería, marketing, producción y contabilidad; cada subunidad interactuaba con las otras tres. Los investigadores examinaron diversos indicadores de poder, como la capacidad de sustitución (obtener un desempeño alternativo para sus actividades), la dominancia del flujo de trabajo (grado en el que las actividades de una y otra subunidad se vinculaban), la incertidumbre (la falta de información acerca de los eventos futuros) y la rapidez del flujo de trabajo (la velocidad y severidad con la que el trabajo de una subunidad afectaba los productos finales de la organización). Descubrieron que sólo una combinación de altos valores en todos los indicadores de poder proporcionaba a una subunidad un poder dominante de primer nivel, por lo tanto, el solo hecho de ser capaz de enfrentar la incertidumbre o de poseer el poder de sustitución no otorga el dominio sobre las otras subunidades. En el modelo de la

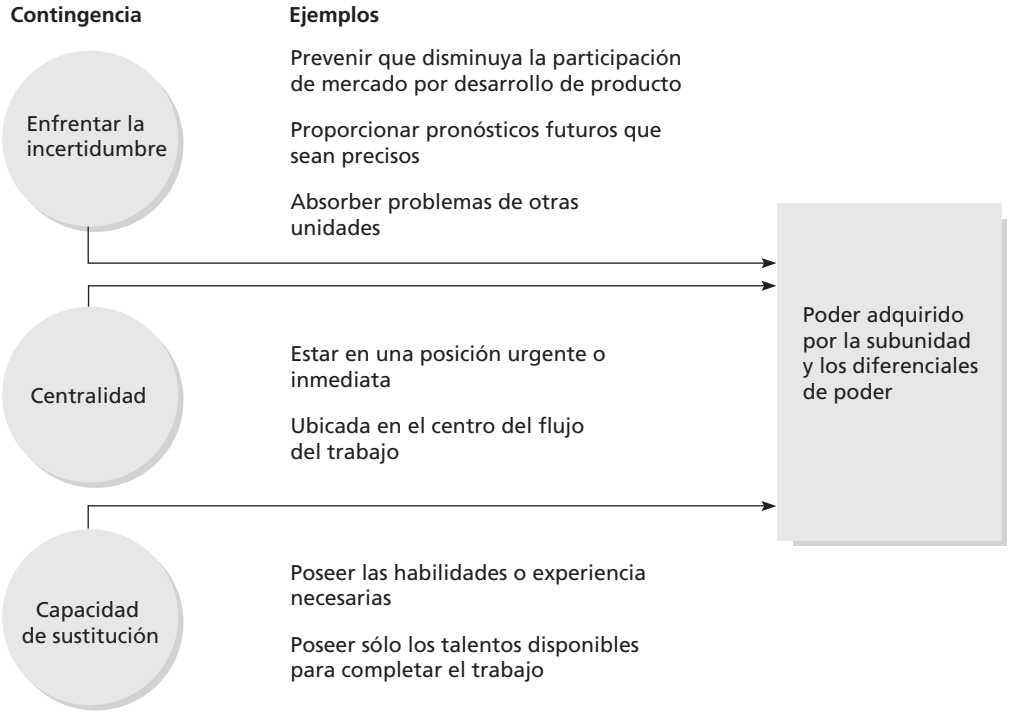


FIGURA 10.1
Modelo de contingencia estratégica del poder de una subunidad

Fuentes: Esta figura está basada en el primer trabajo de investigación que realizaron D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings. Véase Hickson *et al*., "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1971, pp. 216-29; y C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Pennings y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1974, pp. 22-44.

figura 10.1 se sugiere que el poder de la subunidad, esto es, el poder diferencial entre las subunidades, está influido por: 1) su capacidad de enfrentar la incertidumbre, 2) su centralidad, y 3) su capacidad de sustitución.

Enfrentar la incertidumbre

Los eventos que no se prevén pueden crear problemas a cualquier organización o subunidad, por consiguiente, las subunidades más capaces de enfrentar la incertidumbre generalmente adquieren poder:

> La incertidumbre por sí misma no da poder, pero sí lo da el enfrentarla. Si las organizaciones asignan a sus diversas subunidades áreas de tareas que varían en incertidumbre, las que puedan enfrentar más eficazmente el mayor grado de ésta serán las que tengan mayor poder dentro de las organizaciones.[47]

Hay tres tipos de estrategias para enfrentar los sucesos: *Enfrentarlos por medio de la prevención*, en cuyo caso una subunidad trabaja para reducir la probabilidad de que surja alguna dificultad. Por ejemplo, diseñar un producto para prevenir la pérdida de ventas debido al surgimiento de un nuevo competidor en el mercado sería una técnica de enfrentamiento; otro ejemplo sería contratar a dos individuos aunque sólo se requiera uno por considerar la rotación.

Una estrategia distinta es *enfrentarlos por medio de la información*. El uso del pronóstico es un ejemplo; contar con información anticipada y oportuna permite a una subunidad manejar los eventos como la competencia, huelgas, escasez de materiales y cambios en la demanda de los consumidores. Los departamentos de planeación que realizan estudios de pronóstico adquieren poder cuando éstos demuestran ser precisos.

El tercer tipo de estrategia consiste en *enfrentarlos por medio de la absorción*, esto incluye manejar la incertidumbre cuando repercute en la subunidad. Por ejemplo, una subunidad podría aceptar a un empleado problemático de otra e intentar capacitarlo de nuevo para después redirigirlo; esto se hace como un favor, para que la otra subunidad no tenga el problema de tener que despedirlo o soportarlo. La subunidad que acepta al trabajador problemático se gana el respeto de las demás, lo que resulta en un aumento del poder. Respecto a la relación de incertidumbre

con el poder, cuanta más de la primera enfrente una subunidad, tendrá más del segundo dentro de la organización.[48]

Centralidad

Las subunidades más centrales para el flujo de trabajo en una organización generalmente adquieren poder; ninguna subunidad tiene una centralidad cero, ya que de alguna forma todas están vinculadas entre sí. Una medida de centralidad es el grado en que el trabajo de la subunidad contribuye a la producción final de la organización;[49] aquella que esté en una posición que puede afectar a otras tiene cierto grado de centralidad, por lo tanto, poder.

Una subunidad también posee influencia si sus actividades tienen un efecto más inmediato o urgente que el de otras. Por ejemplo, Ben Taub es un importante hospital público en Houston y su subunidad de emergencias y traumatología es crucial, debido a que las fallas en ella podrían ocasionar la muerte de víctimas de emergencias, esto significa que posee un poder significativo dentro del hospital. La subunidad de psiquiatría realiza un trabajo importante que no es tan decisivo y tan inmediato, por lo tanto, tiene bastante menos poder que la de emergencia y traumatología. Esto lleva a dos propuestas de centralidad principales:

1. A mayor dominancia de los flujos de trabajo de una subunidad, mayor es su poder dentro de la organización.
2. A mayor rapidez de los flujos de trabajo de una subunidad, mayor es su poder dentro de la organización.[50]

Capacidad de sustitución

Capacidad de sustitución
Medida en que otras unidades pueden realizar la tarea o actividad de una subunidad.

La **capacidad de sustitución** se refiere a la capacidad de otras subunidades para realizar las actividades de una en particular. Si una organización tiene o puede obtener fuentes alternativas de habilidad, información y recursos para desempeñar el trabajo que hace una subunidad, el poder de ésta disminuye. Por un lado, las subunidades de capacitación pierden poder si hay administradores de línea de la empresa o consultores externos que puedan hacer el trabajo de capacitación; por otro, como es difícil duplicar o reemplazar a una subunidad que posee habilidades y capacidades únicas, la que las tiene cuenta con más poder que otras.

Los cambios en el mercado laboral pueden dar como resultado cambios en el poder de una subunidad. Actualmente existe una escasez de especialistas técnicos en robótica. Como éstos son difíciles de reemplazar, capacitar y sustituir, la subunidad de robótica posee un poder excesivo. Desde luego, existen otras razones para el surgimiento de las poderosas subunidades de robótica, como su acceso a información técnica, su centralidad y las mejoras de productividad con las que contribuyen.

Hinnings y sus colaboradores se dieron cuenta de la importancia del poder de la capacidad de sustitución cuando propusieron que cuanto menor sea la capacidad de sustitución de las actividades de una subunidad, mayor será su poder dentro de la organización.[51]

En resumen, el primer paso que puede dar una subunidad para incrementar su poder es asumir la responsabilidad de actividades fundamentales para la organización;[52] luego puede buscar incrementar su dominio, su capacidad de enfrentar la incertidumbre y su capacidad de no sustitución. Finalmente, tendrá enormes niveles de poder respecto a las demás de la organización.

Obediencia a la autoridad

Es verdad que algunos individuos y subunidades tienen gran influencia para hacer que otras personas hagan las cosas como ellos las quieren; sin embargo, también se obedece cuando se percibe la autoridad. Imagine que una tarde su supervisor le dice: sabe que en realidad estamos perdiendo dinero al utilizar esa máquina de sellos Beal; quiero que haga un trabajo para la compañía, quiero que destruya esa máquina de manera que parezca un accidente. ¿Cumpliría con esta solicitud? Después de todo, él es su supervisor y está a cargo de todo: su salario, sus

oportunidades de ascender, sus asignaciones laborales. Usted podría preguntarse: ¿mi supervisor tiene tanta influencia sobre mí?

Es difícil señalar dónde comienza y dónde termina la influencia de una persona o de una subunidad. Alguien podría suponer que el supervisor del ejemplo tiene la influencia específica de hacer que alguien haga este trabajo sucio, ilegal y poco ético; sin embargo, incluso quienes al parecer sólo tienen poca autoridad pueden influir en los demás. Una serie de estudios clásicos realizados por Stanley Milgram se enfocaron en la ilusión del poder; realizó experimentos sumamente controversiales acerca de la obediencia a la autoridad.[53] Los sujetos de los experimentos eran hombres adultos de diversas ocupaciones y posiciones sociales del área de New Haven, Connecticut. Al llegar al laboratorio, a cada uno le presentaban al que se suponía que era su compañero de estudio, un hombre de aproximadamente 50 años que en realidad trabajaba para Milgram. A los dos se les pedía tomar un papel al azar para determinar quién sería el maestro y quién el aprendiz; los papeles estaban arreglados: el sujeto real siempre se convertía en el maestro.

El experimento estaba ostensiblemente diseñado para averiguar los efectos del castigo en el aprendizaje. Siempre que el aprendiz cometía un error, era castigado con una descarga eléctrica que recibía de una máquina generadora de descargas que tenía 30 interruptores, el primero daba 15 voltios, el segundo 30 voltios y así sucesivamente hasta 450 voltios, donde había una etiqueta que decía "peligro, choque severo – XXX".

Después, el maestro (el sujeto real) tomaba su lugar en la máquina de descargas donde no podía ver al aprendiz (el cómplice de Milgram). El plan era que el aprendiz repitiera las palabras que le dictaba el maestro y cometiera muchos errores. El maestro recibía la indicación de aumentar las descargas con cada error; en los 75 voltios éste podía escuchar los gruñidos que procedían del aprendiz, quien en realidad estaba fingiendo de acuerdo con las instrucciones de Milgram. En 150 voltios el aprendiz gritaba: ¡déjenme salir!, y decía que su corazón ya no podía tolerar el dolor; en los 285 voltios soltaba un grito agonizante y se rehusaba a continuar, pero continuaba intentándolo y cometiendo aún más errores.

La mayoría de los maestros se sintieron muy incómodos, incluso algunos preguntaron al experimentador si era apropiado continuar, pero sin importar lo que el maestro dijera o cómo protestara, el experimentador sólo decía: el experimento requiere que continuemos; también se les decía: no tiene otra opción; debe continuar. Milgram quería saber cuántos sujetos desafiarían las órdenes de continuar y cuántos continuarían. Antes de que estos experimentos se realizaran, preguntó a 40 psicólogos su opinión acerca de si los sujetos renunciarían, y ellos predijeron que sólo 4% continuaría aplicando las descargas de electricidad a los aprendices que se equivocaran al responder. Pero observe la figura 10.2 para ver lo que realmente sucedió.

De un total de 40 sujetos, 26 (65%) obedecieron al experimentador todo el tiempo hasta el nivel de voltaje más alto en el generador de descargas eléctricas (XXX). Estos hombres no eran personas fuera de lo común, en realidad, la mayoría mostraba señales extremas de tensión emocional y conflicto psicológico durante el experimento; temblaban, se mordían los labios y se enterraban las uñas en las palmas de sus manos. Repetidamente pidieron permiso al experimentador para detenerse; sin embargo, continuaron aumentando el voltaje. Milgram afirmó:

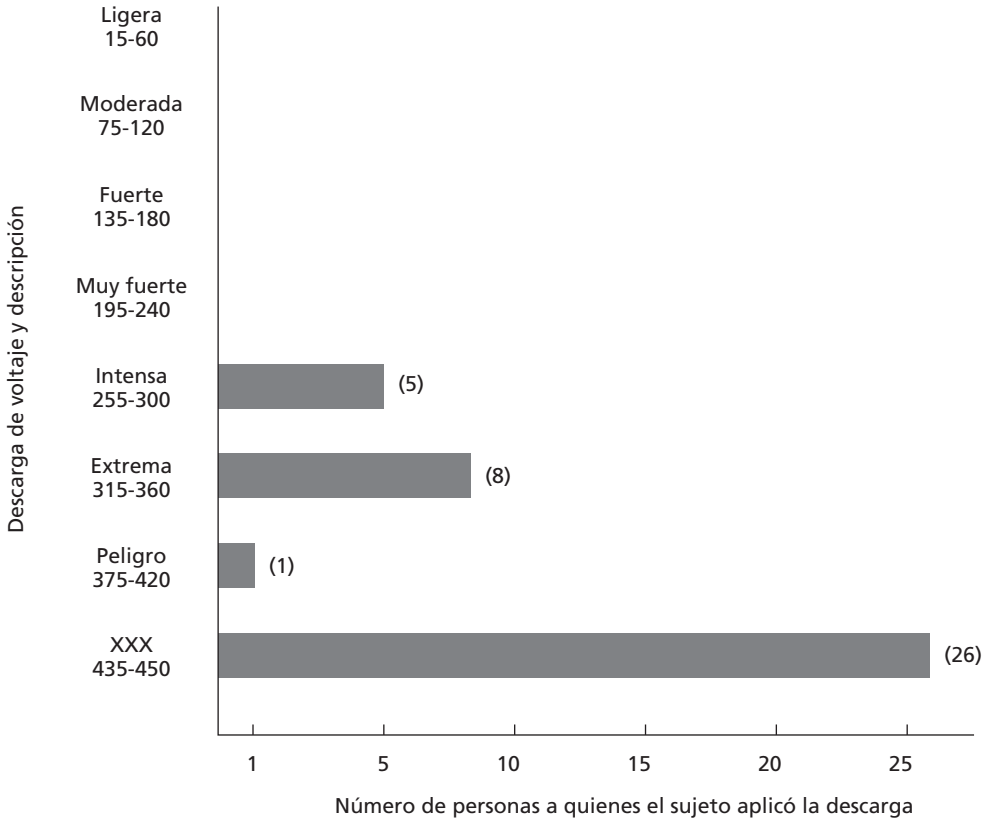
> Observé ingresar al laboratorio a un hombre de negocios maduro e inicialmente con aplomo, sonriente y seguro; a los 20 minutos se redujo a un manojo de nervios que no dejaba de retorcerse y tartamudear y que se aproximaba rápidamente al punto de sufrir un colapso nervioso… sin embargo, continuaba respondiendo a cada palabra del experimentador y obedeció hasta el final.[54]

¿Por qué los sujetos obedecían al experimentador? Aunque él no poseía una autoridad específica sobre ellos, parecía una persona poderosa; para ello creó una ilusión de poder: se vistió con una bata blanca de laboratorio, pidió que le llamaran doctor, y era muy severo. Los sujetos lo percibían como con autoridad legítima para realizar el estudio; el experimentador aparentemente hizo muy buen trabajo en cuanto a proyectar la ilusión de tener poder.

Los experimentos de Milgram indican que ejercer el poder de forma autoritaria no es la única forma de hacerlo, ya que también lo ejercen con frecuencia individuos que tienen poco o ningún poder real; alguien puede influir significativamente en los demás sólo porque se le

FIGURA 10.2
Resultados del experimento clásico de obediencia de Milgram

Fuente: Basado en descripciones y datos presentados por Stanley Milgram.



percibe como poseedor de poder. La mirada del espectador desempeña un papel importante en el ejercicio del poder.[55]

Estrategias y tácticas políticas

Conducta política
Forma de conducta que se realiza fuera del sistema normal de poder, diseñada para beneficiar a un individuo o a una subunidad.

Los individuos y las subunidades participan continuamente en una **conducta política**; con ello queremos decir que es una:

1. Conducta que está generalmente fuera del sistema de poder legítimo y reconocido.
2. Conducta que está diseñada para beneficiar a un individuo o subunidad, a menudo a expensas de la organización en general.
3. Conducta que es intencional y que está diseñada para adquirir y mantener el poder.

A menudo, la conducta política desvía o bloquea el poder formal que existe en una organización. El recuadro "CO en la práctica" que aparece a continuación esboza parte de sus efectos negativos.[55]

Investigación en política

Diversos estudios han explorado la conducta política y las percepciones en las organizaciones;[56] uno de los primeros se realizó con 142 agentes de compras.[57] Su objetivo de trabajo era negociar y llenar los pedidos en una forma oportuna; sin embargo, ellos también veían sus puestos como un vínculo crucial con el ambiente, la competencia, los cambios de precios y los giros del mercado, por lo tanto, se consideraban como procesadores de información. Este vínculo vital entre cada agente de compras y el ambiente externo los colocaba en conflicto con el departamento de ingeniería en cada intento por influir en esta subunidad.

CO EN LA PRÁCTICA

El abusivo del rumbo está de vuelta: En su sitio de trabajo

La conducta abusiva es un verdadero problema que afecta a muchos empleados en el sitio de trabajo. Se han realizado investigaciones al respecto en muchos países, entre ellos Estados Unidos, Suecia, Noruega, Finlandia, Irlanda, Inglaterra, Corea, Japón, Alemania, Italia, Australia, Nueva Zelanda y México. ¿Por qué es importante este asunto para las organizaciones? Los empleados que sufren repetidos abusos están más predispuestos a experimentar problemas físicos y psicológicos, cuyo resultado neto es una reducción en la productividad, mayor ausentismo y rotación de personal. Las organizaciones, para evitar estos resultados negativos y costosos, necesitan entender la conducta abusiva y estar preparadas para manejarla.

¿Qué es una conducta abusiva en el sitio de trabajo? Es un patrón de conducta destructiva y deliberada (o inconsciente) con el que se rebaja a compañeros y subordinados de trabajo. A menudo conocida como fastidiar, puede provocar que la víctima se sienta humillada, incómoda y apenada. Buena parte de estas conductas la manifiestan individuos que tienen puestos de mayor poder. Un ejemplo común sería el de una supervisora en un centro de atención telefónica que ataca constantemente a uno de sus representantes de servicio al cliente frente a los demás empleados. Aunque este representante realice un buen trabajo, ella de todos modos lo regaña por no solucionar los problemas de los clientes con suficiente rapidez, por tener una voz chillona al teléfono o por no ser tan profesional como los otros representantes del mismo piso. Éste, después de sufrir tres meses esta situación injusta, comienza a tener problemas estomacales, dolores de cabeza y odia presentarse a laborar; su productividad comienza a bajar porque tiene problemas para mantenerse concentrado en el trabajo y se pone muy nervioso cada vez que la supervisora camina hacia él. Termina renunciando y hallando otro empleo.

¿Qué hechos tenemos sobre la conducta abusiva? Algunos estudios sugieren que hasta 90% de la fuerza laboral la ha sufrido en algún momento de su carrera; entre 10 y 20% sufren incidentes de abusos cada año. La gente abusiva puede ser de sexo masculino o femenino y 81% de las veces son jefes. En términos de salud de las víctimas, a 41% se le ha diagnosticado depresión, a 94% ansiedad severa, y más de 80% de las víctimas informa que estos abusos lo ha hecho menos productivo. Es frecuente que las víctimas indiquen que no recibieron apoyo de sus compañeros de trabajo, superiores o personal de RH, y que se sancionó o despidió a menos de 10% de quienes incurrieron en estos abusos.

¿Hay una víctima ideal en la que se centre la gente abusiva? Aunque éstos pueden apuntar a un compañero que perciban como amenaza, muchos se enfocan en subordinados que poseen menos poder que ellos. Alguna investigación ha sugerido que muchas víctimas sufren de baja autoestima, no son asertivas y no pertenecen a la camarilla de favoritos en la unidad de trabajo.

¿Por qué se han hecho más comunes las conductas abusivas? Este tipo de gente siempre ha existido; la mayor parte de las personas recuerda a uno o dos individuos así en su infancia, que les provocaba incomodidad e incluso temor. La personalidad de algunos los predispone más a ser abusivos en su sitio de trabajo. Ejemplos famosos incluyen a Henry Ford, Walt Disney y Armand Hammer. Asimismo, otros factores que contribuyen al incremento de los abusos son las fechas límite demasiado cortas, la amenaza de despidos o recortes, el panorama siempre cambiante de los negocios por la competencia y la globalización, y los códigos de conducta y normas de conducta mal definidas en muchas empresas.

¿Qué deben hacer las organizaciones? Sus líderes y los de los departamentos deben poner el buen ejemplo y no abusar de compañeros y subordinados; de modo similar, deben establecerse y hacerse cumplir las políticas y lineamientos relativos a las conductas abusivas, y quienes los violen deben ser sancionados. Los programas de capacitación de la administración deben contener un módulo que defina lo que es una conducta abusiva y que exprese claramente que no se perdonará a quien incurra en ella. La orientación a los nuevos empleados debe incluir este tema y deben analizarse los procedimientos de queja por violaciones a las reglas respectivas.

En resumen, las conductas abusivas constituyen un gran problema para muchos empleados y sus organizaciones; ellos deben expresarse y quejarse de tales conductas para proteger su propia salud y su posición en la organización en el largo plazo. Las compañías deben intervenir y tratar estas conductas perjudiciales para evitar una pérdida significativa en la productividad, el ausentismo y la rotación entre sus empleados.

Fuentes: Adaptado de Michael G. Harvey, Joyce T. Heames, R. Glenn Richey y Nancy Leonard, "Bullying: From the Playground to the Boardroom", en *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12, núm. 4, 2006, pp. 1-11; Randy Hodson, Vincent J. Roscigno y Steven H. Lopez, "Chaos and the Abuse of Power", en *Work and Occupations* 33, núm. 4, noviembre de 2006, pp. 382-416; Nikola Djurkovic, Darcy McCormack y Gian Casimir, "Neuroticism and the Psychosomatic Model of Workplace Bullying", en *Journal of Managerial Psychology* 21, núm. 1, 2006, pp. 73-88; Gina Vega y Debra R. Comer, "Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace", en *Journal of Business Ethics* 58, 2005, pp. 101-109; y C. Raynor, H. Hoel y C.L. Cooper, *Workplace Bullying: What We Know, Who Is to Blame, and What Can We Do?*, Londres: Taylor and Francis, 2002.

Este estudio halló diversas tácticas políticas que los agentes de compras utilizaban:

1. *Evasión de las reglas*: evadir los procedimientos de compras formales de la organización.
2. *Personal-político*: utilizar las amistades para facilitar o inhibir el proceso de un pedido.
3. *Educacionales*: intentar persuadir a ingeniería para que pensaran en términos de compras.
4. *Organizacionales*: intentar cambiar los patrones de interacción formal o informal entre ingeniería y compras.

Estas cuatro tácticas políticas estaban fuera del sistema de poder legítimo, beneficiaban ocasionalmente al agente de compras a expensas del resto de la organización y se desarrollaron con la intención de que el agente adquiriera más poder.

Otro estudio clásico de la conducta política fue realizado en la industria de electrónica en el sur de California.[58] Se entrevistó un total de 87 directores generales, administradores de alto nivel y supervisores, a los que se preguntó sobre la conducta política. Las conductas y tácticas que estos individuos mencionaron con más frecuencia incluyeron atacar o culpar a otros, usar la información con fines distintos a los establecidos, construcción de imagen/manejo de impresiones, desarrollo de una base de respaldo y elogiar a otros (congraciarse con ellos). Este mismo estudio identificó también las características personales de los políticos efectivos: articulados, sensibles, socialmente aptos, competentes y populares.

Un estudio relacionado desarrolló un perfil de los individuos activos en la política de oficina con base en una encuesta que completaron 255 administradores.[59] Los resultados indicaron que ni el nivel administrativo ni la función laboral ni el género tenían relación con los niveles de actividad política de los administradores; sin embargo, ciertos rasgos de personalidad correspondieron enormemente a la propensión del administrador individual a participar en la política de la oficina. El perfil que surgió caracterizó al jugador político como un hombre con un gran control de sí mismo, que consideraba que el mundo era difícil y tenía problemas complejos (posiblemente imposibles de resolver) o como una mujer con alta necesidad de poder.

Un estudio más reciente realizado a finales del siglo XX se enfocó en las formas de las conductas políticas defensivas que muestran los administradores,[60] y que incluyeron evitar la acción por medio de una conformidad excesiva, pasar la pelota, hacerse el tonto y tratar de ganar tiempo; evitar la culpa por medio del fanfarroneo, justificarse, utilizar chivos expiatorios y aducir malas interpretaciones, así como evitar el cambio oponiéndose a él y protegiendo su zona personal. Los rasgos de personalidad de quienes exhibían una conducta defensiva incluían inseguridad y ansiedad, cansancio emocional, alienación con el trabajo, monitoreo personal y baja eficacia personal.

Manejo de las impresiones

El manejo de la impresión se refiere a las conductas que los individuos utilizan para preservar su imagen personal o influir en las formas en las que los demás los perciben;[61] en otras palabras, intentan controlar la información acerca de ellos mismos, como el crear una impresión favorable en las personas importantes en el lugar de trabajo.[62] También lo pueden utilizar las organizaciones que intentan influir en las impresiones de los elementos para obtener recompensas específicas; por ejemplo, recuperar la confianza de los accionistas después de un suceso controversial.[63]

Aunque las tácticas del manejo de la impresión han sido clasificadas en diversas formas, nos referiremos a ellas como pertenecientes a una de dos categorías: *las estrategias de presentación personal,* que son las que emplea un individuo en un intento por hacerse más atractivo para las otras personas importantes y que se logran a través de medios verbales y no verbales (por ejemplo, sonreír, hacer contacto visual), y las *estrategias de intensificación,* que se enfocan en estar de acuerdo con otras personas importantes con el fin de influir positivamente en ellos; incluyen favores, elogios y conformidad con las opiniones ajenas.[64] En la tabla 10.1 se incluye una lista más completa de tácticas para el manejo de la impresión.

Gran parte de la investigación respecto al manejo de la impresión se ha enfocado en los tipos y motivaciones que subyacen a las estrategias que utilizan los empleados para influir en los demás, las características de quienes emplean dichas tácticas administrativas de impresión y las reacciones de quienes son objeto de ellas.[65]

Al manejar las impresiones que los demás se formarán, un individuo puede obtener ventaja en diversos escenarios en el lugar de trabajo.[66] Por ejemplo, un estudio de investigación concluyó que el manejo de la impresión de un subordinado influyó de manera indirecta en las calificaciones de desempeño que recibió su supervisor;[67] otros estudios de investigación han corroborado estos resultados.[68] Al controlar la información acerca de ellos mismos, los subordinados pueden recibir de sus supervisores evaluaciones de desempeño más elevadas. Las tácticas

TABLA 10.1
Tácticas de manejo de las impresiones

Fuente: Sandy Wayne y Robert Liden, "Effects of Impression Management on Performance Ratings", en *Academy of Management Journal*, febrero de 1995, pp. 233-252.

Presentación propia	Elevación ante otros
Sonreír	Hacer favores
Hacer contacto visual	Usar los halagos
Tono de voz positivo	Mostrar interés en otros
Vestuario apropiado	Ser un oyente activo
Alto nivel de energía	Estar de acuerdo con las opiniones de los demás

de manejo de la impresión pueden también influir en el éxito o fracaso de un solicitante de empleo. Un estudio de investigación exploró la relación entre las tácticas de manejo de la impresión que utilizan quienes solicitan empleo durante las entrevistas de trabajo y los resultados de éstas; se reportó que dichas tácticas tuvieron un efecto positivo en las evaluaciones de los entrevistadores y en si los solicitantes recibieron invitaciones para hacer visitas al sitio.[69]

Los empleados y los solicitantes de puestos son dos grupos de individuos que se pueden beneficiar del uso juicioso de las tácticas administrativas de impresión. Desde luego, uno debe ser cuidadoso de no utilizar excesivamente conductas como sonreír, elogiar y estar de acuerdo, ya que quienes las utilizan demasiado pueden ser percibidos como superficiales, demasiado ansiosos por congraciarse o no dignos de confianza.

Jugar a la política

Si algo indica la investigación disponible es que en las organizaciones existe la política y que algunos individuos son muy adeptos a una conducta de este tipo; Mintzberg y otros los describen como participantes en juegos.[70] Los juegos en los que participan los administradores y los no administradores tienen la intención de resistir a la autoridad (el juego de la insurgencia), contrarrestar la resistencia a la autoridad (el juego de la contrainsurgencia), construir bases de poder (el juego de patrocinio y el de formación de coaliciones), vencer a los rivales (el juego del personal de línea contra el administrativo) y afectar el cambio organizacional (el juego de la denuncia de irregularidades). En total, Mintzberg describe y analiza 13 juegos políticos. Aquí se presentan brevemente sólo seis.

Juego de la insurgencia

Este juego se practica para resistir a la autoridad. Por ejemplo, supongamos que un supervisor de planta recibe la instrucción de reprender a un trabajador en particular por violar las políticas de la compañía; la reprimenda la puede dar según sus sentimientos y opiniones acerca de si es válida y legítima. Una reprimenda dada de mala gana probablemente no tendrá un efecto notable; sin embargo, si se da de manera agresiva, puede ser eficaz. La insurgencia de no reprender de la manera en que la alta autoridad lo espera sería difícil de detectar y corregir. La insurgencia como un juego para resistir a la autoridad se practica en las organizaciones y en todos los niveles.

El juego de la contrainsurgencia

Con frecuencia una persona en una posición de autoridad pelea cuando se enfrenta con una insurgencia. El superior del supervisor quizá deba vigilar cuidadosamente para saber si se siguen las políticas relacionadas con la reprimenda; una táctica que a veces se emplea consiste en dar seguimiento a los requerimientos dados a los subordinados mediante un sistema de revisión detallado. Por ejemplo, la persona con la máxima autoridad podría preguntarle al supervisor si reprendió al infractor, cuándo lo hizo, cuál fue su reacción y cómo mejoraría la presentación en el futuro; el superior también podría verificar con la persona reprendida para determinar cuándo y cómo recibió la reprimenda. El propósito de una vigilancia periódica es alentar al supervisor a reprender de acuerdo con los procedimientos de la compañía.

Juego del patrocinio

En este juego, de algún modo directo, una persona se apega a otra con poder. El patrocinador generalmente es el jefe de la persona o alguien más con un alto poder y estatus. Existen algunas reglas para practicar este juego: primera, la persona debe ser capaz de mostrar compromiso y lealtad al patrocinador; segunda, debe obedecer cada solicitud u orden que éste le dé; tercera, debe permanecer atrás y darle el crédito por todo; finalmente, la persona debe estar agradecida y demostrárselo. Éste no es sólo un maestro y un entrenador sino también una base de poder, parte del cual tiende a pasarse a la persona mediante la asociación.

Juego de formación de coaliciones

Una subunidad, como un departamento de recursos humanos/personal o uno de investigación y desarrollo, puede incrementar su poder formando una alianza o coalición con otras subunidades. La formación de coaliciones alienta la idea de que la fuerza está en la cantidad.[71] Cuando se forman dichas alianzas dentro de una organización se enfatizan las metas y los intereses comunes; sin embargo, el poder de la subunidad también se puede reforzar formando coaliciones con grupos externos a la organización.

Juego del personal de áreas sustantivas contra personal de áreas no sustantivas

En las organizaciones ha existido durante años el juego del administrador de línea contra el consejero administrativo. En esencia, consiste en que la autoridad de línea toma decisiones operativas contra la experiencia de los consejeros administrativos. También existen diferencias de valores y choques de personalidad; por un lado, los administradores de línea son generalmente más experimentados, más orientados al resultado final y más intuitivos para llegar a las decisiones, por el contrario, los consejeros administrativos generalmente son más jóvenes, con más estudios y más analíticos en la toma de decisiones. Estas diferencias dan como resultado dos grupos que ven al mundo organizacional desde distintas perspectivas.

Retener información, tener acceso a figuras de autoridad poderosas, crear impresiones favorables e identificarse con las metas organizacionales son tácticas que utiliza tanto el personal de línea como el administrativo. Las organizaciones deben controlar el choque entre ambos antes de que se llegue a un punto en el cual el trastorno impida lograr las metas organizacionales.

Juego de denuncia de irregularidades

Este juego consiste en realizar una acción para iniciar un cambio en la organización y sucede cuando una persona identifica en ella una conducta que viola su sentido de justicia, moral, ética o ley y lo informa. **Denunciar irregularidades** significa que la persona informa a alguien (reportero de un periódico, representante del gobierno o un competidor) acerca de una supuesta injusticia, acción irresponsable o violación de la ley.

Denuncia de irregularidades
Informar a alguien de prácticas o hechos organizacionales que violan la ley o están en conflicto con una creencia o valor personal.

La persona que denuncia irregularidades (la cual puede proceder de cualquier nivel en la organización) intenta corregir la conducta o práctica saltándose el sistema de autoridad dentro de la empresa. Los administradores en posición de poder ven esto bajo una luz negativa. Por ejemplo, un piloto que se quejó con la administración primero y luego con el público acerca de defectos en los mecanismos del piloto automático de su avión, recibió los ataques de la administración, que lo acusó diciendo que sus quejas eran infundadas. Otro ejemplo es el de un ingeniero que se quejó de los anillos de los impulsores de los cohetes del *Challenger*, los cuales más tarde se rompieron y ocasionaron la muerte de siete astronautas; las quejas del ingeniero no recibieron la suficiente prioridad para ser revisadas. En otro ejemplo, un biólogo informó a la Agencia de Protección Ambiental (Environmental Protection Agency) que su empresa consultora había enviado datos falsos a la agencia en nombre de una compañía de servicios eléctricos; como resultado, fue despedido.

Aunque la ley federal estadounidense protege los derechos de las personas que denuncian irregularidades y algunas empresas innovadoras alientan a que se comuniquen las verdaderas irregularidades internas, la mayoría de las organizaciones aún toman represalias contra los

CO EN LA PRÁCTICA

¿Pueden las escuelas de negocios enseñar ética?

Tras múltiples olas de escándalos corporativos (por ejemplo, Enron, Arthur Andersen, Tyco, Adelphia, etcétera) ocasionados directa o indirectamente por un liderazgo poco ético, una mala toma de decisiones o una absoluta codicia, las escuelas de negocios han estado bajo el microscopio. El tema que nos ocupa es si estas escuelas tienen la responsabilidad y capacidad de enseñar una conducta ética a los estudiantes de negocios. Éste no es un concepto nuevo; Harvard Business School ofrecía un curso de ética empresarial ("Factores sociales en la empresa de negocios") hace casi 100 años. Para retomar su tradición, desde enero de 2004 Harvard Business School estableció que todos los estudiantes tomen un curso de ética ("Liderazgo, gobernación y responsabilidad"). Otras escuelas, como Kelley School of Business de la Universidad de Indiana, también toman medidas para asegurar que sus alumnos se apeguen a los estándares éticos; ellos deben seguir un código de conducta de 20 páginas que prohíbe las trampas, mentiras y plagios, al tiempo que promueve la conducta profesional de los reclutadores.

Los expertos y profesores difieren en sus opiniones acerca de si se puede enseñar la conducta ética. Algunos creen que los valores de los estudiantes ya están formados y ninguna capacitación en un salón hará que un individuo se comporte en forma ética; otros creen que educarlos en las severas consecuencias de las decisiones de negocios no éticas ayudará a disuadir su conducta poco ética en el futuro. Por ejemplo, en Tuck School of Business, de Dartmouth College, los alumnos asisten a un grupo en el que se presenta a un ex convicto que participó en un fraude de 100 millones de dólares.

¿Deben requerir las escuelas de negocios que todos sus estudiantes tomen un curso de ética? ¿O es mejor agregar un componente de ética a todos los cursos requeridos, como contabilidad, administración y mercadotecnia?

informantes;[72] de hecho, un estudio reciente encontró que si las personas que denuncian irregularidades son identificadas, experimentan las mismas probabilidades de sufrir represalias después de la aprobación de la ley federal que las protege, que antes de que esta ley fuera aprobada.[73] Como resultado, a menudo se denuncian irregularidades en forma secreta para evitar represalias por parte del sistema de autoridad.

Ética, poder y política

Los temas de poder y política con frecuencia incluyen también cuestiones éticas. Por ejemplo, si un administrador utiliza el poder dentro de los límites formales de su autoridad y del marco de trabajo de las políticas organizacionales, descripciones de puestos, procedimientos y metas, realmente no es un poder político y lo más probable es que no incluya cuestiones éticas; en cambio, el uso del poder fuera de los límites de la autoridad formal, política, procedimientos, descripciones de puestos y metas organizacionales es de naturaleza política, y cuando esto sucede, es probable que se presenten cuestiones relacionadas con la ética. Algunos ejemplos son sobornar a funcionarios de gobierno, mentir a los empleados y a los clientes, contaminar el ambiente y una mentalidad general de que el fin justifica los medios. ¿Se puede enseñar ética en las escuelas de negocios? En el recuadro anterior de "CO en la práctica" se analiza esta difícil pregunta.

Los administradores confrontan dilemas éticos en sus puestos debido a que frecuentemente utilizan el poder y la política para cumplir sus metas, por lo tanto, cada uno tiene una responsabilidad ética. Recientemente los investigadores han desarrollado un marco de trabajo que permite integrar la ética en la conducta política; ellos recomiendan que para ser considerado ético, la conducta de un administrador debe satisfacer ciertos criterios:[74]

1. *Resultados que tengan alguna utilidad*. La conducta del administrador satisface de manera óptima a las personas tanto dentro como fuera de la organización; en otras palabras, resulta en el mayor bien para el mayor número de personas.
2. *Derechos individuales*. La conducta del administrador respeta los derechos de todas las partes interesadas; quiere decir que respeta los derechos humanos fundamentales de libre consentimiento, libertad de expresión, libertad de conciencia, privacidad y proceso debido.
3. *Justicia distributiva*. La conducta del administrador respeta las reglas de la justicia; trata a la gente en forma equitativa y justa, no en forma arbitraria.

¿Qué ocurre cuando una posible conducta del administrador no puede pasar los tres criterios? Los investigadores sugieren que aún así puede considerarse ético en esa situación en particular si pasa el criterio de los *factores abrumadores*. Para estar justificado, su conducta debe basarse en factores tremendamente abrumadores subyacentes a la naturaleza de la situación, como conflictos entre los criterios (por ejemplo, la conducta del administrador ocasiona resultados positivos y negativos), conflictos dentro de los criterios (por ejemplo, cuando utiliza medios cuestionables para lograr resultados positivos) o la imposibilidad de utilizar los primeros tres criterios (por ejemplo, el administrador actúa con información incompleta o imprecisa).

Resumen de puntos fundamentales

- *Poder* se define como la capacidad de hacer que las cosas se hagan en la forma en que uno quiere.
- La autoridad es un concepto mucho más estrecho que el poder. Es una forma de poder que adquiere legitimidad debido a que los subordinados o los seguidores la aceptan.
- Existen cinco bases de poder interpersonales: legítimo (basado en la posición), de recompensas, de coerción (basado en castigos), de experto y referente (carismático). Estas cinco bases se pueden dividir en dos categorías importantes: organizacional y de personal. El poder legítimo, de recompensas y de coerción son principalmente prescritos por una organización, mientras que el de experto y el referente se basan en las cualidades personales.
- También existen las bases del poder estructural y situacional. La disposición estructural de una organización establece los patrones de flujos de comunicación e información, los cuales desempeñan un papel importante en la formación y uso del poder.
- Muchos administradores con gran necesidad de poder son eficaces, y lo utilizan para cumplir con las metas organizacionales y dirigir intensamente a sus subordinados.
- El poder y la influencia pueden fluir desde el fondo hasta la cima de una organización. Los empleados de niveles inferiores pueden tener un poder significativo debido a su experiencia, ubicación, y acceso y control de la información; otros lo adquieren a través de sus habilidades de persuasión y de manipulación.
- Las subunidades dentro de las organizaciones adquieren y utilizan el poder. El método de contingencia estratégica aborda el poder de una subunidad y consiste en un evento o actividad que es importante para lograr las metas organizacionales.
- A veces los individuos pueden ejercer poder debido a que los perciben como poseedores de autoridad.
- La política está presente en todas las organizaciones y comprende aquellas actividades que utiliza una persona para adquirir, desarrollar y utilizar el poder así como otros recursos, con el fin de obtener el resultado que prefiere cuando existe incertidumbre y desacuerdo acerca de las elecciones.
- Mintzberg introdujo la noción del juego político. Ejemplos de esto son los juegos de insurgencia y contrainsurgencia, el de patrocinio, el de formación de coaliciones, el del personal de línea contra el administrativo y el de denunciar irregularidades.
- Los temas de poder y política con frecuencia incluyen cuestiones éticas, especialmente cuando el uso del poder es de naturaleza política.

Preguntas para análisis y repaso

1. Si usted pudiera tener sólo un tipo de poder interpersonal, ¿cuál elegiría y por qué?
2. Piense en un compañero de trabajo o de estudios o en un amigo que parezca tener una mucha necesidad de poder. ¿Qué métodos o tácticas utiliza esta persona para tratar de influir en los demás? Explique su respuesta.
3. Existe un viejo dicho que afirma que la información es poder. ¿Qué estrategias seguiría para adquirir y utilizar información en una forma poderosa políticamente? Describa.
4. ¿Cree que desde que se creó la “carretera de la información” es más fácil obtener el poder que ésta confiere? Justifique su respuesta.

5. En el contexto de un hospital, ¿qué hace que algunas subunidades, como las salas de emergencias y de cuidados intensivos, sean tan poderosas? Explique su respuesta.
6. El poder de la subunidad es un tema importante para muchos administradores. Suponga que es el director ejecutivo de MTV o de alguna otra compañía de televisión musical. ¿Cuál de las siguientes dos subunidades sería más probable que fuera más poderosa dentro de la compañía: la responsable de crear modernos videos musicales o la de decidir los programas de MTV y los horarios en que se emitirán, etcétera? Elija una y defienda su respuesta.
7. ¿Por qué es poco realista suponer que existe poco o ningún juego político en una organización como McDonald's o Google?
8. Al juego del patrocinio también se le ha llamado, en un tono más negativo, aprovecharse del éxito de otra persona. ¿Por qué cree que algunos lo consideran en forma negativa?
9. Si alguien denuncia que su compañía está haciendo cosas que ponen en peligro la vida de algunas personas, ¿cree que le deban despedir? Si no, ¿qué cree que debe pasar con este empleado?
10. ¿Cree que existen organizaciones que operan con frecuencia *sin* estándares éticos con el fin de mantener su éxito y rentabilidad? Justifique su respuesta.

Use la red

Política en la oficina 101

La frase *política de oficina* a menudo se asocia con actividades sucias, puñaladas por la espalda, etcétera, que pueden arruinar carreras, crear dictadores y distraer a los empleados de sus trabajos. En realidad, la política de oficina no es tan mala como se percibe, es más bien una parte necesaria para trabajar en un ambiente de oficina. Consulte los siguientes sitios en la red que se enlistan abajo y lea los artículos que aparecen sobre reglas en la política de oficina, evitar trampas comunes y cómo relacionarse con su jefe. Después de leerlos prepare una presentación breve que resuma los puntos más importantes de cada uno de ellos. ¿Con qué puntos está de acuerdo? ¿Con cuáles no lo está?

Ingrese al sitio http://labmice.techtarget.com/career/politics.htm. Luego:

1. Dé un clic en "Where to start".
2. Dé un clic en "Avoiding common pitfalls".
3. Dé un clic en "Dealing with your boss".

Caso para análisis: *El dilema de Terry*

Terry ha trabajado siete años en Dutchman Enterprises, un centro telefónico que maneja preguntas de servicio de los clientes (por ejemplo, preguntas acerca de los cobros) para varias grandes compañías de tarjetas de crédito. Desde que ingresó a la empresa, ha pasado de ser empleado de la oficina de correspondencia a representante de servicios al cliente, y ahora es especialista superior de servicios al cliente. Sus habilidades técnicas no tienen parangón en la oficina y no hay un problema de servicio al cliente que no sepa como solucionar. Su jefe, Frank, es un recién graduado de la universidad, y aunque maneja bien la administración diaria del departamento, cuando sucede algo fuera de lo usual tiene suficiente criterio como para acudir a Terry y pedirle consejo; en realidad, no sucede nada en el departamento sin la aprobación informal de Terry.

A éste le gusta la atención y el respeto que recibe como la persona a la que todos recurren en el departamento; aún cuando va técnicamente contra las reglas, es él y no Frank, quien prepara los programas de trabajo (Frank admite que Terry sabe quién hace qué de la mejor manera). No es de sorprender que se sepa que Terry maneje los programas para darle reconocimiento o sancionar a sus compañeros en el departamento.

No siempre tuvo esta posición tan envidiable; no pudo graduarse de la educación media superior y el club del vecindario, del cual era presidente, era considerado por muchos, incluida la policía, como una pandilla. A instancias de sus padres, un amigo cercano de la familia (el tío Jake), asumió un riesgo personal y le consiguió empleo en Dutchman. Cada semana almorzaba con él para ayudarlo a fijar

sus prioridades y enfocarse en su futuro; en estas sesiones le animaba a conseguir su diploma de educación intermedia y luego su diploma como técnico en el colegio local de la comunidad. Jake se sentía orgulloso de lo que Terry había logrado y del fuerte vínculo que habían establecido.

Aunque Jake se retiró de Dutchman el año pasado, todavía se mantiene en contacto con Terry y con los otros empleados que ha asesorado al paso de los años. Para su gran satisfacción, recibe varias llamadas telefónicas al mes de este grupo, algunos sólo para saludarlo y otros para solicitarle su opinión o consejo; apenas la semana pasada recibió una llamada del director de RH: "habrá una vacante de supervisor en el departamento de marketing, ¿sabe de alguien que esté listo para este reto?". Jake respondió que tal vez sí y tan pronto como colgó el teléfono llamó a Terry para acordar una reunión.

A Terry siempre le gustaron estas reuniones con Jake y aunque ya eran menos frecuentes que cuando era un chico rebelde, todavía apreciaba escuchar sus puntos de vista. En más de una ocasión, Terry dijo que era más que probable que ya estuviera muerto de no ser por la intervención de Jake, así que se sintió honrado cuando le habló de la oportunidad para un nuevo supervisor, y cuando le dijo que creía que él era el hombre adecuado para el puesto. La afirmación de Jake: "será una transición difícil, pero puedes hacerlo y es el momento de continuar", resonaba en su cabeza mientras manejaba a su casa.

Moverse a otra área, como marketing, sería difícil. Terry era el hombre en el centro telefónico; había pasado años puliendo sus habilidades y se había ganado el respeto de sus compañeros y jefes por igual, si se movía, comenzaría de nuevo. Se preguntaba si sus compañeros harían las mismas bromas sobre él, que él y sus amigos hacían siempre que tenían un nuevo supervisor. También estaba el asunto del sueldo, pues si tomaba el puesto de supervisor, ya no cobraría por el tiempo extra que trabajara, y en algunas semanas su sueldo podría ser incluso menor de lo que era ahora.

Jake le había dicho que pensara en el largo plazo. Está previsto que se reúnan otra vez para hablar de los detalles de cómo solicitar el puesto de supervisión. Con el apoyo de Jake, Terry ya tenía un pie adentro para conseguir el puesto, pero todavía no estaba seguro de que realmente quisiera asumir el nuevo puesto de supervisor.

Temas de reflexión

1. Aplique las bases de poder de French y Raven a Jake y a Terry. Explique su respuesta.
2. Si Terry asume el puesto de supervisor, sus bases de poder pueden cambiar. Explique este cambio.
3. Este capítulo reintrodujo la necesidad de poder de McClelland. ¿Cómo calificaría la necesidad de poder de Jake y Terry? De vuelta al capítulo sobre la motivación, ¿de qué otra manera aplicaría la teoría de McClelland a estos dos individuos? Explique su respuesta.
4. ¿Qué acciones le sugeriría a Terry para tener éxito en su nuevo puesto? Cerciórese de incluir tácticas políticas en su respuesta.

Fuente: Escrito por el Dr. Michael Dutch, Greensboro College, Greensboro, Carolina del Norte, 2007.

Ejercicio vivencial: *Diplomacia de oficina. Qué hacer y qué no hacer*

Objetivos

1. Examinar situaciones donde el poder y la política de oficina repercuten en las decisiones sociales.
2. Ilustrar las dificultades del protocolo de oficina.

Comenzar el ejercicio

Fase I (20 minutos). Estas son cuatro situaciones difíciles de manejar con la diplomacia de oficina y con las que los administradores se topan con frecuencia. Lea cada escenario y las respuestas alternativas; elija la que más se acerque a la respuesta que considera que debe dar un administrador. Explique por qué eligió esa en particular y no otras, y respalde su decisión con material contenido en este capítulo.

Escenario 1. En una junta con su jefa y otras personas se le pide su opinión acerca de un problema. Usted ofrece sus ideas pero se percata de inmediato de que ella está molesta y sorprendida. Después de la junta usted debe:

1. Decir a su jefa que cometió un error y que se asegurará de discutir sus ideas con ella antes de las juntas.
2. Elaborar sus ideas en un informe que entregará personalmente al comité.
3. No decir nada, estas cosas pasan.

Escenario 2. El recién designado administrador de otro departamento ha adoptado una actitud agresiva hacia usted. El departamento de él y el suyo trabajan muy de cerca y usted se da cuenta de que el éxito de su departamento está en peligro a menos que pueda resolver este problema, pero cada vez que intenta comunicarse directamente con el otro, todo lo que recibe es hostilidad. Usted debería:

1. Confrontar al administrador directamente. Explicarle que le guste o no, ustedes trabajarán juntos.

2. Trabajar alrededor del otro administrador. Evitar hablar con él directamente siempre que sea posible.
3. Hacer su relación más personal. Invitarlo a comer, pero evitar hablar de negocios.

Escenario 3. Acaba de ser contratado como administrador y apenas tomó posesión de su nuevo puesto cuando una empleada de su departamento se le acerca y le dice que ella debió haber sido ascendida a ese lugar. Usted debería:

1. Ayudarla a ser transferida a otro departamento donde sus capacidades sean más apreciadas.
2. Decirle que le guste o no, quien tiene el puesto es usted y más vale que se acostumbre.
3. Darle más responsabilidad encargándole un proyecto importante.

Escenario 4. Un empleado lo invita a usted, su administrador, a comer para analizar un tema relacionado con el trabajo. ¿Quién de los dos debe pagar la cuenta?

1. El empleado debe pagar, ya que él lo invitó.
2. Usted, cuando invitan al administrador, éste debe pagar.
3. La cuenta debe ser dividida entre los dos.

Escenario 5. Usted está en medio de una junta en su oficina con uno de sus empleados cuando suena su teléfono, pero como no tiene asistente para tomar sus llamadas:

1. Ignora el teléfono. Finalmente dejará de sonar.
2. Contesta el teléfono, se disculpa con su empleado y le da a la llamada toda su atención.
3. Toma la llamada y dice que está en una reunión y no puede hablar pero que llamará lo más pronto posible.

Fase II (15 minutos). El instructor formará pequeños grupos de cuatro, seis u ocho estudiantes para analizar sus opciones y los fundamentos detrás de ellas.
Fase III (15 minutos). El instructor resumirá la sesión y analizará las diversas alternativas.

Fuente: Michael C. Thomsett, "How's Your Office Diplomacy?", en *Executive Female*, marzo-abril de 1992, pp. 68-69.

CAPÍTULO ONCE

Liderazgo: Fundamentos

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 11, usted deberá ser capaz de

Definir
el término liderazgo.

Describir
por qué los administradores parecen preferir la teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard.

Analizar
si realmente se necesitan líderes en los entornos laborales.

Comparar
los factores situacionales que se utilizan en los análisis de los enfoques de liderazgo de contingencia y del camino-meta.

Identificar
los supuestos realizados por los seguidores de las teorías camino-meta y la teoría conocida como del intercambio entre líder-miembro.

Líderes de negocios: ¿nacen o se hacen?

Conforme avanza la primera parte del siglo XXI da la impresión de que las corporaciones estadounidenses se están quedando sin buenos líderes. Sin importar si esta afirmación es verdadera o no, el liderazgo se vuelve cada vez más decisivo en esta era de alta competencia, de acortamiento de los ciclos de vida de los productos y de globalización. Las compañías de todos los tamaños se enfrentan con el problema de cómo asegurar un suministro futuro de líderes que tengan las habilidades, capacidades y visión estratégica correctas para lograr el éxito. Muchas empresas, sin tomar en cuenta la escuela de pensamiento que sostiene que algunos individuos nacen para dirigir, creen que el liderazgo se puede desarrollar en forma proactiva y sistemática.

Con base en esta creencia, organizaciones como Home Depot, General Electric, Wells Fargo, Walgreen's, Ford Motor, Johnson & Johnson y PepsiCo dedican mucho tiempo y dinero para desarrollar habilidades de liderazgo en muchos de sus empleados más prometedores. El programa de liderazgo en tiendas de Home Depot (*Home Depot's Store Leadership Program*, SLP) es un exigente programa de 24 meses que combina el aprendizaje en salones de clases, cuatro diferentes rotaciones de puestos y un servicio de mentoría que prestan líderes de la empresa; también tiene un programa de liderazgo de negocios, un programa de futuros líderes y un programa de liderazgo en mercadeo.

General Electric aborda el aprendizaje corporativo con su Crotonville Management Development Institute, el cual se diseñó para exponer a los estudiantes a problemas del mundo real; por ejemplo, estrategias de producto y servicios globales, alianzas estratégicas, coordinación e integración transfronterizas, así como desarrollo y dotación de personal global. Allí se prepara a los administradores para asumir posiciones de liderazgo. Ford Motor utiliza su Leadership Development Center para desarrollar habilidades de liderazgo en miles de administradores de la enorme empresa fabricante de autos. El programa de desarrollo y educación administrativa de Johnson & Johnson se enfoca en asegurar una base de talento de liderazgo disponible en toda la organización; esto lo logra infundiendo un sentido de valores centrales en sus futuros líderes. Pepsi ha adoptado un enfoque ligeramente distinto en la capacitación para el liderazgo, estimulando a sus empleados para que trabajen como voluntarios después del trabajo y en fines de semana; al asumir funciones de líderes en actividades voluntarias extracurriculares aprenden nuevas habilidades de administración y liderazgo que en definitiva elevan su desempeño en el trabajo.

Fuentes: Los programas de liderazgo se consultaron en https://careers.homedepot.com/cg/content.do?p=leadership el 14 de mayo de 2007; Mica Schneider, "If It Was Good Enough For Jack Welch…" en *BusinessWeek*, 15 de octubre de 2001, pp. 114-115; Martin Delahoussaye, "Leadership in the 21st Century", en *Training*, agosto de 2001, pp. 50-59; Rob Zemke y Susan Zemke, "Where Do Leaders Come From?" en *Training*, pp. 44-48; Stewart Friedman, "Leadership DNA: The Ford Motor Story", en *Training & Development*, marzo de 2001, pp. 22-29 y Nancy Wong, "Volunteer Program is a Springboard for Career Advancement", en *Workforce*, julio de 1999, pp. 88-90.

En todos los grupos a los que haya pertenecido (familia, deportes, social, estudios, trabajo) sin duda había una persona a quien usted consideraba más influyente que las demás, pues cuando ella hablaba, las demás escuchaban, y cuando sugería o dirigía alguna acción a realizar, los demás la realizaban. Usted pensaba y tal vez se refería a esta persona como el líder; tal vez esa persona haya sido usted mismo; tal vez disfrutó la experiencia de serlo o quizá no. En cualquier caso, reconoce la circunstancia, así como también admite la importancia que tienen los líderes en los grupos, organizaciones, instituciones, naciones y alianzas de naciones.

Damos por hecho la trascendencia de los líderes para el bienestar y la eficacia de los esfuerzos que realizan los grupos y equipos de individuos que solos no podrían cumplir los propósitos que pretendían. Debido a su importancia en la sociedad, éstos han sido tema de incontables estudios, novelas, historias y películas, todos los cuales dicen algo acerca de lo que hacen, de lo que es el liderazgo y hasta de cómo ser líder. Ciertamente, un texto que busque preparar a los estudiantes para hacer carrera en las organizaciones debería incluir una sección en la que se estudiaran los líderes y el liderazgo. ¿Nacen los individuos para ser líderes? ¿Pueden aprender a aplicar una conducta de liderazgo? ¿O la pregunta de quién será líder dependerá completamente de la situación?

En éste y el siguiente capítulo se presentarán las principales ideas contemporáneas acerca del liderazgo desde la perspectiva de la teoría y la investigación de la ciencia de la conducta. Pondremos especial interés en llegar a conocimientos bien fundamentados del liderazgo, no sólo desde la perspectiva de la ciencia, sino también de la práctica y la aplicación; sin embargo, deberemos manejar una ambigüedad considerable, pues aunque los científicos lo han estudiado durante décadas, aún queda algo de misterio, incluso después de miles de estudios, los expertos aún no han llegado a un consenso acerca de qué es exactamente y de cómo se debe aplicar.

En términos generales, podemos decir que los líderes son aquellos individuos que influyen en otros para que hagan lo que éstos no harían si no tuvieran su influencia. Analizaremos ideas en cierto modo más completas acerca de ellos en las siguientes páginas, pero en este punto ciertamente podemos apreciar la dificultad de entender cómo y por qué ciertos individuos llegan a ser líderes y qué es lo que hacen para ejercer su influencia. ¿Qué características personales distinguen a los líderes de los que no lo son? ¿Y cuáles distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces? ¿Cómo se conducen en su calidad de líderes y qué distingue la conducta de los que son eficaces y de los que no lo son? ¿Qué papel desempeñan los seguidores en el liderazgo? ¿Hay líderes que están mejor adaptados para influir en determinados tipos de individuos más que en otros? ¿Qué podemos decir acerca del contexto o situación en la que ocurre el liderazgo? En cuanto a eso, ¿todas las situaciones en las que se da un esfuerzo de grupo requieren un liderazgo? Estas preguntas presentan algunas de las ideas que analizaremos en las siguientes páginas.

El análisis comenzará con una definición del término liderazgo en la forma en que aquí lo utilizaremos; el lector debe considerar la ambigüedad de los términos *líder* y *liderazgo* y reconocer que el análisis de ambos a menudo ocasiona confusión debido a sus diferentes definiciones. Luego dirigiremos nuestra atención a los estudios de los líderes y el liderazgo, los cuales comenzaron tratando de identificar los *rasgos* particulares que éstos comparten y que los distinguen de quienes no lo son. Posteriormente, analizaremos las ideas asociadas con la *conducta* del líder, específicamente la de los que son eficaces. El análisis concluirá con una introducción a la idea de que el liderazgo eficaz depende de la interacción entre los rasgos y la conducta del líder, y la *situación* en la que ocurre el liderazgo.

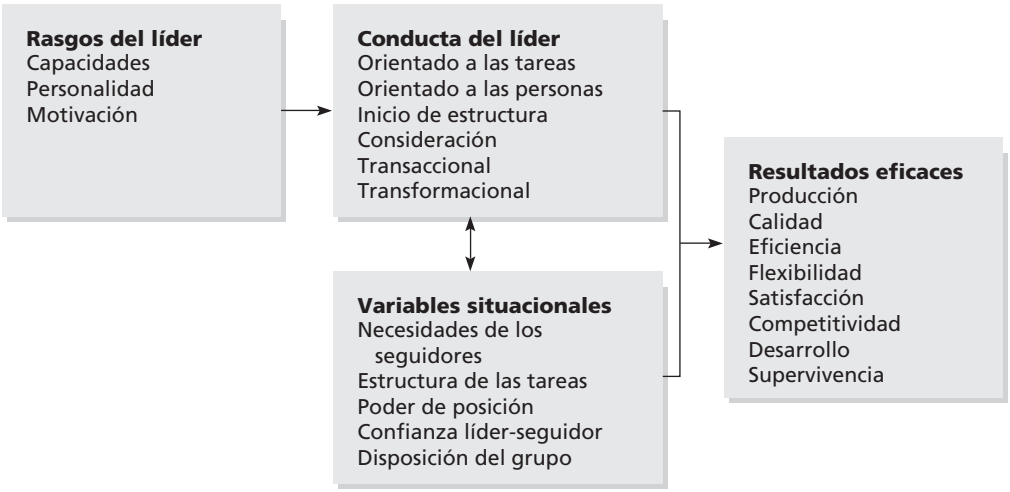
Definición de liderazgo

Liderazgo
Intento de utilizar la influencia para motivar a los individuos a que alcancen una meta.

La fuente autorizada de la teoría e investigación del liderazgo, el *Handbook of Leadership*, define **liderazgo** como una interacción entre los miembros de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás del grupo.[1] Un primer elemento de esta definición implica el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir al liderazgo; el segundo incluye la importancia de ser un agente de cambio: ser capaz de afectar la conducta y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas; el líder eficaz quizá deba tratar con metas individuales, grupales y organizacionales, y su eficacia generalmente se mide según cumpla una meta o una combinación de varias.

Los individuos pueden considerar que un líder es eficaz o ineficaz de acuerdo con las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral total; de hecho, la aceptación de las instrucciones o demandas de un líder dependen en gran parte de las expectativas de los seguidores de que una respuesta favorable puede llevar a un resultado atractivo.

FIGURA 11.1
Marco teórico para el estudio del liderazgo



El interés central de este texto es preparar a los individuos para que administren en las organizaciones, por lo tanto, aquí debemos distinguir entre administrar y dirigir. El liderazgo es un concepto más estrecho que la administración. Un administrador en una organización formal es alguien en quien se deposita la responsabilidad y la confianza para realizar funciones como planeación, organización y control, pero no necesariamente la de ser un líder. Un administrador puede o no comprometerse en un liderazgo; por ejemplo, si no debe interactuar de ninguna forma con otros individuos y, por consiguiente, no influye en su conducta, no sería un líder en el sentido de nuestra definición.

En la figura 11.1 se presenta un marco teórico útil para organizar las ideas y teorías acerca del liderazgo, y en ella aparecen muchos términos y conceptos que tienen que ver con el tema; incluye los diversos rasgos, estilos de conducta y variables situacionales que se encuentran en la literatura especializada. En éste y el siguiente capítulo recurriremos con frecuencia a la figura 11.1 para nuestro análisis.

Como se sugiere en ella, un líder puede marcar la diferencia en las medidas de eficacia organizacional: producción, eficiencia, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo; sin embargo, tanto quienes estudian el liderazgo como quienes lo practican, tienen un largo camino por recorrer antes de poder medir la magnitud exacta de la diferencia que los líderes pueden hacer y hacen en las organizaciones. Primero, éstas los eligen entre quienes tienen antecedentes, experiencias y cualidades similares; dicha similitud entre los individuos seleccionados reduce la gama de características que éstos exhiben. La similitud entre ellos también puede producir una desviación de autoselección, ya que eligen a quienes se parecen a ellos mismos. Segundo, los líderes, incluso los de más alto nivel, no tienen un control unilateral sobre los recursos, pues las decisiones importantes requieren aprobación, revisión y modificaciones sugeridas por otros. Tercero, los líderes no pueden controlar o modificar muchos factores importantes en una situación: los mercados laborales, los factores ambientales y las políticas con frecuencia están fuera de su control directo; los factores externos pueden ser abrumadores e incontrolables, sin importar lo sagaces, conocedores e influyentes que puedan ser en una situación laboral.[2]

Aunque hay algunos estudios que discuten la afirmación de que el liderazgo marca la diferencia, existen muchas pruebas de que repercute en el desempeño.[3] ¿Marcó Sam Walton alguna diferencia en Wal-Mart? ¿Y Winston Churchill como primer ministro? Y Nelson Mandela… ¿hizo alguna diferencia en Sudáfrica? En éstos y en otros casos similares, no hay una respuesta claramente definida; sin embargo, es probable que la mayoría de las personas concluyan que Walton, Churchill y Mandela fueron líderes que marcaron una diferencia.

Por lo tanto, puede concluirse con seguridad que los líderes y el liderazgo son importantes y que debemos interesarnos en lo que distingue a esos individuos que se convierten en uno de los que no lo hacen; esto es, debemos interesarnos en los rasgos distintivos de los líderes.

Rasgos que revelan la existencia de líderes

Como se ilustra en el tema de apertura, las organizaciones invierten mucho tiempo y recursos en identificar y desarrollar a los futuros líderes, esta inversión es motivada en parte por investigaciones previas sobre el liderazgo que se enfocaron en reconocer los rasgos intelectuales, emocionales, físicos y otros de los líderes eficaces; dicho enfoque asumía que en ellos se podría encontrar un número finito de rasgos individuales . El componente de pruebas de personal de la administración científica respaldó en gran parte la **teoría de rasgos del liderazgo**. Los rasgos de los líderes se han estudiado por las pruebas personales, la observación de la conducta en las situaciones de grupo, por elección de los asociados (votación), por la nominación o calificación por parte de observadores y por el análisis de datos biográficos.

Teoría de rasgos del liderazgo
Teoría que trata de identificar características específicas (físicas, mentales, de personalidad) asociadas con el éxito en el liderazgo; se basa en la investigación que relaciona varios rasgos con ciertos criterios de éxito.

Quienes estudian estos rasgos han correlacionado casi cada característica mensurable de los líderes.[4] Aquí revisaremos algunos de los resultados que se asocian con las características estudiadas con mayor frecuencia.

Capacidades

Los líderes eficaces comparten ciertas capacidades y habilidades que les permiten hacer su trabajo, aunque la importancia exacta de una capacidad en particular no se puede conocer con certeza; por ejemplo, los primeros estudios de la relación entre la inteligencia (como se mide en las pruebas de inteligencia) y el liderazgo arrojaron algunos resultados contradictorios. Una primera revisión encontró que los líderes eran más inteligentes que los seguidores.[5] Un resultado significativo fue que las diferencias extremas entre la inteligencia de los líderes y la de los seguidores pueden ser disfuncionales; por ejemplo, es posible que un líder con un IQ relativamente alto que intente influir en un grupo cuyos miembros tengan IQ promedio no pueda entender por qué sus seguidores no comprenden el problema, así como también puede tener dificultades para comunicar ideas y políticas. La *inteligencia*, en el sentido amplio del término, incluye juicio, conocimiento y una forma de hablar fluida.

Algunas de las capacidades más importantes asociadas con la eficacia del liderazgo incluyen la de llevarse bien con las personas, y en esta habilidad interpersonal encontramos la persuasión, el tacto y la diplomacia; el líder eficaz debe demostrar, más que aprobar, el conocimiento técnico pertinente a la tarea que deben realizar los seguidores. La importancia de estas capacidades sin duda varía entre una y otra situación, pero las investigaciones confirman que sí son importantes en la mayoría de las situaciones líder-seguidores.

Puesto que las organizaciones existen para hacer un trabajo, debemos esperar que los líderes más eficaces muestren la capacidad de influir en sus seguidores para que terminen la tarea deseada; esta capacidad, llamada *capacidad de supervisión*, incluye establecer objetivos, planear el trabajo y asignar a la gente que lo hará, así como dar seguimiento a sus resultados. Con base en la investigación de Ghiselli podemos afirmar con cierta seguridad que los líderes muestran esta capacidad; este investigador informa que ésta se vuelve más pronunciada a medida que uno asciende en la jerarquía organizacional, aunque la naturaleza del trabajo se hace más abstracta y distante del individuo. Los administradores de primera línea ven diariamente la labor que sus subordinados desempeñan, mientras que los directores ejecutivos rara vez ven el trabajo real que inician.[6]

Rasgos de personalidad

Algunos resultados de las investigaciones sugieren que hay rasgos de la personalidad como la agilidad mental, nivel de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, originalidad, integridad personal y confianza personal que se asocian con el liderazgo eficaz;[7] Edwin Ghiselli fue uno de los que informó sobre estos resultados.[8] Él estudió a los líderes de las organizaciones poniendo particular interés en las diferencias entre los que ocupaban distintos niveles; para ese fin comparó a supervisores, administradores medios y directores ejecutivos, y encontró algunas diferencias en ciertos rasgos de personalidad, entre ellos que la capacidad de iniciar una acción decisiva se relacionaba con el nivel que ocupaba el individuo en la organización. Cuanto mayor

era el nivel en el que se encontraba la persona, más importante se volvía este rasgo; los directores ejecutivos eran más decisivos que los administradores de nivel medio, que a su vez lo eran más que los supervisores. Ghiselli también descubrió que la confianza personal se relacionaba con la posición jerárquica en la organización.

Otras revisiones realizadas a la literatura de la teoría de rasgos concluyen que el logro, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa y la confianza personal se asocian con el liderazgo;[9] aunque estos rasgos no identifican a los líderes reales o potenciales en todos los casos, sí parecen tener la validez suficiente como pronosticadores para garantizar un estudio continuo. Ciertamente los departamentos de recursos humanos de las organizaciones grandes continúan usando las mediciones de estos rasgos de personalidad cuando hacen pruebas para identificar a los empleados que tienen potencial de liderazgo.

Motivación

Los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero en formas socialmente aceptables. Los que son eficaces trabajan dentro del sistema para cumplir con los resultados socialmente deseables. Esta orientación particular de utilizar el poder para propósitos constructivos, llamada *orientación del poder socializado*, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra motivación que distingue a los líderes es una necesidad relativamente alta de logro, en particular cuando se refleja en el campo de sus intereses. Además, los eficaces tienen una necesidad de afiliación relativamente débil, lo que sugiere que se sentirían más motivados por terminar una tarea que por interactuar con otras personas; sin embargo, la necesidad débil de afiliación no impide que apliquen y perfeccionen sus habilidades interpersonales.

En la tabla 11.1 se resumen varios de los rasgos que más se han investigado de los líderes (los que se ha encontrado que tienen más probabilidades de caracterizar a los exitosos). Algunos estudios han informado que son los que contribuyen al éxito del liderazgo, el cual, sin embargo, no es ni principal ni completamente una función de éstos u otros rasgos.[10]

Sinopsis de la teoría de rasgos

Aunque algunos estudios concluyen que rasgos como los que se listan en la tabla 11.1 diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son, los resultados de las investigaciones aún son contradictorios por diversas razones. Primera, la lista de rasgos potencialmente importantes es interminable, porque cada año se suman nuevos rasgos a la personalidad, características físicas e inteligencia de una persona, como su signo zodiacal, estilo de escritura, orden de nacimiento; esta suma continua aumenta la confusión entre quienes se interesan en identificar los rasgos de liderazgo. Segunda, las puntuaciones en las pruebas de los rasgos no predicen en forma consistente la eficacia del líder. Los rasgos de liderazgo no operan solos para influir en los seguidores, sino que actúan en combinación; esta interacción influye en la relación líder-seguidor. Tercera, los patrones de conducta del liderazgo eficaz dependen en gran medida de la situación; por ejemplo, el que es eficaz en un banco puede no serlo en un laboratorio. Finalmente, el enfoque de rasgos no explica lo que hace que un líder sea eficaz en el trabajo, ya que se requieren observaciones que describan su conducta a diferencia de los líderes que no son eficaces.

A pesar de estos defectos, el enfoque de los rasgos no es completamente inválido. Kirkpatrick y Locke encontraron pruebas de que los líderes eficaces son distintos de las demás personas.[11]

TABLA 11.1 Rasgos asociados con la eficacia de liderazgo

Personalidad	Motivación	Capacidad
Nivel de energía	Orientación de poder socializado	Habilidades interpersonales
Tolerancia al estrés	Fuerte necesidad de logro	Habilidades cognitivas
Confianza personal	Emprendedor	Habilidades técnicas
Madurez emocional	Ser persuasivo	
Integridad		

CO EN LA PRÁCTICA

Se buscan líderes globales

En la primera parte del siglo XXI un típico anuncio de empleo para buscar un líder global probablemente diría algo así: *se busca individuo que hable dos o más idiomas, que se adapte rápidamente a diferentes culturas, que sea curioso y que pueda aplicar conductas creativas de liderazgo centradas en la globalidad. Debe tener un fuerte sentido de aventura y deseo de experimentar cosas nuevas… en pocas palabras un individuo cosmopolita con un estado mental global.*

Ahora más que nunca las compañías multinacionales deben luchar para sobrevivir en un mercado cada vez más global. A pesar de los aumentos rápidos en la competencia en los mercados locales y del extranjero y la siempre creciente complejidad de hacer negocios a escala mundial, existe una escasez de líderes con formación global que ayuden a las compañías multinacionales a navegar por estas peligrosas aguas para sobrevivir y tener éxito a nivel internacional. Los resultados de una encuesta de las empresas de la revista *Fortune* 500 encontraron que 85% de los encuestados indicaron que sus empresas no tienen suficientes líderes globales competentes y consideraron su escasez como un tema muy importante para la compañía, seguido de factores como recursos financieros adecuados, mejorar la tecnología de comunicación internacional, una mayor calidad en la fuerza de trabajo local y una mayor estabilidad política en los países en desarrollo. El problema de la escasez se exacerba debido al hecho de que muchos administradores y ejecutivos tienen excelentes expedientes en sus países de origen pero no tienen las habilidades y actitudes internacionales apropiadas para aplicar sus talentos en el mercado global.

¿Qué características deben tener los líderes globales para ser exitosos? Aquí presentamos una breve lista de algunas de las cualidades más importantes:

1. *Curiosidad*: a pesar de las demandas físicas de viajar (desfases horarios, idiomas y culturas distintos, etc.), los líderes globales son impulsados por un sentido de aventura y un deseo de tener experiencias nuevas.
2. *Conexión emocional*: los líderes globales deben tener una conexión humana genuina con los empleados y con los terceros interesados en la empresa en todas las operaciones de la compañía a nivel mundial; esto incluye esforzarse en escuchar y entender a otras personas y sus puntos de vista.
3. *Integridad*: los líderes internacionales deben mostrar una conducta ética y lealtad a los valores y estrategias acordados en la compañía. Ese liderazgo consistente y basado en la integridad ayuda a desarrollar la confianza que los terceros interesados tienen en la organización.
4. *Capacidad para manejar la incertidumbre*: los administradores globales enfrentan niveles más altos de incertidumbre que sus contrapartes nacionales, incluyendo datos incompletos del mercado, fluctuaciones de las monedas extranjeras, intervención impredecible del gobierno en el comercio y demás. Los líderes exitosos deben estar conscientes de dichas variables y aprender a tomar decisiones en medio de condiciones ambientales que están en cambio constante.
5. *Astucia organizacional y de negocios*: los líderes globales deben ser capaces de reconocer y aprovechar las oportunidades del mercado, conocer las fortalezas y debilidades de su empresa, y entender cómo hacer que su compañía navegue a través de los desafíos que suponen tratar con distintas culturas, idiomas, regulaciones gubernamentales, mayores distancias geográficas, líneas de autoridad difusas y diferentes zonas horarias.

El liderazgo en un ambiente nacional ya es lo suficientemente difícil, pero los líderes de las compañías multinacionales del siglo XXI deben desarrollar las habilidades y experiencias resaltadas anteriormente para guiar a sus organizaciones con éxito.

Fuentes: Christina Moro Bueno y Stewart L. Tubbs, "Identifying Global Competencies: An Exploratory Study", en *Journal of American Academy of Business*, septiembre de 2004, pp. 80-87; Ruth E. Thaler-Carter, "Whither Global Leaders?" en *HRMagazine*, mayo de 2000, pp. 82-88; Robert H. Rosen, "What Makes a Globally Literate Leader?" en *Chief Executive*, abril de 2000, pp. 46-48; Hal B. Gregerson, Allen J. Morrison y J. Stewart Black, "Developing Leaders for the Global Frontier", en *Sloan Management Review*, otoño de 1998, pp. 21-32.

Sus estudios muestran que no deben tener grandes intelectos para tener éxito; sin embargo, sí necesitan tener la combinación correcta o rasgos correctos para tener una buena oportunidad de ser eficaces. Dicho de manera simple, no son como todas las personas, pero las formas en las que difieren no se conocen ni se entienden del todo. El atractivo de la teoría de rasgos del liderazgo tiene implicaciones globales como se sugiere en el recuadro "CO en la práctica" anterior.

Stogdill captura en forma concisa el valor del enfoque de rasgos:

> La visión de que el liderazgo es enteramente situacional desde su origen y que no hay características personales que lo pronostiquen … parece enfatizar en exceso su naturaleza situacional y subestimar la personal.[12]

Por lo tanto, nuestra visión de liderazgo debe incluir las ideas de que los líderes difieren de los que no lo son y de que los que son eficaces difieren de los ineficaces.

Conducta de los líderes eficaces

Hacia el final de la década de 1940, los investigadores comenzaron a explorar la idea de que la forma en que actúa una persona determina la eficacia de su liderazgo; en lugar de buscar rasgos, analizaron conductas y sus efectos en las mediciones de la eficacia, como la producción y la satisfacción de los seguidores. La teoría e investigación a lo largo de estas líneas han enfatizado la idea de que los líderes deben enfrentar dos aspectos separados pero interrelacionados de sus situaciones: deben cumplir con la tarea y deben hacerlo mediante los esfuerzos de las personas a quienes dirigen; por consiguiente, aunque se han utilizado diversos términos para identificar estos dos factores de liderazgo, todos se pueden entender como relacionados con las tareas y las personas. La conducta de liderazgo se puede estudiar analizando lo que hacen los líderes para terminar la tarea y mantener el esfuerzo de la gente que la realiza. Como veremos, los investigadores y teóricos (y líderes) utilizan términos distintos para referirse a estas dos variables de la conducta de liderazgo.

Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en los empleados

En 1947 Rensis Likert comenzó a estudiar la mejor forma de manejar los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos de producción y la satisfacción deseados.[13] El propósito de la mayor parte de la investigación del equipo inspirado en Likert de la Universidad de Michigan (UM) era descubrir los principios y métodos del liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia que utilizaron en muchos de los estudios fueron:

1. Productividad por hora de trabajo u otras medidas similares del éxito de la organización para lograr sus metas de producción.
2. Satisfacción laboral de los miembros de la organización.
3. Tasas de rotación, ausentismo y quejas.
4. Costos.
5. Disminución de divergencias.
6. Motivación de los empleados y de la administración.

Se realizaron estudios en una amplia diversidad de organizaciones: de productos químicos y electrónicos, así como de alimentos, maquinaria pesada, seguros, petróleo, servicios públicos, hospitales, bancos y organismos gubernamentales; los datos se obtuvieron de miles de empleados que realizaban distintas tareas laborales, que iban desde el trabajo no calificado hasta el de investigación y desarrollo de alta capacidad.

Por medio de entrevistas a líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo, llamados *centrado en el puesto* y *centrado en los empleados*. El **líder centrado en el puesto** se enfoca en terminar las tareas y supervisa muy de cerca a sus subordinados para que realicen las suyas usando los procedimientos especificados; depende de la coerción, las recompensas y el poder legítimo para influir en la conducta y desempeño de sus seguidores. Quienes mostraban este estilo de liderazgo al parecer consideraban que preocuparse por las personas era un lujo que no siempre se podían dar.

Líder centrado en el trabajo
Persona que supervisa y observa estrictamente el trabajo de otros.

El **líder centrado en los empleados** se enfoca en la gente que realiza el trabajo y cree en delegar la toma de decisiones y en ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades mediante la creación de un ambiente de trabajo de apoyo; se preocupaba por el avance, crecimiento y logro personal de sus seguidores. Dichos líderes enfatizaban el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el resultado natural sería un desempeño eficaz del trabajo.

Líder centrado en los empleados
Persona que se limita a supervisar en general el trabajo de los demás; trata de que estos otros sientan autonomía y apoyo.

Aunque los resultados de esta gran campaña de investigación son bastante complejos, podemos darle el crédito de haber destacado la ventaja relativa del liderazgo centrado en los empleados y no en el del trabajo. Sin embargo, los estudios sugieren que un líder debe ser uno o el otro; un individuo no puede ser centrado en el trabajo y en los empleados. La supuesta incapacidad de ser centrado en ambos y lograr ser un líder eficaz estimuló otros estudios para probar esa conclusión.

Liderazgo de inicio de estructura y de consideración

Entre los diversos y grandes programas de investigación de liderazgo que se desarrollaron después de la Segunda Guerra Mundial, destaca el realizado por la Universidad Estatal de Ohio (OSU). Este programa dio como resultado el desarrollo de una teoría de liderazgo de dos factores e indicó que los líderes podían estar centrados tanto en el trabajo como en los empleados.[14] Una serie de estudios aisló dos conductas de liderazgo llamadas: *inicio de estructura* y *consideración*. El **inicio de estructura** (o centrado en el trabajo según los términos de Likert) trata de la conducta en que el líder organiza y define las relaciones en el grupo, establece patrones y canales de comunicación bien definidos y delinea las formas de realizar el trabajo; quien se inclina hacia un alto inicio de estructura se enfoca en metas y resultados. La **consideración** (o centrado en los empleados en términos de Likert) es la conducta que indica amistad, confianza mutua, respeto, calidez y entendimiento entre el líder y sus seguidores; quien se identifica con esta conducta respalda tanto la comunicación como la participación abierta.

Inicio de estructura
Actos de liderazgo que requieren la estructuración de las tareas y responsabilidades de trabajo para los seguidores.

Consideración
Actos del líder que muestran interés y apoyo hacia los seguidores dentro del grupo.

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio midieron las tendencias de los líderes por conducirse de estas dos formas de liderazgo y las describieron en forma gráfica. En la figura 11.2 se muestran conductas de cinco líderes distintos. El individuo 1 es alto en inicio de estructura y en consideración; el 4 es bajo en ambas dimensiones.

La hipótesis original era que un alto grado de consideración y un alto grado de inicio de estructura (alto-alto) era la más eficaz de las cuatro combinaciones posibles. Desde la investigación original realizada para desarrollar el cuestionario ha habido numerosos estudios de la relación entre estas dos dimensiones de liderazgo y los diversos criterios de eficacia. En un estudio realizado en International Harvester, los investigadores comenzaron a encontrar interacciones más complejas de las dos dimensiones. Los supervisores que tuvieron una alta puntuación en inicio de estructura no sólo tuvieron altas calificaciones de competencia por parte de sus superiores sino que también tuvieron más quejas de los empleados. Una puntuación alta en el rubro de consideración se relacionaba con puntuaciones más bajas de competencia y menos ausencias.[15]

Otros estudios han examinado cómo los líderes, hombres y mujeres, utilizan el inicio de estructura y la consideración; en una revisión de la literatura que informaba los resultados de dichos estudios se encontró que los líderes, sin importar el género, mostraban cantidades iguales de inicio de estructura y consideración, así como seguidores igualmente satisfechos.[16]

Se ha criticado la teoría de la Universidad Estatal de Ohio por su simplicidad (ya que se basa sólo en dos dimensiones de liderazgo), falta de generalización y dependencia de las respuestas del cuestionario para medir la eficacia del liderazgo. A pesar de estas limitaciones, estos estudios aportaron mucho a nuestra comprensión de la conducta de liderazgo eficaz, en particular,

FIGURA 11.2
Puntuaciones de cinco líderes. Inicio de estructura y consideración

CO EN LA PRÁCTICA — Estudios de liderazgo en Japón y China

La relación entre la eficacia del liderazgo y su conducta tiene implicaciones internacionales; en particular, los investigadores se han interesado en los estilos de liderazgo de los administradores de Japón y China, las grandes potencias económicas asiáticas. En años recientes un conjunto considerable de ideas ha surgido alrededor del estudio de las conductas eficaces de los líderes de Japón. Es interesante destacar que las dos conductas principales analizadas en estos estudios japoneses son idénticos a los de los estudios estadounidenses, es decir, tareas en comparación con personas.

Los estudios nipones utilizaron el término *desempeño* para referirse al énfasis que pone un líder en el cumplimiento de los subordinados, y *mantenimiento* para referirse al énfasis que pone en la armonía interpersonal. En consecuencia, los autores del estudio acuñaron el término *teoría del liderazgo DM* para denotar sus ideas. Términos similares en la teoría de liderazgo estadounidense son centrados en el trabajo y en los empleados. Aunque los términos y poblaciones de los sujetos difieren, los resultados, por lo general, son consistentes.

Los estudios de los líderes chinos encontraron una fuerte relación entre la forma en que ellos manejaban los temas relacionados con el trabajo y con quién trabajaban para resolver los temas.

Si el líder trabajaba con otro chino, el tema se resolvía muy rápido debido a las creencias que compartían los compañeros acerca de cómo resolver el problema, pero si debía trabajar con japoneses u occidentales, el proceso para llegar a un acuerdo era mucho más difícil.

Por lo tanto, aunque podemos identificar ciertas conductas de liderazgo que cruzan fronteras culturales y nacionales, en las creencias y valores subyacentes las diferencias permanecen; los líderes occidentales que hacen negocios en Japón y en China harían bien en reconocer tanto las similitudes como las diferencias en la conducta de liderazgo en todo el mundo.

Fuentes: Elliot Wood, Alma Whitely y Shiguan Zhang, "The Cross Mode of Guanxi in Chinese Leadership", en *Journal of Management Development*, 21, 2002, pp. 263-271; Pete B. Smith, Zhong Ming Wang y Kwok Leung, "Leadership, Decision-Making, and Cultural Context: Event Management within Chinese Joint Ventures", en *Leadership Quarterly*, invierno de 1997, pp. 413-431; y Mark F. Peterson, Jyuji Misumi, y Charlene Herreid, "Adapting Japanese P. M. Leadership Field Research for Use in Western Organizations", en *Applied Psychology: An International Review*, enero de 1994, pp. 49-74.

rompieron con el pensamiento tradicional de que un líder se debe enfocar ya sea en las tareas o en las personas. Los investigadores encontraron que los líderes podían conducirse en formas que comprendieran ambos factores en cualquier situación de liderazgo: la tarea a realizar y las personas para hacerla.

La búsqueda de respuestas relacionadas con la conducta de liderazgo más eficaz no ha conocido ninguna frontera nacional. En el recuadro de "CO en la práctica" anterior se proporciona información acerca de estudios de liderazgo realizados en Japón y en China.

Comparación de las teorías de la conducta del liderazgo eficaz

En la tabla 11.2 se comparan y contrastan las dos teorías de la conducta del liderazgo, las cuales han proporcionado a quienes lo practican información acerca de cómo deben conducirse; asimismo, este conocimiento ha llevado a que se establezcan programas de capacitación para quienes desempeñan tareas de liderazgo. Los dos enfoques, además de asociarse con teóricos, investigadores o consultores muy respetados, han sido estudiados en distintos entornos organizacionales; sin embargo, ninguna de las dos teorías de conducta personal ha resuelto en forma concluyente el vínculo entre el liderazgo y los indicadores importantes de desempeño como producción, eficiencia y satisfacción .

La simplicidad de las visiones de liderazgo del inicio de estructura y de consideración resulta atractiva; sin embargo, la mayoría de los investigadores creen que las variables ambientales desempeñan algún papel en la eficacia de liderazgo. Por ejemplo, cuando se encuentra una conducta de inicio de estructura exitoso, ¿qué otras variables actúan en el ambiente? Alguien que prefiere tener un trabajo estructurado y necesita un empleo es probable que se desempeñe eficazmente en un entorno de alto inicio de estructura. ¿Qué variables situacionales se deben considerar? Ni el enfoque de la Estatal de Ohio ni el de la Universidad de Michigan señalan los factores situacionales.

TABLA 11.2 Revisión de dos teorías de conductas de liderazgo eficaz

Factores de liderazgo	Principal iniciador de la teoría	Método de medición	Sujetos	Conclusiones principales
Centrado en los empleados y centrado en el trabajo	Likert	Respuestas de entrevistas y cuestionarios de grupos de seguidores.	Líderes formales y seguidores en servicios públicos, bancos, hospitales, manufactura, alimentación, organismos gubernamentales.	Los estilos centrados en los empleados y centrados en el puesto ocasionan mejoras en la producción; sin embargo, luego de un periodo breve, el centrado en el puesto crea presión que se resiste mediante el ausentismo, rotación, quejas y malas actitudes. El mejor estilo es el *centrado en los empleados*.
Inicio de estructura y consideración	Fleishman, Stogdill y Shartle	Respuestas de cuestionarios de grupos de seguidores, colegas, el superior inmediato y el líder.	Líderes formales y seguidores en el ejército, educación, servicios públicos, manufactura y organismos gubernamentales.	La combinación de una conducta de inicio de estructura y de consideración que logra eficacia individual, grupal y organizacional depende en gran medida de la situación.

Efectos de las diferencias situacionales

Teorías situacionales del liderazgo
Enfoque del liderazgo que propone que los líderes entienden su propia conducta y la de sus subordinados, así como la situación, antes de utilizar un estilo particular para liderar. Este enfoque requiere que el líder tenga capacidad de diagnóstico de la conducta humana.

La búsqueda del mejor conjunto de rasgos o conductas no logró descubrir una mezcla y estilo de liderazgo eficaz para todas las situaciones, así que se desarrollaron las **teorías de liderazgo situacional**, las cuales sugieren que la eficacia del liderazgo depende de la concordancia entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones.[17] Se han publicado e investigado diversos enfoques de liderazgo orientados a la situación, dos de los primeros fueron el modelo de contingencia de Fiedler y la teoría del camino-meta. En esta sección analizaremos tanto éstas como otras dos teorías situacionales destacadas: el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (*Situational Leadership Model*, SLM) y la teoría de intercambio entre líder y miembro (*Leader-Member Exchange*, LMX).

Sólo después de que en gran parte de las primeras investigaciones de los rasgos y conducta personales surgieron resultados poco concluyentes y contradictorios, aquellos que se interesaban en el liderazgo estudiaron con más detalle la importancia de la situación. Finalmente, los investigadores reconocieron que la conducta de liderazgo necesaria para mejorar el desempeño depende en gran medida de la situación: lo que es un liderazgo eficaz en una situación puede ser incompetencia desorganizada en otra. El tema situacional del liderazgo, aunque atractivo, es ciertamente una sugerencia desafiante para implementar;[18] su fundamento básico sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y las situaciones.

Decidir cómo dirigir a otros individuos es difícil y requiere un análisis del líder, del grupo y de la situación.[19] Los administradores que están conscientes de las fuerzas que enfrentan son capaces de modificar sus estilos para tratar los cambios en el ambiente de trabajo. Tres factores de particular importancia son: 1) las fuerzas dentro de los administradores, 2) las fuerzas en los

subordinados, y 3) las fuerzas en la situación.[20] Tannenbaum y Schmidt expresan el tema situacional de la siguiente forma:

> Así, el administrador de hombres exitoso no se puede caracterizar principalmente ni como un líder fuerte ni como uno permisivo; en lugar de eso, es el que mantiene un alto promedio de bateo a la hora de evaluar con precisión las fuerzas que determinan cuál debe ser su conducta más apropiada en un momento dado y realmente ser capaz de conducirse en consecuencia.[21]

Conforme la importancia de los factores situacionales y la evaluación de las fuerzas del líder ganaban reconocimiento, la investigación sobre el tema se volvió más sistemática y comenzaron a aparecer los modelos de contingencia de liderazgo en la literatura de la conducta y la administración organizacional. Cada modelo tiene sus defensores y cada uno intenta identificar las conductas más apropiadas del líder para una serie de situaciones, así como los patrones importantes de líder-situación para un liderazgo eficaz.

Modelo del liderazgo de contingencia

Desarrollado por Fiedler,[22] el modelo del liderazgo de contingencia para la eficacia postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y la condición favorable de la situación.

Estilo del líder

Los estudios de Fiedler lo llevaron a creer que los líderes practicaban uno u otro de dos estilos: *liderazgo orientado a las tareas* o *liderazgo orientado a las relaciones*; él y sus colaboradores dedicaron muchos años al desarrollo de una forma de medir la tendencia de un individuo a practicar estos dos estilos, hasta conformar un método que se basaba en un razonamiento psicológico. De acuerdo con Fiedler, los individuos cuya personalidad favorece el cumplimiento de las tareas y un sentido de logro tienen más probabilidad de practicar un liderazgo orientado a las tareas, mientras que los que valoran las relaciones cálidas y de apoyo con los demás probablemente practicarían un liderazgo orientado a las relaciones.

Más aún, sus estudios lo convencieron de que los individuos no pueden estar orientados a las tareas y a las relaciones. Quienes están en posiciones de liderazgo se sentirán más cómodos, sinceros y eficaces practicando una conducta de liderazgo que respalde su propia personalidad subyacente, por lo tanto, la cuestión más importante es hacer concordar las personalidades y estilos de los líderes con la situación en la que serán eficaces.

Factores situacionales

Relaciones líder-miembro
Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de confianza, credibilidad y respeto que el líder obtiene de sus seguidores.

Estructura de las tareas
Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado en que un puesto está estructurado en relación con los requisitos, alternativas de solución de problemas y realimentación sobre el desempeño exitoso en el puesto.

Fiedler propone tres factores situacionales que determinan qué estilo tiene mayor probabilidad de ser eficaz, si el orientado a las tareas o el orientado a las relaciones: relaciones líder-miembro, estructura de las tareas y poder del puesto. Desde el punto de vista teórico, así como del intuitivo, es probable que las relaciones interpersonales entre el líder y los seguidores sean la variable más importante en una situación.

El factor **relaciones líder-miembro** se refiere al grado de confianza, credibilidad y respeto que los seguidores tienen en su líder. Esta variable situacional refleja su aceptación, es decir, que su influencia depende en parte de que sus seguidores le acepten; si los demás están dispuestos a seguirlo debido a su carisma, experiencia o respeto mutuo, el líder tiene poca necesidad de depender de una conducta orientada a las tareas, ya que los individuos lo siguen voluntariamente, pero si no obtiene la confianza de los demás y los seguidores lo ven en forma negativa, es probable (aunque no necesario) que la situación requiera una conducta orientada a las tareas.

El segundo factor situacional más importante se conoce como **estructura de las tareas**. Este factor se refiere específicamente a las características del trabajo que se debe realizar, entre las que se incluyen:

1. El grado en que quienes realizan el trabajo conocen las tareas y deberes laborales claramente establecidos.

2. El grado en que los problemas que surgen en el puesto se pueden resolver por diversos procedimientos. Un trabajador de la línea de ensamblado resuelve sus problemas dentro de un marco de trabajo sistemático, mientras que un científico tiene diversas formas de resolver los suyos.
3. El grado en que lo correcto de las soluciones o decisiones que generalmente se encuentran en un trabajo se puede demostrar mediante apelación a la autoridad, procedimientos lógicos o realimentación. Un inspector de control de calidad puede mostrar partes defectuosas e indicar claramente por qué se regresan para rehacerlas.
4. El grado en que generalmente hay más de una solución correcta. Un contador que prepara un balance general tiene pocas opciones, mientras que un científico investigador puede tener numerosas alternativas potencialmente correctas entre las cuales elegir.

Si pensamos en combinar estas cuatro características para describir algún trabajo, tarea o asignación, podemos concluir que en realidad varían desde las que tienen una estructura alta (aquellas que se conocen y entienden claramente, con relativamente pocas soluciones para cualquier problema que surja y cuya corrección se puede demostrar) hasta una estructura baja (aquellas que se conocen y comprenden vagamente, con muchas posibles soluciones a los problemas que surjan y cuya corrección no se puede demostrar). Por lo tanto, la segunda variable situacional más importante se refiere a la naturaleza de la tarea asignada al líder y al grupo.

Poder del puesto
Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.

El **poder del puesto** en el modelo de contingencia se refiere al poder inherente en la posición de liderazgo. Esta característica situacional considera que el liderazgo ocurre en diversas organizaciones y grupos diferenciados de acuerdo con cuánta autoridad formal tenga el líder para tomar decisiones y obtener obediencia exacta de sus subordinados. Para determinar el poder de posición hacemos preguntas como:[23]

1. ¿Puede el supervisor recomendar al jefe recompensas y castigos para los subordinados?
2. ¿Puede el supervisor castigar o recompensar a los subordinados por sí mismo?
3. ¿Puede el supervisor recomendar el ascenso o degradación de los subordinados?

Fiedler afirma que tales preguntas proporcionan el perfil de un poder de posición fuerte o débil.

Condición favorable de la situación

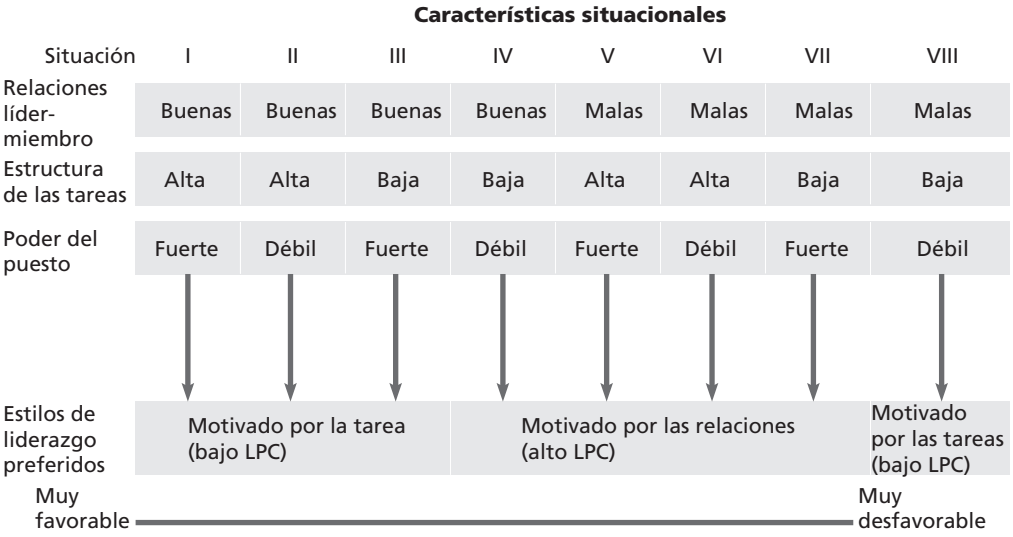
Los tres factores situacionales se pueden combinar ahora para describir situaciones diferentes, las cuales diferirán en el grado en que sean favorables para los intentos de influencia del líder. Responda esta pregunta: ¿le gustaría ser un líder en una situación donde las relaciones líder-miembro fueran buenas, la tarea estuviera relativamente estructurada y su poder de posición fuera relativamente fuerte? ¿O preferiría estar en la situación opuesta, con malas relaciones líder-miembro, una tarea no estructurada y una posición de poder débil? Es probable que haya elegido la primera porque sería más *favorable* a sus esfuerzos de liderazgo. En la figura 11.3 se combinan los tres factores situacionales de tal forma que se obtienen ocho situaciones diferentes que van desde la situación 1, que es muy favorable para el líder, hasta la situación 8, que es muy desfavorable.

Un tipo de líder para cada situación

Si sabemos algo acerca de las relaciones líder-miembro, estructura de las tareas y poder del puesto, podemos emplear la figura para clasificar cualquier situación particular; y como también hemos visto, los líderes prefieren una conducta ya sea orientada a las tareas o a las relaciones. Con esta información podríamos realizar una investigación que identifique situaciones que se parezcan a alguna de las ocho posibilidades y, con suficientes muestras de situaciones y líderes diferentes, podríamos determinar si un estilo de liderazgo en particular es más eficaz que otro.

Durante las tres últimas décadas, Fiedler y los seguidores del modelo de contingencia han estudiado líderes militares, de la educación e industriales. En un resumen de 63 estudios basado en 454 grupos independientes, Fiedler sugiere el tipo de liderazgo que es más apropiado para las condiciones situacionales.[24] En la figura 11.3 se resumen estos estudios y, como se señala en

FIGURA 11.3
Resumen de las variables situacionales de Fiedler y sus estilos preferidos de liderazgo



ella, en situaciones medianamente favorables (4, 5, 6 y 7) los líderes orientados a las tareas se desempeñan mejor que los orientados a las relaciones. Estos resultados respaldan la noción de que cada tipo de líder es eficaz en ciertas situaciones.

Considere las siguientes situaciones:

Administradora de oficina. Esta persona tiene ocho subordinados que sienten agrado por ella. Entre sus funciones debe estructurar el puesto asignando el trabajo y establecer las metas para los resultados requeridos; también es responsable de revisar el trabajo de los subordinados y de ser la vocera principal y evaluadora de los empleados al momento de la revisión de méritos.

Ingeniero de proyecto. Este individuo fue nombrado líder de un grupo de estudio de un proyecto de cinco personas. Ninguno de los miembros asignados quiere estar realmente ahí y tienen otros trabajos con mayor presión. Como líder designado, el ingeniero de proyecto no recibió en realidad ningún poder; por lo general nadie atiende sus solicitudes a juntas y cuando logra reunir a los miembros se comportan muy hostiles, negativos y descorteses.

Enfermera registrada (supervisor). Esta persona es bien recibida por sus subordinados, pero los médicos controlan casi por completo el trabajo. No le permiten que realice lo que considera que son actividades de enfermería, por lo que libra una batalla constante con ellos para que dejen de interferir y le permitan hacer su trabajo.

En la figura 11.3 se clasifican estos tres individuos con base en lo que sabemos acerca de la situación en la que son líderes. La administradora de oficina está en la situación 1, en la que es bien recibida, tiene una tarea estructurada y tiene poder de posición. El ingeniero de proyecto está en la situación 8, con malas relaciones líder-miembros, baja estructura de tareas y un poder de posición débil. La enfermera registrada está en la situación 4, ella es bien recibida pero los médicos no le dan ningún poder de posición ni oportunidades de estructurar las tareas. La situación es más favorable para el líder de la situación 1 que para el de la situación 8.

Cuando la situación es muy favorable o muy desfavorable, un enfoque orientado a las tareas generalmente produce el desempeño deseado. La administradora de oficina que es bien recibida, que tiene poder y que tiene claramente identificadas las metas de desempeño opera en una situación muy favorable. El ingeniero de proyecto que enfrenta un grupo de subordinados desconfiados y hostiles, y que tiene poco poder y vagas responsabilidades de tareas, necesita orientarse a las tareas en esta situación muy desfavorable.

Cambiar las situaciones para que se ajusten al líder

Fiedler recomienda que las organizaciones se deben concentrar en cambiar las situaciones para que concuerden con sus líderes, en lugar de cambiarlos (capacitar) a ellos para que concuerden

con sus situaciones; por lo tanto, los individuos que prefieren una conducta orientada a las tareas no se beneficiarán de una capacitación en habilidades en relaciones humanas. Lo contrario también es válido; quienes estén orientados a las relaciones no responderán a la capacitación para hacerlos más orientados a las tareas. También sugiere que los líderes pueden hacer cambios que generen situaciones más favorables. En la tabla 11.3 se presentan algunas de sus sugerencias para cambiar algunos factores situacionales en particular.

Una aplicación práctica del enfoque de contingencia de Fiedler es el programa de capacitación *Leader match*.[25] La mayoría de los programas de capacitación tratan de cambiar la personalidad del líder para que encaje en la situación, pero este sistema de aprendizaje programado capacita a los líderes para modificar la situación de manera que concuerde con sus personalidades. En la capacitación de *Leader match* los participantes leen un libro de trabajo, evalúan el estilo de liderazgo que prefieren, discuten y analizan las situaciones y evalúan su desempeño al analizar las situaciones.

Crítica al modelo de contingencia de Fiedler

El modelo de contingencia y las investigaciones de Fiedler han provocado críticas y preocupaciones agudas. Primero, Graen y sus colaboradores demuestran que hay poca investigación para respaldarlo, especialmente si se examinan los estudios realizados por investigadores que no están relacionados con él.[26] El respaldo y entusiasmo inicial para el modelo vinieron de Fiedler y sus estudiantes, quienes realizaron numerosos estudios sobre líderes. Segundo, los investigadores han llamado la atención sobre la dudosa medición del estilo de liderazgo preferido, ya que

TABLA 11.3
Acciones de liderazgo para modificar las situaciones

Modificar las relaciones entre el líder y los miembros

1. Emplear más (o menos) tiempo informal (almuerzo, actividades recreativas, etcétera) con sus subordinados.
2. Solicitar a personas específicas para trabajar en su grupo.
3. Ofrecerse como voluntario para dirigir a subordinados difíciles o problemáticos.
4. Sugerir o afectar transferencias de subordinados específicos dentro o fuera de su unidad.
5. Subir la moral mediante el logro de resultados positivos (por ejemplo, bonos especiales, tiempo libre, puestos atractivos) para los subordinados.

Modificar la estructura de las tareas

Si desea trabajar con tareas menos estructuradas:

1. Solicite a su jefe, cuando sea posible, que le asigne problemas nuevos o inusuales y que le permita descifrar cómo resolverlos.
2. Lleve los problemas y tareas a los miembros de su grupo e invítelos a trabajar con usted en las fases de planeación y toma de decisiones de las tareas.

Si desea trabajar con tareas más estructuradas:

1. Solicite a su superior que le proporcione, siempre que sea posible, las tareas que sean más estructuradas o que le dé instrucciones más detalladas.
2. Divida el trabajo en tareas más pequeñas que puedan ser más altamente estructuradas.

Modificar el poder del puesto

Para aumentar su poder del puesto:

1. Muestre a sus subordinados quién es el jefe al ejercer por completo los poderes que la organización le proporcione.
2. Asegúrese de que usted canaliza la información que recibe su grupo.

Para disminuir su poder del puesto:

1. Pida a los miembros de su grupo que participen en funciones de planeación y toma de decisiones.
2. Permita que sus asistentes ejerzan relativamente más poder.

afirman que la confiabilidad y validez de las mediciones del cuestionario son bajas.[27] Tercero, el significado de las variables que Fiedler presenta no está claro; por ejemplo, ¿en qué momento una tarea *estructurada* se convierte en *no estructurada*?, ¿quién puede definir o mostrar este momento? Finalmente, los críticos afirman que la teoría de Fiedler puede acomodar resultados que no lo respalden. Este punto es señalado específicamente por un crítico que afirma: Fiedler ha revelado su genio dos veces: primero, al inventar el modelo, que es lo que el cálculo a la aritmética comparado con los anteriores modelos de liderazgo; y segundo, al ser capaz de integrar nuevas conclusiones en sus modelos.[28]

A pesar de sus defensores y detractores, este modelo de contingencia ha hecho contribuciones significativas al estudio y la aplicación de los principios de liderazgo, ya que llamó la atención directamente a su naturaleza situacional; su visión del liderazgo estimuló numerosos estudios de investigación y un debate que hacía mucha falta acerca de la dinámica de la conducta del líder. Ciertamente, Fiedler ha desempeñado uno de los papeles más prominentes a la hora de estimular el estudio científico del liderazgo en los entornos laborales; él señaló el camino e hizo que otros se dieran cuenta de mala gana de las complejidades del proceso de liderazgo.

Modelo del camino-meta

Modelo de liderazgo camino-meta
Teoría que sugiere que un líder necesita influir en las percepciones que sus seguidores tienen de las metas de trabajo y de desarrollo personal, así como de las rutas para alcanzar dichas metas.

Al igual que los otros enfoques de liderazgo situacional o de contingencia, el **modelo de liderazgo del camino-meta** intenta pronosticar la eficacia del liderazgo en distintas situaciones. De acuerdo con este modelo, desarrollado por Robert J. House, los líderes son eficaces debido a su efecto positivo en la motivación de los seguidores, su capacidad de desempeñarse y la satisfacción. La teoría se llama del *camino-meta* porque se enfoca en la forma en que el líder influye en las percepciones que tienen sus seguidores acerca de las metas laborales, de las de desarrollo personal y de los caminos para lograr las metas;[29] su base es la teoría de las expectativas para la motivación analizada en el capítulo 5. Algún trabajo anterior sobre la teoría del camino-meta afirmaba que los líderes se vuelven eficaces al disponer de recompensas para sus subordinados y al hacer que éstas estén supeditadas a que se cumplan las metas específicas;[30] se afirma que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados la conducta que tiene más probabilidades de lograr que se cumpla la meta. Esta actividad se llama *aclaración del camino*.

Conducta del liderazgo

El primer trabajo camino-meta llevó al desarrollo de una teoría compleja que incluye cuatro conductas específicas del líder (directivo, de respaldo, participativo y de logro) y tres actitudes del subordinado (satisfacción laboral, aceptación del líder y expectativas acerca de las relaciones esfuerzo-desempeño-recompensa).[31] El *líder directivo* generalmente informa a los subordinados lo que se espera de ellos; el *de respaldo* trata a los subordinados como iguales; el *participativo* consulta con los subordinados y considera sus sugerencias e ideas antes de llegar a una decisión; y el *líder orientado al logro* establece metas desafiantes, espera que los subordinados se desempeñen al más alto nivel y busca continuamente una mejora en el desempeño. Como resulta evidente, estas cuatro conductas son formas más refinadas de concebir las dos conductas generales que hemos analizado a lo largo del capítulo: las conductas directiva y orientada al logro no son más que dos dimensiones distintas de una conducta orientada a las tareas; y las de respaldo y participativa son dos dimensiones distintas del orientado a las personas.

Un estudio entre profesionales empleados en organizaciones de investigación y desarrollo examinó el modelo del camino-meta.[32] Los resultados indicaron que la necesidad de claridad moderó la relación entre la aclaración del camino de un líder y la satisfacción de los empleados, es decir, cuanta más necesidad de claridad tengan los subordinados, más fuerte será la relación entre el rasgo de inicio de estructura del líder y la satisfacción laboral.

Los estudios de investigación también sugieren que el mismo líder puede practicar estas cuatro conductas en diversas situaciones. Estos resultados son contrarios a la noción de Fiedler respecto a la dificultad para alterar el estilo. El enfoque del camino-meta sugiere mayor flexibilidad que el modelo de contingencia de Fiedler.

Principales proposiciones de la teoría del camino-meta

La teoría del camino-meta ha llevado al desarrollo de dos propuestas importantes:[33]

1. La conducta del líder es eficaz al grado en que sus subordinados lo perciben como fuente de satisfacción inmediata o como un instrumento para una satisfacción futura.
2. La conducta del líder será un motivador según el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades de sus subordinados esté supeditada a un desempeño eficaz, y que complemente el ambiente de los subordinados al proporcionar guía, claridad de dirección y las recompensas necesarias para un desempeño eficaz.

De acuerdo con la teoría del camino-meta, los líderes deben incrementar el número y tipos de recompensas disponibles para los subordinados; además, deben proporcionar guía y consejos para aclarar la manera en que se pueden obtener estas recompensas. Esto significa que deben ayudar a sus subordinados a aclarar las expectativas realistas y a reducir las barreras para cumplir las metas valoradas. Por ejemplo, aconsejar a los empleados sobre sus oportunidades de ascenso y ayudarles a eliminar las deficiencias en sus habilidades para que una promoción se vuelva una posibilidad más realista, son conductas de liderazgo apropiados. El líder trabaja para lograr que el camino a las metas sea tan claro como sea posible para los subordinados, y para ello selecciona y aplica el estilo más apropiado; por lo tanto, el método del camino-meta requiere que el líder sea flexible para utilizar cualquier estilo que sea apropiado en una situación particular.

Factores situacionales

En la teoría del camino-meta se consideran dos variables situacionales o de contingencia: las *características personales de los subordinados* y las *presiones y las demandas del ambiente* a las cuales éstos se deben enfrentar para cumplir con las metas de trabajo y obtener satisfacción.

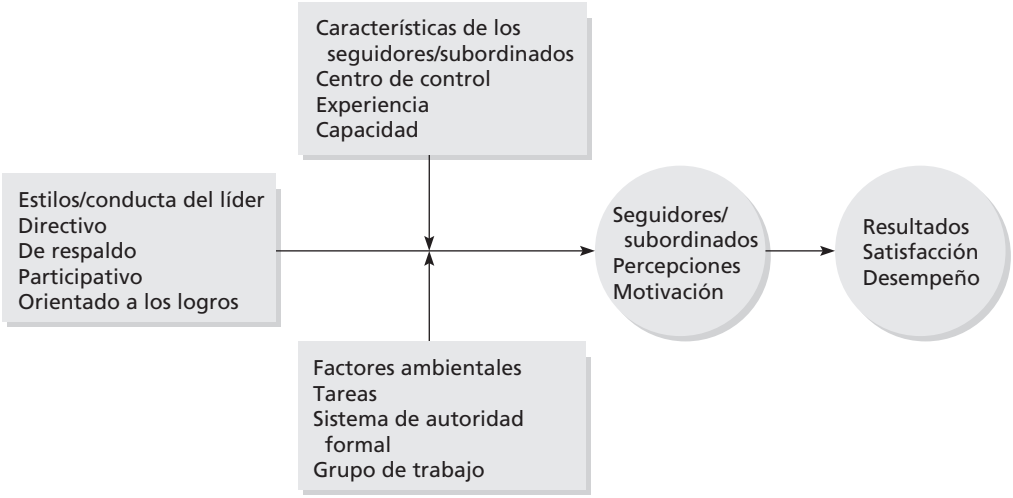
Una característica personal importante es la *percepción que tienen los subordinados de su capacidad*; a mayor grado de capacidad percibida en relación con las demandas de las tareas, hay menos probabilidad de que el subordinado acepte un estilo de líder directivo, ya que sería visto como vigilante innecesariamente. Además, el *centro de control* de una persona también afecta las respuestas; los individuos con un centro de control interno (los que creen que las recompensas dependen de sus esfuerzos) generalmente se sienten más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los que tienen un centro de control externo (los que creen que las recompensas están más allá de su control personal) por lo común se sienten más satisfechos con un estilo directivo.

Las variables ambientales incluyen factores que no están bajo el control del subordinado pero que son importantes para su satisfacción o su capacidad de desempeñarse en forma eficaz; éstas incluyen las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de estos factores ambientales puede motivar o restringir al subordinado. Las fuerzas ambientales también pueden servir como recompensas para niveles aceptables de desempeño; por ejemplo, al subordinado podría motivarle formar parte del grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de sus compañeros por hacer un trabajo de acuerdo con las normas de grupo.

La teoría del camino-meta propone que la conducta del líder será de motivación en la medida en que ayude a sus subordinados a enfrentar las incertidumbres ambientales. Quien reduce las incertidumbres del puesto es considerado un motivador debido a que aumenta las expectativas de los subordinados respecto a que sus esfuerzos los llevarán a las recompensas deseables.

En la figura 11.4 se presenta el enfoque del camino-meta. Su enfoque total no se ha sometido a una prueba completa; sin embargo, se han examinado partes del modelo en entornos de campo. Un estudio encontró que cuando la estructura de las tareas (la repetición o rutina del puesto) era alta, la conducta directiva del líder se relacionaba negativamente con la satisfacción; mientras que cuando la estructura de las tareas era baja, su conducta directiva se relacionaba positivamente con la satisfacción. También, cuando la estructura de las tareas era alta, el liderazgo de respaldo se relacionaba positivamente con la satisfacción; mientras que en una baja de tareas, no hay relación entre la conducta de respaldo y la satisfacción.[34]

FIGURA 11.4
Modelo del camino-meta



Crítica al modelo del camino-meta

Existen dudas respecto al poder de pronóstico del modelo del camino-meta. Un investigador sugirió que el desempeño de los subordinados podría ser la causa de los cambios en la conducta del líder y no al revés, como pronostica el modelo.[35] Una revisión del enfoque del camino-meta sugirió que el modelo había dado como resultado el desarrollo de sólo unas cuantas hipótesis; estos revisores también señalan el registro de los resultados de investigación que son inconsistentes asociados con el modelo, y están de acuerdo en que la investigación ha demostrado en forma consistente que cuanto más alta sea la estructura de tareas de los puestos subordinados, mayor será la relación entre la conducta del líder de respaldo y la satisfacción de los subordinados. Sin embargo, también sostienen que la segunda hipótesis principal del modelo no ha recibido un respaldo sólido, es decir, la hipótesis de que cuanto más alta es la estructura de las tareas, menor es la relación entre la conducta directiva del líder y la satisfacción de los subordinados, ha recibido muy poco apoyo.[36]

Del lado positivo, se debe admitir que el modelo del camino-meta es una mejora a las teorías de rasgos y conducta personal; intenta indicar qué factores afectan la motivación para el desempeño de las personas e introduce ambos factores situacionales, así como las diferencias individuales al examinar la conducta del líder y resultados tales como la satisfacción y el desempeño. El método se esfuerza en explicar por qué un estilo en particular de liderazgo funciona mejor en una situación dada. Cuanta más investigación se acumule, más utilidad práctica tendrá este tipo de explicaciones para los interesados en el proceso de liderazgo en los entornos laborales.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Con frecuencia los administradores se quejan de que las teorías esotéricas no les ayudan a trabajar mejor en la línea de producción, en la oficina o en el laboratorio de investigación y desarrollo. Ellos requieren algo que puedan aplicar y utilizar, por lo que Hersey y Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo situacional (*Situational Leadership Model*, SLM) que les ha resultado atractivo a muchos de ellos;[37] las empresas grandes y los negocios pequeños lo han utilizado y recomiendan con entusiasmo su valor.

Disposición
Capacidad y buena voluntad de los seguidores para hacer un trabajo.

El énfasis del modelo de liderazgo situacional está en los seguidores y en su nivel de madurez; el líder debe juzgar apropiadamente o conocer en forma intuitiva el nivel de madurez de sus seguidores y luego utilizar un estilo de liderazgo que concuerde con ese nivel. La **disposición** se define como la capacidad y buena voluntad de la gente (seguidores) para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Es importante considerar dos tipos de disposición: laboral y psicológica. Una persona con alta disposición laboral tiene el conocimiento y las capacidades para desempeñar el puesto sin un administrador que estructure o dirija su trabajo; una persona

con alta disposición psicológica tiene la motivación personal y el deseo de hacer un trabajo de alta calidad. De nuevo esta persona tiene poca necesidad de una supervisión directa.

Conducta del liderazgo

Hersey y Blanchard utilizaron los estudios de la Estatal de Ohio para desarrollar más los cuatro estilos de liderazgo disponibles para los administradores:

1. *Decidir.* El líder define las funciones necesarias para hacer el trabajo y dice a los seguidores qué, dónde, cómo y cuándo hacer las tareas.
2. *Vender*. El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas pero también da respaldo.
3. *Participar.* El líder y los seguidores comparten las decisiones acerca de la mejor forma de completar un trabajo de alta calidad.
4. *Delegar*. El líder proporciona pocas especificaciones, dirección de cerca o apoyo personal a sus seguidores.

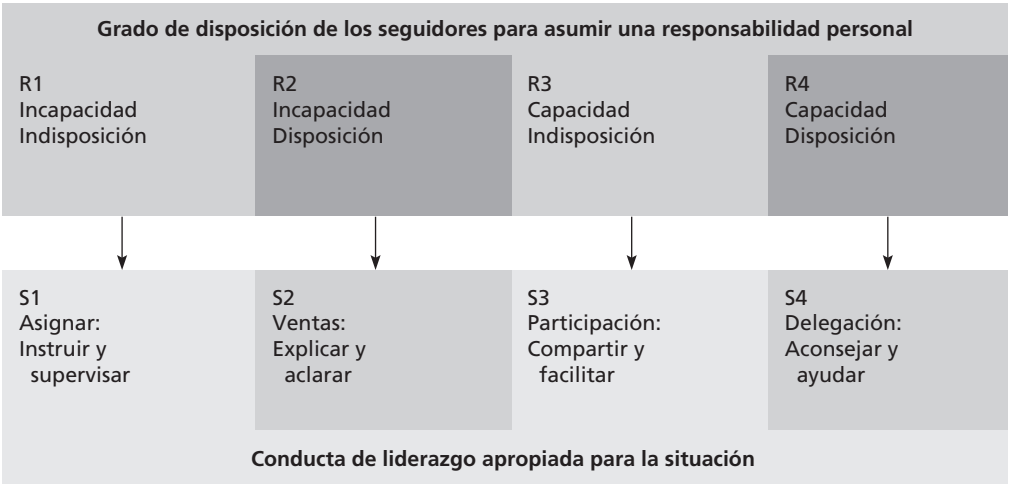
Para determinar el nivel de disposición de los seguidores un administrador puede elegir de entre los cuatro estilos de liderazgo. En la figura 11.5 se describen los elementos importantes del modelo de liderazgo situacional.

El recuadro "CO en la práctica" ilustra cómo aprender a navegar durante un periodo puede utilizar los cuatro estilos del modelo de liderazgo situacional. Al final, los navegantes utilizan un enfoque de participación (S3) y uno de delegación (S4) cuando conquistan las tareas de la navegación.

Factores situacionales

La aplicación del modelo funciona como sigue. Supongamos que un administrador se da cuenta de que sus seguidores recién contratados no pueden hacer el trabajo y no están dispuestos a arriesgarse a aprender a hacerlo. Los seguidores están en un estado de disposición de (R1). Al moverse en forma vertical de R1 a la conducta de liderazgo apropiada para este estado, vemos que decidir es el estilo apropiado, es decir, un seguidor de R1 requiere un líder que esté muy orientado a las tareas proporcione instrucciones directas y sea bajo en conducta de respaldo, ya que en este caso el de tareas es más necesario. De hecho, hay investigación disponible para respaldar el estilo S1 por encima de cualquier otro.[38] Algunos pueden suponer que un estilo participativo sería el mejor (S3); sin embargo, pedirle a un seguidor inseguro que participe puede ocasionarle más inseguridad si piensa que puede cometer un error o decir algo que les parezca tonto a los demás.

FIGURA 11.5
Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard



CO EN LA PRÁCTICA

Ayudar a las mujeres a convertirse en líderes

Katherine Souka es agente de bienes raíces de Brick, ubicada en Nueva Jersey. Su novio la invitó a navegar por primera vez y cometió el error de llevarla a navegar con vientos de 26 nudos y llevar el bote casi completamente de lado, como una motocicleta de piruetas que da una vuelta inclinada en una curva profunda; mientras él se divertía como nunca, Souka estaba aterrorizada y temía por su vida. Para superar el miedo a navegar y aprender a manejar ella misma un bote de velas se inscribió en Womanship, una escuela de navegación con sede en Annapolis, Maryland, que está diseñada por mujeres para mujeres, como le gusta decir a Suzanne Pogell, su fundadora y presidenta.

Están a mediados de mayo, el sol de la tarde se filtra entre las cenicientas nubes y el viento mancha con crestas de espuma el río Severn, al borde de la Bahía de Chesapeake; de pronto, la velocidad del viento se duplica a 22 nudos y el Syrenka comienza a voltearse o inclinarse hacia un lado. Sentada en la popa, donde ella manejaba uno de los tornos para jalar las cuerdas que controlan las velas principales, Souka se veía muy incómoda.

Quiero mostrarte la forma de no tener miedo, dice la instructora Kathy McGraw, conocida como capitán Kathy por su tripulación de cuatro mujeres. Con cierta dificultad los miembros de la tripulación lentamente bajan o reducen la vela; funciona. Con menos parte de vela expuesta al viento, el bote frena y se inclina menos: ¿no está mejor así?, dice.

Souka se ve aliviada pero molesta: así que puedes controlar la inclinación en los vientos altos, dice moviendo la cabeza; ¡él pudo haberlo puesto menos inclinado!

A la semana siguiente, después de completar los tres días de clase, Souka exuda el celo de los conversos. Va a comprar su primer bote de vela y busca unirse a un club de yates; toda la experiencia me ayudó a ganar confianza en mí misma, dice, puedo hacerlo, ya no hay nada misterioso en esto. Como divorciada, ella encontró que la independencia de navegar era embriagadora, sin confiar en un motor ruidoso o en los hombres. Fue un buen recordatorio de que uno tiene el control de mucho de su propio destino, dice Souka, quien planea tomar un crucero de Womanship a las Islas Vírgenes y enseñar a su hija de 11 años a navegar. Una puede fijar el curso, ajustar sus velas a lo que venga y continuar hacia delante, continua.

En Womanship, enseñar a navegar es sólo parte de la misión. Manejar un bote con vientos fuertes, resolver problemas con otras mujeres, superar el temor, estas experiencias alientan la confianza y un sentido de logro. Dar bordadas y cambios de velas sólo son medios para un fin mayor. No somos una escuela típica de vela, dice Pogell; por lo general usamos la navegación para facultar a las mujeres, aunque habitualmente no utilizamos esa palabra; queremos que descubran las facultades que logran por ellas mismas.

Cuando Pogell inició Womanship en 1984, una escuela de navegación totalmente de mujeres era algo que nunca se había visto. Éstos eran los años antes de que Estados Unidos tuviera su primer equipo de mujeres de America's Cup, antes de que la industria de turismo de aventura explotara e hiciera excursiones exclusivas para mujeres de senderismo, descenso de rápidos y escalamiento de rocas tan comunes ahora como un Starbucks, y sólo cuatro años después de que la Academia Naval aceptara su primera mujer cadete. No es que las mujeres no navegaran, sólo que no tenían tanto el timón en sus manos, si es que llegaban a tenerlo. Los hombres estaban a cargo y ellas sólo iban a pasear, dice Pogell.

Pocas eran dueñas de botes y pocos clubes de yates permitían que fueran miembros, dice John Rousmaniere, el historiador de navegación. Lo que Suzanne reconoció es que las mujeres querían aprender a navegar, afirma Rousmaniere; y las últimas personas que debían enseñarles eran sus esposos.

Si alguien iba a agitar el bote era Pogell, una ex consultora del gobierno, gerente de asuntos públicos y ambientalista. Ella se presenta a sí misma como una persona externa a la industria, a pesar de haber fundado una de las escuelas de navegación más exitosas en el país. Womanship ofrece unos 400 cursos al año en 16 destinos alrededor del mundo, incluidas las Islas Vírgenes Británicas, los Cabos de Florida, Nueva Inglaterra, el sur de California, Vancouver, Grecia, Nueva Zelanda y, desde luego, Annapolis, que se autodenomina la capital estadounidense de la navegación. A la fecha más de 35 000 estudiantes han tomado clases en Womanship, desde cursos de dos días (500 dólares) hasta cruceros de vivir a bordo durante 12 días (3 250 dólares a Grecia).

Enseñar a mujeres a navegar, a tomar la responsabilidad, a trabajar como equipo y a dirigir, son resultados que surgen de la experiencia en la escuela de navegación. La solución de problemas y la toma de decisiones son tan importantes en la navegación como en el manejo de los activos de una organización.

Fuentes: Adaptado de "Womanship", consultado en www.womanship.com el 14 de mayo de 2007; Wendi Winters, "The Language of Mailing," consultado en www.whatsupmag.com/apr06/sailing.shtml el 6 de abril de 2007; y Chuck Salter, "Putting Winds in Their Sails", en Fast Company, agosto de 2003, pp. 92-94.

Un seguidor estará más dispuesto a aceptar más responsabilidad a medida que otros estilos de liderazgo se vuelvan más eficaces; por ejemplo, un laboratorio de investigación y desarrollo con científicos experimentados que sean totalmente capaces y estén dispuestos a hacer el trabajo progresaría bajo un estilo de liderazgo de delegación (S4). Usar el indicador de disposición con el modelo de los cuatro estilos ayuda al administrador a concebir lo que es mejor para los seguidores.

Blanchard ha respondido a algunos críticos del modelo de liderazgo situacional revisando el modelo original.[39] Cambió el nombre a varios términos, por ejemplo, a la conducta de tareas la llamó *conducta directiva* y a la de relaciones le dio el nombre de *conducta de respaldo*. Los

cuatro estilos de liderazgo ahora se llaman directivo S1, instructivo S2, de respaldo S3 y de delegación S4. La disposición ahora se llama *nivel de desarrollo de los seguidores*, y se define en términos de la competencia actual de los seguidores y su compromiso para realizar el trabajo.

En los programas de capacitación, Hersey y Blanchard utilizan la escala de encuestas del Análisis de Conducta del Líder[40] para evaluar las actitudes de los participantes acerca del liderazgo. La escala consta de 20 preguntas para que los participantes juzguen qué estilo de liderazgo es el más apropiado. Ésta es una pregunta:

> Recientemente ha comenzado a tener problemas con una de las personas a las que supervisa; él se ha vuelto muy desganado y sólo sus apremios constantes han logrado que cumpla las tareas. Debido a experiencias anteriores con él, usted sospecha que tal vez no tenga la experiencia necesaria para terminar la tarea de alta prioridad que le ha encomendado. Usted:
>
> *a*) Continuaría con la dirección y seguimiento de sus esfuerzos para terminar la tarea.
> *b*) Continuaría con la supervisión de su trabajo y trataría de conocer sus actitudes y sentimientos respecto a la asignación de la tarea.
> *c*) Lo haría participar en la solución de los problemas relacionados con su tarea, le ofrecería apoyo y utilizaría sus ideas para realizarla.
> *d*) Le diría que ésta es una tarea importante y le pediría que se pusiera en contacto con usted si tiene alguna pregunta o problema.

Los expertos afirman que un estilo de liderazgo de *ventas* es mejor; éste se refleja en la respuesta *b*). El seguidor tiene un problema de motivación y tampoco conoce la mejor forma de hacer el trabajo. El peor estilo sería el enfoque de delegación del inciso *d*), ya que la persona no está lista para asumir la responsabilidad de terminar esta importante tarea. Al analizar y criticar las respuestas de los aprendices a este tipo de preguntas, los encargados de la capacitación intentan mejorar los juicios de los administradores respecto a qué estilo de liderazgo es el mejor.

Aunque a los administradores les gusta el modelo de liderazgo situacional, quedan algunas preguntas importantes por responder. La más importante sería si realmente funciona. Las pruebas del modelo, a más de 20 años de su concepción, aún son limitadas; ni siquiera sus creadores, Hersey y Blanchard, han podido demostrar que se puede pronosticar qué estilo es mejor. Otro tema gira en torno a la idea de que el líder puede cambiar o adaptar su estilo para concordar con un seguidor o un grupo. ¿Las personas en posiciones de liderazgo son así de adaptables? De nuevo se requiere investigación para validar la posibilidad de flexibilidad entre los líderes.[41]

A pesar de las advertencias acerca de que las investigaciones y la flexibilidad son limitadas, a muchos administradores les gusta el modelo de liderazgo situacional, ya que piensan que es práctico, significativo y visible en los entornos de capacitación. Mientras el liderazgo continúe demandando la atención de las organizaciones, este modelo situacional seguirá siendo una forma popular de expresar lo que los líderes deberían hacer en el trabajo.

Teoría del intercambio líder-miembro

Las explicaciones de la conducta personal del liderazgo sugieren que la del líder es la misma con todos los seguidores;[42] este pensamiento es similar a que los padres traten o interactúen igual con todos los hijos. Graen propuso la teoría de liderazgo de intercambio entre líder y miembro (*Leader-Member Exchange*, LMX), esto es, que no existe tal cosa como una conducta de líder consistente entre los subordinados. Alguien puede ser muy considerado con un subordinado y muy rígido y estructurado con otro; cada relación tiene una condición única y son las relaciones de uno a uno las que determinan las conductas de los subordinados.

El enfoque de la teoría del intercambio líder-miembro sugiere que los líderes clasifican a los subordinados en *miembros internos* y *externos* del grupo. Los internos comparten un vínculo y un sistema de valores comunes e interactúan con el líder; los externos del grupo tienen menos en común con él y no comparten mucho juntos. El cuestionario de intercambio entre líder y miembro que se presentó parcialmente en la tabla 11.4 mide el estatus de miembro interno contra externo del grupo.[43]

TABLA 11.4
Reactivos que evalúan el intercambio entre líder y miembro

1. ¿Qué tan flexible cree que es su supervisor acerca de la idea de impulsar un cambio en *su* trabajo? 4 = El supervisor es entusiasta acerca del cambio; 3 = El supervisor es indiferente al cambio; 2 = El supervisor ve poca necesidad de cambio; 1 = No ve ninguna necesidad de cambio.
2. Sin importar cuánta autoridad organizacional formal haya desarrollado su supervisor en su posición, ¿cuáles son las probabilidades de que él personalmente se incline a utilizar su poder para ayudarle a resolver problemas en su trabajo? 4 = Ciertamente lo haría; 3 = Probablemente; 2 = Podría o no hacerlo; 1 = No lo haría.
3. ¿Hasta qué punto podría contar con que su supervisora lo rescatara a costa suya, cuando realmente lo necesitara? 4 = Ciertamente lo haría; 3 = Probablemente; 2 = Podría o no hacerlo; 1 = No lo haría.
4. ¿Con qué frecuencia presenta sugerencias a su supervisor acerca de su trabajo? 4 = Casi siempre; 3 = Generalmente; 2 = Rara vez; 1 = Nunca.
5. ¿Cómo caracterizaría su relación de trabajo con *su* supervisor? 4 = Muy eficaz; 3 = Mejor que el promedio; 2 = Alrededor del promedio; 1 = Menor al promedio

Se suman los cinco reactivos para cada participante, lo que da como resultado una gama de puntuaciones posibles de 5 a 20.

TABLA 11.5 **Comparación resumida de cuatro modelos situacionales importantes de liderazgo**

	Modelo de contingencia de Fiedler	**Modelo del camino-meta de House**	**Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard**	**Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)**
Cualidades de liderazgo	Los líderes están orientados a las tareas o a las relaciones. Se debe adaptar el trabajo para que concuerde con el estilo del líder.	Los líderes pueden incrementar la eficacia de los seguidores aplicando técnicas de motivación eficaces.	El líder debe adaptar su estilo en términos de tareas y conductas de relaciones con base en sus seguidores.	El líder debe ser adaptable, ya que no existe una conducta consistente entre los distintos subordinados.
Suposiciones acerca de los seguidores	Los seguidores prefieren distintos estilos de liderazgo, según la estructura de las tareas, las relaciones del líder con los miembros y el poder del puesto.	Los seguidores tienen distintas necesidades que deben ser satisfechas con la ayuda de un líder.	La madurez de los seguidores (disposición) para asumir responsabilidades y su capacidad de influir en el estilo de liderazgo que se adopta.	Los seguidores se clasifican en miembros internos (que comparten un vínculo y un sistema de valores comunes e interactúan con el líder) y externos del grupo (que tienen menos en común con el líder).
Eficacia del líder	La eficacia del líder se determina por la interacción del ambiente y los factores de personalidad.	Los líderes eficaces son aquellos que aclaran a sus seguidores los caminos o conductas que son más apropiadas.	Los líderes eficaces son capaces de adaptarse al estilo necesario para dirigir, instruir, respaldar y delegar que más concuerde con los niveles de madurez de los seguidores.	El líder perceptivo es capaz de adaptar su estilo para que concuerde con las necesidades de sus seguidores.
Historia de la investigación. Problemas	Si se utilizan investigaciones no afiliadas con Fiedler, las pruebas de la precisión del modelo son contradictorias.	El modelo ha generado poco interés de investigación en las últimas dos décadas.	No se dispone de suficiente investigación para llegar a una conclusión definitiva acerca del poder de pronóstico de la teoría.	El enfoque ha generado una cantidad limitada de investigación para respaldar sus suposiciones y pronósticos.

La explicación de la teoría del intercambio líder-miembro sugiere que los miembros internos tienen mayor oportunidad de recibir asignaciones más desafiantes y recompensas más significativas. La investigación indica que éstos son más positivos acerca de la cultura de las organizaciones y tienen un desempeño laboral más alto, así como mayor satisfacción, que los empleados externos del grupo.[44] Un miembro externo no se considera como el tipo de persona con la que el líder prefiere trabajar y es probable que su actitud se convierta en una profecía autocumplida. Los externos del grupo reciben asignaciones menos desafiantes, poco refuerzo positivo, se aburren con el trabajo y a menudo renuncian; experimentan una relación de menor calidad con el líder.[45]

El enfoque de la teoría del intercambio líder-miembro reside en el supuesto de que lo que el líder percibe de sus seguidores influye en su conducta, lo que a su vez influye en la conducta de ellos. Este intercambio o explicación de influencia mutua también se encuentra en la interpretación de la teoría de la equidad de la motivación.

Comparación de los enfoques situacionales

Los cuatro modelos para examinar el liderazgo de situación tienen similitudes y diferencias. Se parecen en que: 1) se enfocan en la dinámica del liderazgo, 2) han estimulado la investigación sobre el liderazgo, y 3) continúan siendo controversiales debido a problemas de medición, pruebas limitadas de investigación o resultados contradictorios.

Los temas de cada modelo se resumen en la tabla 11.5. El modelo de Fiedler, el más probado, es tal vez el más controversial; su visión de la conducta del líder se centra en las tendencias orientadas a tareas y a las relaciones, y en cómo éstas interactúan con las tareas y el poder del puesto. El enfoque del camino-meta enfatiza las acciones instrumentales de los líderes y cuatro estilos para realizar estas acciones (directivo, de respaldo, participativo y orientado a los logros).

Las variables situacionales analizadas en cada enfoque difieren de algún modo. También existe un punto de vista diferente del criterio de resultados para evaluar qué tan exitosa ha sido la conducta del líder: Fiedler analizó la eficacia del líder y el enfoque del camino-meta se centra en la satisfacción y el desempeño.

Resumen de puntos fundamentales

- El liderazgo es la capacidad de influir en los seguidores e implica el uso del poder y que éstos lo acepten . Dicha capacidad se relaciona con la satisfacción de las necesidades de los seguidores.
- El enfoque de rasgos motivó intentos de pronosticar la eficacia del liderazgo mediante las características físicas, sociológicas y psicológicas. La búsqueda de estos rasgos ha llevado a estudios que incluyen la eficacia y factores como altura, peso, inteligencia y personalidad.
- Aún hay una gran confusión semántica y superposición en la definición de la conducta de liderazgo. Términos como *centrado en los empleados*, *centrado en el trabajo*, *inicio de estructura* y *consideración* se clasifican como descripciones de lo que hace el líder.
- El *enfoque situacional* enfatiza la importancia de las fuerzas dentro del líder, los subordinados y la organización. Estas fuerzas interactúan y se deben diagnosticar adecuadamente para ser eficaz.
- El *modelo de contingencia* plantea que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y la condición favorable de la situación. Los tres factores situacionales decisivos son la relación líder-miembro, la estructura de las tareas y el poder del puesto.
- El *modelo del camino-meta* enfrenta conductas específicas del líder y la forma en que éstas afectan la satisfacción de los empleados.
- La *teoría del liderazgo situacional Hersey-Blanchard* es popular entre los administradores. Propone que al determinar el nivel de disposición de los seguidores un administrador puede elegir el mejor estilo de liderazgo; supone que éste puede aprender rápidamente a adaptar su estilo a cada seguidor.

- La *teoría del intercambio entre líder y miembro (LM)* sugiere que cada relación superior-subordinado es única y asume que un líder se puede conducir de distintas formas con los diferentes seguidores.

Preguntas para análisis y repaso

1. Compare los enfoques de rasgos, de conducta y situacionales del liderazgo en términos de un valor práctico para las organizaciones que buscan identificar y desarrollar líderes actuales y futuros.
2. A partir de su experiencia, ¿considera que los líderes pueden relacionarse con los seguidores como miembros del grupo y como individuos? ¿Cuáles son las implicaciones para la teoría y práctica del liderazgo si decide que el liderazgo es esencialmente una interacción de uno a uno?
3. Explique la teoría de liderazgo del camino-meta. Ahora aplique las principales ideas de esta teoría a un entorno diferente, tal vez al caso de un padre que intente ayudar a su hija a mejorar sus hábitos de estudio y sus calificaciones.
4. La teoría de intercambio entre el líder y el miembro sugiere que los subordinados que son integrantes internos del grupo del líder recibirán un mejor tratamiento que los que son externos. Si usted fuera un miembro externo, ¿qué medidas puede tomar para aumentar sus oportunidades de llegar a ser interno?
5. ¿Es el liderazgo una característica con la que se nace o una que se puede desarrollar a través de experiencias profesionales, capacitación y asesoría? Explique su respuesta.
6. ¿Por qué las instrucciones autoritarias o descendentes son a menudo menos eficaces que un estilo de liderazgo más participativo?
7. De acuerdo con la teoría de contingencia, una alternativa para modificar el estilo de liderazgo mediante la capacitación es cambiar la condición favorable de la situación. ¿Qué significa esto?
8. Piense en el estilo de liderazgo de un supervisor de su trabajo actual o de uno anterior. Para qué tipo de supervisor preferiría trabajar, ¿para uno que dirige mostrando consideración o para otro que dirige iniciando la estructura? Analice sus preferencias.
9. A partir de su experiencia, ¿considera que los líderes son lo suficientemente flexibles para adaptar sus estilos de liderazgo a la situación o a los seguidores? Explique su respuesta.
10. ¿Sería difícil para un administrador determinar con precisión el nivel de disposición de un seguidor? Justifique su respuesta.

Use la red

Utilice hechos, no chismes

Se han popularizado en la literatura diversas opiniones sobre los líderes. Con su buscador favorito (por ejemplo, www.google.com o www.yahoo.com) investigue las siguientes declaraciones:

- Los líderes nacen, no se hacen.
- Los líderes son eficaces por lo que saben.
- El liderazgo efectivo es escaso.
- Las mujeres son líderes menos eficaces que los hombres.

¿Son ciertas o falsas estas afirmaciones? ¿Hay pruebas de investigaciones que las apoyen o refuten?

Caso para análisis: *Un nuevo puesto de liderazgo*

En Dancey Electronics Company, ubicado en un suburbio de Dallas, los pronósticos de la administración han indicado que la compañía debe disfrutar de un crecimiento moderado durante los siguientes 10 años. Esta tasa de crecimiento requeriría el ascenso de tres empleados a las posiciones de gerente general de reciente creación; ahí tendrían que dedicar la mayor parte de su tiempo a trabajar con administradores departamentales y menos a cuestiones de producción, resultados y costos.

La mayoría de los candidatos para los tres nuevos puestos han estado en la compañía durante al menos 15 años, y todos tienen habilidades en los aspectos de producción de operaciones; sin embargo, Don Kelley, el vicepresidente de la compañía, creía que ninguno de ellos tenía la capacitación o el conocimiento general de los asuntos de la compañía para llegar sin problemas a los puestos de gerente general. A pesar de prever estos inconvenientes, el consejo directivo decidió que los tres nuevos gerentes generales a contratar debían proceder de la planta de trabajadores de Dancey.

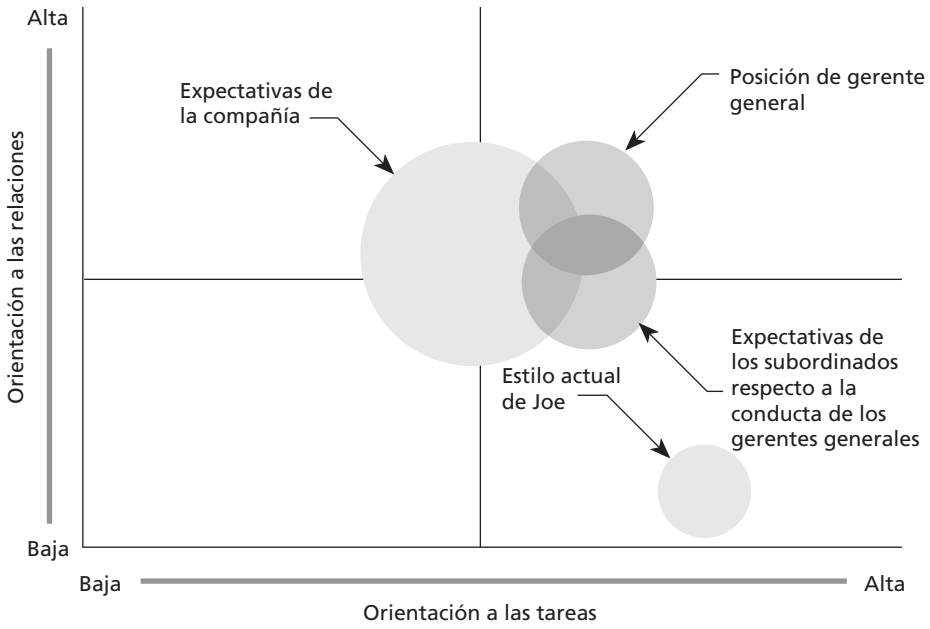
En un intento por encontrar los mejores candidatos para los nuevos puestos, la empresa contrató a Management Analysis Corporation (MAC), una consultoría, para realizar una búsqueda interna de individuos calificados. Por medio de entrevistas, pruebas y una revisión de los registros de la compañía, la empresa consultora generó una lista de seis candidatos.

Uno de ellos era Joe Morris. El análisis que se utilizó para evaluarle incluyó el estudio de su estilo actual de liderazgo y de las variables ambientales que provocarían algún efecto, todo lo cual se muestra en el cuadro 1.

El estilo de liderazgo actual de Joe, que es muy orientado a las tareas y poco a las relaciones, es similar a los de los otros cinco candidatos a gerentes generales. Las expectativas de la compañía, de los subordinados potenciales del gerente general y del nuevo puesto de gerente general no son consistentes con ninguno de los estilos de liderazgo de los candidatos actuales. El área de intersección indica dónde serían consistentes las expectativas de la compañía, el nuevo puesto y los subordinados. Según MAC, éste es el estilo ideal de liderazgo que los candidatos a gerente general deben utilizar; si Joe o cualquier otro candidato aceptara el puesto, tendría que aumentar en forma significativa su orientación a las relaciones, ya que de no ser así, habría una fuerte probabilidad de fracasar, de acuerdo con la empresa consultora.

Don Kelley seguía firme en su postura de no buscar a los tres nuevos gerentes generales potencialmente exitosos fuera de Dancey; él y todo el consejo directivo querían utilizar la política de contrataciones internas para asegurar los tres mejores gerentes. Don creía que un líder podía modificar su estilo de liderazgo para adaptarse a las nuevas demandas situacionales; esta creencia y el plan de reclutamiento interno le llevaron a organizar una reunión para discutir un programa que mejorara la compatibilidad entre los tres gerentes generales que habían sido finalmente elegidos (Joe Morris, Randy Santiago y Ann Shumate) y los factores ambientales

CUADRO 1
Perfil de liderazgo de Morris



(la compañía, los subordinados y los requisitos para la nueva posición).

Temas de reflexión

1. ¿Cree que el diagnóstico y el perfil resultante preparado por Management Analysis Corporation eran un paso necesario en el proceso de encontrar a un grupo potencialmente exitoso de gerentes generales? Explique su respuesta.
2. ¿Qué alternativas hay disponibles para que Joe Morris modifique su potencial de eficacia en el nuevo puesto de gerente general?
3. ¿Por qué será difícil para Joe Morris modificar su estilo de liderazgo?

Ejercicio vivencial: *Salón de la fama del liderazgo personal y de grupo*

Instrucciones

1. Cada estudiante debe hacer una lista de tres grandes líderes que vivan todavía y tres que hayan muerto. Cada persona de la lista debe pertenecer a diferentes campos de la actividad humana: empresarial, gobierno, política, actividades humanitarias, educación, religión, militar, deportes, etcétera.
2. Identifique los rasgos, habilidades y contribuciones de cada uno de los seis grandes líderes.
3. Se formarán grupos de cinco o más participantes para analizar las listas preparadas individualmente.
4. Del análisis de cada grupo, elijan los tres mejores líderes vivos y los tres mejores muertos; esta lista será la lista final de cada grupo.
5. Una persona debe presentar la lista de su grupo y resumir las razones por las cuales destacaron estos líderes.
6. ¿Hay alguna similitud entre las listas de los grupos y entre las razones por las que eligieron a estos líderes?

Ejercicio vivencial: *Asesor de liderazgo: ¿son los empleados MDM o PDP?*

Objetivos

1. Analizar una falla en el liderazgo mediante la aplicación de la teoría pertinente.
2. Planear y practicar una asesoría de liderazgo.

Temas relacionados

En este ejercicio se cubren temas de motivación, recompensas por desempeño, diversidad y comunicación.

Para comenzar el ejercicio

Cada estudiante de la clase debe leer el siguiente pasaje y luego responder las preguntas del final.

Antecedentes

Usted es consultor de administración y acaba de pasar el día observando a Mike, presidente de New Electronics Development Inc., quien ha estado en la empresa un poco más de un año; él lo llamó para pedirle que lo ayude a entender por qué varios de sus empleados de desarrollo de productos que deben crear nuevos productos electrónicos, tienen un rendimiento tan bajo. Mike está en el proceso de asumir las operaciones diarias y el liderazgo de manos del fundador y propietario, que se jubila. La compañía, aunque sana actualmente, enfrenta un futuro incierto en el mundo rápidamente cambiante de la electrónica. Mike sabía que el futuro de la empresa y su éxito personal se basan en la capacidad de la empresa para desarrollar dispositivos electrónicos verdaderamente innovadores; en los últimos seis meses, más de una docena de nuevos productos se hallaban en la etapa de desarrollo y prueba. El propietario se sentía extasiado, pero él, aunque estaba contento, creía que sus equipos de desarrollo de productos podrían ofrecer resultados todavía mejores.

Con la opinión de sus grupos de marketing y finanzas, Mike desarrolló recientemente una medida compleja para analizar la producción y productividad del grupo de investigación; esta medida se basaba en los proyectos en que los grupos se hallaban trabajando e incluía tiempo para llegar al mercado, estimaciones de ingresos a cinco años, proyecciones de participación de mercado, requerimientos de recursos para llevar los productos al mercado, potencial de ingresos por servicios postventa y una medida subjetiva de ajuste con la visión que Mike tenía de la empresa. Utilizó esta medida global para evaluar la producción de los miembros de los equipos de desarrollo de productos y la asignación de recursos de investigación.

Aunque Mike se había tomado tiempo para informar por anticipado a varios de sus equipos estrella de desarrollo de productos, la explicación completa de la medida a toda la compañía se realizó en un retiro con los empleados. Allí expuso dos listas: la MDM (lo mejor de lo mejor) y la PDP

(lo peor de lo peor). Se invitaba a los MDM a jugar golf, mientras que a los PDP se les instruyó a usar el tiempo fuera de la oficina para mejorar la creatividad de sus ideas de nuevos productos.

Desde el retiro, Mike ha sostenido reuniones semanales de la junta MDM para acelerar la entrega de recursos a investigación y fomentar la investigación innovadora adicional; explicaba este proceso diciendo: quiero invertir mi tiempo en aquello que será más productivo. Aunque al principio hubo cierto movimiento de entrada y salida de las listas MDM y PDP, las agrupaciones han permanecido relativamente estables en los últimos tres meses. Los niños problemas de Mike son dos grupos de desarrollo de productos que han estado en la lista PDP desde el principio. Él no puede comprender a estos grupos y le dijo a usted que en lo personal hubiera preferido renunciar, que estar todo el tiempo en una lista de perdedores.

Mientras caminaba de regreso a su auto esta tarde lo detuvo Leslie, líder durante 10 años de uno de estos grupos de la lista PDP, quien, a pesar de que admite que han tenido unos cuantos fracasos, de inmediato menciona numerosos éxitos que ella afirma que son la base del grupo actual de productos de la empresa. Con gran seguridad le dice que: el ingreso generado por los productos que mi grupo desarrolló son los que pagan su inflado y egoísta salario, y todavía tiene la cara dura de pedirme que le envíe memos en lugar de tomar mis llamadas telefónicas; si tuviera alguna experiencia en la industria, sabría que su medida MDM es una farsa, continuó.

Leslie continúa diciéndole que ella nunca tuvo ningún problema con el dueño y sospecha que Mike está tratando de sacarla porque, en su mundo, las mujeres deberían estar jugando tenis en el club y no dirigiendo equipos de desarrollo de productos. Le expresa que ella y Carlos, el otro miembro permanente de PDP, están cansados de que se les llame perdedores y hartos del tratamiento abusivo de Mike.

Para realizar el ejercicio

Después de leer la información de antecedentes, por favor responda individualmente las siguientes preguntas:

1. Con base en el material de los capítulos 11 y 12, ¿qué modelo(s) de liderazgo se puede(n) utilizar para describir mejor la situación?
2. ¿Qué puede hacer Mike (si es que puede) para mejorar el desempeño en New Electronics Development?
3. Si fuera asesor de Mike, ¿qué aspectos o sugerencias le ofrecería para mejorar su enfoque de liderazgo?

Después de responder estas preguntas en forma individual, forme pequeños grupos para analizar sus respuestas. Túrnense para fungir como Mike y el asesor, y actúen como tales en un interrogatorio de cinco minutos.

Fuente: Escrito por el Dr. Michael Dutch, Greensboro College, Greensboro, Carolina del Norte, 2007.

CAPÍTULO DOCE

Liderazgo: Conceptos emergentes y en cambio

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 12, usted deberá ser capaz de

Definir
lo que se quiere decir por modelo prescriptivo de liderazgo.

Describir
el tipo de investigación necesaria para desarrollar una explicación más clara del liderazgo carismático.

Analizar
por qué el concepto de liderazgo transformador es difícil de utilizar en el desarrollo de un programa de capacitación sobre liderazgo.

Comparar
las causas internas y externas de la atribución del desempeño.

Identificar
situaciones y entornos en los que los grupos autodirigidos y de liderazgo personal sean útiles y eficaces.

Liderazgo en Estados Unidos después del 11 de septiembre

En los meses posteriores al 11 de septiembre de 2001, el día en que sucedieron los ataques al Pentágono y a las torres del World Trade Center, Estados Unidos se encontró en medio de una recesión económica y de una crisis por la seguridad de su territorio. En parte como resultado de los ataques y de las muertes misteriosas vinculadas con el ántrax enviado por correo a diversos objetivos humanos de alto nivel, esa nación se hundió más aún en una recesión económica, vio disminuir el gasto de los consumidores y sufrió despidos a gran escala en diversas industrias (especialmente en las de viajes y las relacionadas con el turismo). Probablemente desde la crisis de los misiles cubanos, a principios de la década de 1960, Estados Unidos no había necesitado tanto de líderes fuertes y decididos.

Para ayudar a que el país se recuperara y que los estadounidenses recobraran la confianza, se argumentó que necesitaban un liderazgo fuerte en diversas áreas. Aunque podría decirse que la lista real es bastante larga, se identificaron las siguientes áreas como de alta prioridad:

1. *Administración económica*. La reserva federal puede tomar varias medidas decisivas para ayudar a estabilizar y mejorar la salud general de la economía estadounidense. Algunas de ellas incluyen bajar las tasas de interés que cobran a los bancos en los préstamos interbancarios, respaldar el valor del dólar estadounidense y coordinar acciones con otros bancos centrales de socios comerciales importantes.
2. *Las grandes compañías toman medidas*. Éstas no benefician sólo a los consumidores, sino también al ambiente o a la sociedad. Starbucks compra café con la etiqueta *comercio justo* a precios por arriba del mercado, porque así ayuda a los campesinos que lo producen; Gap y Nike gastan millones de dólares vigilando que su cadena global de suministros cumpla con las normas laborales; Dell, Hewlett-Packard y otras empresas toman de vuelta sus computadoras para reciclarlas.
3. *Liderazgo corporativo*. Se pidió a los directores ejecutivos y presidentes de las compañías que recordaran la importancia del empleo durante ese difícil trauma nacional. Al tener un punto de vista a largo plazo de las utilidades, algunos ejecutivos tomaron medidas para retener tantos empleados como fuera posible en ese tiempo de disminución de las ganancias corporativas y aumento del desempleo.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de cómo el liderazgo puede hacer una diferencia durante los tiempos difíciles. A medida que Estados Unidos ha continuado su recuperación de los eventos trágicos del 11 de septiembre de 2001, de todas partes del país han surgido líderes para reconstruirlo y sacarlo adelante; ellos también se capacitan para estar mejor preparados y responder a las crisis.

Fuentes: Adaptado de Jeff Colvin, "The 500 Gets Religion", *Fortune,* 30 de abril de 2007, p. 72; S. Elsubbaugh, R. Fildes y M. Rose, "Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29 de septiembre de 2001, pp. 112-127; "Leaders: Closing in–Closing in: Fighting Terrorism", *The Economist*, 29 de septiembre de 2001, pp. 11-12 y "What Must Be Done", *BusinessWeek*, 24 de septiembre de 2001, pp. 142-144.

Un análisis de la multitud de teorías presentadas en el capítulo 11 revela que existe una preocupación acerca de las tareas, personas y situaciones; los términos que se utilizan a menudo se expresan en un lenguaje complejo, pero los temas entre las teorías son similares. La cuestión de la flexibilidad no es aceptada por todas las teorías. ¿Puede una persona realmente ser tan flexible como lo requiere la teoría de Hersey-Blanchard? Parece que algunos individuos pueden ser comprensivos, pero otros son secos, rígidos e intolerantes; determinar la flexibilidad de un líder podría ser una tarea que vale la pena que realice la organización. ¿Cómo puede hacerlo? En entornos laborales, debe hacerse mediante la observación, el análisis y la vigilancia de la conducta real.

Al parecer, un cometido del liderazgo es ayudar a los individuos y grupos a lograr las metas de desempeño. Algunos líderes son mejores en resaltar el desempeño que otros; los eficientes cumplen la función de coordinación y control que parece reunir a la gente, establecer la dirección, y proporcionar aliento y reconocimiento verbal. Ciertamente, existen muchos factores fuera de su control.[1] Por ejemplo, un gerente de departamento debe trabajar con el conjunto de empleados disponibles para terminar los proyectos; su trabajo será más fácil si ellos tienen una motivación personal, orientada a los logros y se inclinan favorablemente hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, que si se enfrenta con un grupo letárgico, antagonista y orientado a la negatividad.

Incluso en situaciones en las que participan los grupos autodirigidos (aquellos responsables de terminar una tarea completa), existen señales de liderazgo. Aunque los miembros posean las habilidades para terminar el trabajo, así como el poder de programarlo, evaluar el desempeño y sancionar a quienes no se desempeñen bien, alguien del grupo puede tomar la iniciativa de sancionar a quienes no cumplan; esa persona puede pedir a quienes se desempeñan mal que se esfuercen por hacerlo mejor o expresar la molestia del grupo debido al mal desempeño.

El concepto de autoliderazgo habla de trabajadores que se motivan a sí mismos para desarrollar tareas.[2] ¿Es ésta la ola del futuro? Parece que sí, ya que a algunos individuos no les agrada la autoridad ni que les sean impuestos sistemas de control; ellos prefieren manejar su propio trabajo y sus recompensas para realizar un trabajo de alta calidad. W.L. Gore Associates (fabricantes de Gore-Tex y productos médicos) utiliza este tipo de enfoque, ahí todos los empleados tienen un patrocinador responsable de ver que se sigan los cuatro principios que guían a la empresa: justicia, libertad, compromiso y discreción; además, orientan a los empleados nuevos, los ayudan a resolver sus dudas y les muestran cómo pueden cumplir las metas (ciertamente tienen las características de un líder, pero no el que se analiza tradicionalmente). En Gore & Associates el mensaje es que el autoliderazgo es importante, así que se le alienta y se le reconoce.[3]

En este mundo cambiante puede haber grupos autodirigidos, de autoliderazgo, enfoques situacionales, líderes transformadores, liderazgo de contingencia o ningún liderazgo en absoluto. En nuestra opinión, lo menos probable en los entornos laborales del siglo XXI es que no haya líderes en absoluto; creemos que éstos serán importantes, se capacitarán constantemente y deberán experimentar para encontrar la mejor manera de dirigir a sus seguidores. Simplemente no hay un modelo o enfoque aceptado de manera universal.[4] Aunque el aislamiento innecesario de los rasgos o conductas de liderazgo eficaces parece imposible, de hecho, es probable que sea el conjunto de sus características lo que concuerde con las situaciones y los seguidores, que es lo que se estimula a identificar y analizar en los capítulos 11 y 12. A medida que el ambiente, la competencia, la tecnología y la demografía de la fuerza laboral cambian, habremos de experimentar con el conjunto de características; entender y aplicar estos dos capítulos debe ayudar en dicha experimentación.

Una queja que se escucha con frecuencia acerca del estudio del liderazgo es que sólo es una lista de rasgos, conductas y conceptos situacionales; este capítulo presenta teorías e investigaciones que han estimulado esas críticas. La escasez y ambigüedad del liderazgo han agravado el problema; esto se manifiesta cuando comparamos a nuestros líderes actuales con figuras, ejecutivos y líderes sociales de clase mundial del pasado: Abraham Lincoln, Winston Churchill, Gandhi, Susan B. Anthony y Alfred Sloan.

Para desarrollar más precisión acerca del liderazgo como hoy lo conocemos se han propuesto diversos métodos, los cuales no responden a comparaciones del pasado y el presente; sin embargo, son métodos informativos, significativos y realistas en cuanto a que utilizan con

frecuencia los entornos y ejemplos relacionados con el trabajo u orientados a las tareas. En este capítulo examinamos los que se conocen como modelos de liderazgo emergente, así como su investigación y aplicaciones. ¿Estos enfoques son la respuesta final, la más refinada o los puntos de vista estudiados con más rigor del liderazgo? No, pero son explicaciones interesantes, progresistas e integradoras. Como se ilustra en el tema de inicio, Estados Unidos necesita un liderazgo fuerte de individuos y organizaciones clave, que indudablemente recurrirán a sus propios estilos para ayudar a su país a salir adelante durante tiempos difíciles e inciertos.

Como se muestra en este capítulo, los líderes pueden inspirar respeto, transformar organizaciones perdedoras en unidades exitosas y encontrar la mejor combinación de persuasión y autoridad para terminar el trabajo. A medida que revise cada uno de los enfoques que aquí se presentan, piense en lo que significa hacer un buen diagnóstico y saber escuchar, pues un líder que no estimula la comunicación está en desventaja. Para usar el método de atribución de Vroom-Yetton o transformador, el líder eficaz debe tener habilidades de diagnóstico y comunicación. ¿Usted posee estas habilidades?

Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

Vroom y Yetton fueron los primeros en desarrollar un modelo de liderazgo y de toma de decisiones que indicara las situaciones en las que son apropiados diversos grados de toma de decisiones participativas.[5] En contraste con Fred Fiedler, estos investigadores intentaron proporcionar un modelo normativo (de prescripción) que un líder pudiera aplicar cuando necesitara tomar decisiones. Su enfoque supone que no hay ningún estilo de liderazgo en particular apropiado para cada situación; a diferencia de Fiedler, ellos consideran que los líderes deben ser suficientemente flexibles para cambiar sus estilos de liderazgo con el fin de que concuerden con las situaciones, en tanto que Fiedler argumentaba que se debía alterar la situación para que concordara con el estilo de liderazgo del individuo.

Para desarrollar su modelo, Vroom y Yetton hicieron estas suposiciones:

1. El modelo debe tener valor para los líderes o administradores cuando necesiten elegir el estilo de liderazgo que deben utilizar en cada situación.
2. No hay un estilo de liderazgo único aplicable a todas las situaciones.
3. Se debe poner el enfoque principal en el problema que se pretende resolver y en la situación en la que éste ocurre.
4. El estilo de liderazgo que se emplea en una situación no debe restringir otros estilos que se utilicen en otros escenarios.
5. Existen varios procesos sociales que influyen en qué tanto participan los subordinados en la solución de los problemas.

La aplicación de estas suposiciones dio como resultado un modelo inicial que se ocupaba del liderazgo y la toma de decisiones. El **modelo de liderazgo de Vroom-Yetton** generó interés entre investigadores, capacitadores y quienes eran líderes en la práctica; sin embargo, para mejorar la precisión y capacidad de pronóstico del modelo inicial, Vroom y Jago desarrollaron un modelo modificado.[6]

Modelo de Vroom-Yetton
Modelo de liderazgo que especifica los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más efectivos en cada una de diferentes situaciones: dos autocráticas (AII, AII); dos de consulta (CI, CII); una orientada hacia la toma de decisiones conjunta por el líder y el grupo (GII).

Naturaleza del modelo de Vroom-Yetton-Jago

El nuevo modelo comparte dos características clave con su predecesor. Primero, emplea los mismos procesos de decisión que los del modelo original de Vroom-Yetton. Los términos para describir los procesos de decisión (AI, AII, CI, CII y GII, además de GI y DI para los problemas individuales) se pasaron intactos del modelo anterior; éstos se presentan en la tabla 12.1.

Segundo, el nuevo modelo también conserva los criterios con los que se evalúan los efectos de participación en la calidad de las decisiones, la aceptación de éstas, el desarrollo de los subordinados y el tiempo.

TABLA 12.1
Estilos de decisión para el liderazgo. ***Individuos* y *grupos***

Nivel individual	Nivel de grupo
AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo usando la información de la que disponga en ese momento.	AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo usando la información de la que disponga en ese momento.
AII. Usted obtiene cualquier información necesaria del subordinado; luego decide acerca de la solución del problema. Usted puede o no decirle de qué se trata el problema mientras obtiene la información; el papel que éste tiene en la toma de decisiones es claramente el de proporcionar la información específica que se le solicite, en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.	AII. Usted obtiene cualquier información necesaria de sus subordinados, luego decide acerca de la resolución del problema; puede o no decirles de qué se trata el problema mientras obtiene la información. El papel que ellos tienen en la toma de decisiones es claramente el de proporcionar la información específica que les solicite, en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
CI. Usted comparte el problema con el subordinado pertinente, con lo que obtiene ideas y sugerencias; luego *usted* toma la decisión, la cual puede o no reflejar la influencia de su subordinado.	CI. Usted comparte el problema con los subordinados pertinentes en forma individual, con lo que obtiene ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo; luego *usted* toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
GI. Usted comparte el problema con uno de sus subordinados, juntos analizan el problema y llegan a una solución mutuamente satisfactoria en una atmósfera libre y abierta de intercambio de información e ideas. Ambos contribuyen a la resolución del problema, con la contribución relativa de cada uno dependiendo del conocimiento y no de la autoridad formal.	CII. Usted comparte el problema con sus subordinados en una junta de grupo, en la que obtiene sus ideas y sugerencias; luego *usted* toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
DI. Usted delega el problema en uno de sus subordinados, le proporciona cualquier información pertinente que posea, pero le da la responsabilidad de resolver el problema solo; usted apoya cualquier solución que esta persona alcance.	GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo; juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un consenso acerca de una solución. Su papel es principalmente como de presidente de un consejo, que coordina la discusión, la mantiene enfocada en el problema y se asegura de que se analicen los temas decisivos; no intenta influir en el grupo para que ellos adopten *su* solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquiera que tenga el respaldo de todos.

Eficacia de las decisiones

Calidad de la decisión
Criterio importante en el modelo de Vroom-Yetton, que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subordinados, además de cualquier impacto directo en la motivación.

Compromiso con la decisión
Medida en que los subordinados aceptan una decisión particular. Con frecuencia, su participación en las decisiones incrementa su compromiso.

El nuevo modelo conserva el concepto de la eficacia de las decisiones (D_{Eff}) que, como se muestra en la siguiente ecuación, depende de la calidad de la decisión (D_{Qual}) y del compromiso con ella (D_{Comm}). La **calidad** se refiere a sus aspectos técnicos, esto es, se considera de alta calidad en la medida en que sea consistente con las metas organizacionales que se deben conseguir y con la información de que se puede disponer. El **compromiso** se refiere a qué tanto aceptan los subordinados las decisiones; cuando ellos participan en ellas se tiende a producir sentimientos de compromiso y de propiedad conjunta.

$$D_{Eff} = D_{Qual} + D_{Comm} - DTP$$

Sin embargo, existe un tercer término en la ecuación, la *penalidad por el tiempo que tome la decisión* (*decision time penalty*, DTP). Este término reconoce que tener un pensamiento profundo y un grupo comprometido para implementar la decisión a menudo no es todo lo que se necesita para producir decisiones eficaces, sino que éstas también deben tomarse en forma oportuna, ya que muchas se toman bajo severas restricciones de tiempo; por ejemplo, un controlador de tráfico aéreo tiene tiempo limitado para colocar a los aviones en diversas zonas antes de aumentar el riesgo de un accidente. El DTP toma un valor de cero cuando no hay un límite de tiempo riguroso que afecte el proceso elegido.

La eficacia de la decisión es el criterio que se debe utilizar si no existen valores de tiempo o de desarrollo, o si esos valores son completamente desconocidos; sin embargo, se presenta un criterio más completo llamado *eficacia general* (O_{Eff}), la cual se ve influenciada en gran parte por la eficacia de la decisión, aunque como se muestra en la siguiente ecuación, sus valores reflejan los dos criterios restantes afectados por el grado de participación. Ambas consecuencias están relacionadas con los efectos del proceso de decisión sobre el capital humano disponible. Independientemente de la eficacia de las decisiones resultantes, un proceso de decisión puede tener efectos positivos, negativos o ambos, en la energía y talento disponible para realizar un trabajo posterior.

$$O_{Eff} = D_{Eff} - \text{Costo} + \text{Desarrollo}$$

Los efectos negativos en el capital humano ocurren porque los procesos de decisión utilizan tiempo y energía, incluso cuando no hay restricciones de tiempo. La reunión de trabajo de un grupo ejecutivo que incluya a un alto ejecutivo y a cinco subordinados y que dure dos horas consumiría 12 horas de trabajo; el valor de ese tiempo ciertamente no es cero, aunque su costo preciso variará según los costos de oportunidad de la junta. ¿Qué otras actividades abandonó cada administrador para participar en ella? Cuando no se realizan actividades de importancia fundamental debido a que el tiempo se emplea en juntas, los costos en los que se incurre deben, por lo menos, compensarse con los beneficios de las mismas. En la ecuación anterior, el costo representa el valor del tiempo perdido por usar un determinado proceso de decisión.

Por otro lado, participar en la toma de decisiones puede *contribuir* al crecimiento del capital humano, ya que puede desarrollar un equipo de trabajo, fortalecer el compromiso con las metas organizacionales y contribuir al desarrollo de las habilidades técnicas y administrativas de los participantes. En la ecuación de O_{Eff} el desarrollo representa los beneficios organizacionales que se extienden más allá de la decisión individual que se está considerando; el grado en que se puedan lograr estas ganancias de liderazgo participativo depende de la capacidad del líder para facilitar el trabajo en equipo. El recuadro “CO en la práctica” que se presenta a continuación describe un enfoque hacia el liderazgo de equipos.

Variables situacionales

Una de las mayores diferencias entre el modelo tradicional de Vroom-Yetton y el nuevo reside en los atributos del problema. El primero utilizó siete atributos de problemas; el nuevo continúa usando estos siete más otros cinco.

El atributo adicional más importante del problema considera la información y la experiencia de los subordinados y se incluyó debido a que el modelo original de Vroom-Yetton funcionó un poco mejor para representar las diferencias en la aceptación de las decisiones que para pronosticar la calidad de las mismas. Se espera que al incorporar la información que tienen los subordinados a la que posee el líder se mejoren los pronósticos acerca de la calidad de las decisiones y se resalte más la validez del modelo.[7]

Un segundo nuevo atributo del problema se relaciona con la existencia de rigurosas restricciones de tiempo que podrían limitar las oportunidades de participación de los subordinados, y el tercero incluye las restricciones geográficas en sus interacciones; el modelo original de Vroom-Yetton consideraba que los administradores y subordinados estaban ubicados, si no en oficinas adyacentes, al menos lo suficientemente próximos entre sí para que la interacción se pudiera realizar con relativa facilidad; por lo tanto, el modelo de Vroom-Yetton señaló juntas de grupos de administradores separados por miles de millas. Sin denigrar la utilidad de tales reuniones, los beneficios que pronostica el modelo Vroom-Yetton de la toma de decisiones conjuntas pueden no superar los costos de reunir administradores alejados en una ubicación central. El modelo revisado aborda este tema al destacar no sólo la existencia de restricciones geográficas, sino también si los beneficios esperados podrían superar los costos.

Finalmente, los otros dos atributos nuevos se refieren a la importancia del tiempo y el desarrollo. En el nuevo modelo éstos no son juicios que se introducen después del hecho para guiar la selección entre alternativas igualmente factibles, sino que son independientes y se obtienen

CO EN LA PRÁCTICA

Funciones de los líderes en los equipos autodirigidos

Las funciones de los líderes en los equipos autodirigidos no se han entendido bien ni en la teoría ni en la práctica. Un equipo autodirigido es un grupo de personas que trabajan juntas a un ritmo que ellas deciden para lograr metas específicas. Aquellas organizaciones que realizan el cambio hacia este tipo de equipos han encontrado dificultades para hacerlo, ya que los líderes se apegaban a sus papeles históricos. Una organización, Metropolitan Life Insurance Company (Met Life) ha realizado el cambio, y su experiencia nos proporciona ciertos conocimientos.

Met Life comienza por definir un equipo como un grupo de personas con funciones y responsabilidades específicas organizadas para trabajar juntas hacia metas u objetivos comunes, en los que cada miembro depende de los demás para llevar a cabo las responsabilidades tendientes a alcanzar dichas metas y objetivos. Sus administradores dicen que la palabra clave en la definición es *depender*, un equipo debe ser capaz de depender de sus miembros para realizar las tareas, de comunicarse de manera eficaz, de dar prioridad a las necesidades del equipo y de ayudarse mutuamente. Los buenos equipos también dependen de un buen liderazgo de equipos.

Ellos recomendaron que el liderazgo del equipo se dividiera en dos funciones: cliente y facilitador. El primero es el líder del equipo que pide ayuda para resolver un problema y es responsable de lo que se supone que las juntas del equipo deben abordar; el segundo es el responsable de cómo transcurre la junta y además tiene cuatro responsabilidades básicas: ayudar a otros miembros del equipo a mantener los compromisos de tiempo, mantener en línea a los integrantes, permanecer neutral acerca del contenido de las juntas y aclarar las ideas de los miembros, así como de proteger las ideas de los demás para que no sean atacadas.

Como se señala en muchas teorías de liderazgo, estas dos funciones guardan una estrecha relación con las conductas de los líderes participativos y considerados. El problema parece no radicar tanto en la existencia de ideas respecto de cómo deben actuar los líderes en general, sino en cómo habrán de desempeñarse en una situación en particular, en este caso, como equipos de trabajo autodirigidos.

Fuentes: Adaptado de Mark M. Chatfield, "Self-Directed and Self-Managed Teams", consultado en http://arism.com/selfteam.htm el 6 de abril de 2007; Richard Cooney, "Empowered Self-Management and the Design of Work Teams", *Personnel Review*, otoño de 2004, pp. 677-692; Rudy M. Yandrick, "A Team Effort", *HRMagazine*, 2001, pp. 136-141; Joe Singer y Steve Duvall, "High Performance Partnering by Self-Managed Teams in Manufacturing", *Engineering Management Journal*, 2000, pp. 9-15; Milan Moravec, Jan Johannessen y Thor A. Hjelmas, "The Well-Managed Self-Managed Team", *Management Review*, junio de 1998, pp. 56-59; Evan Lembke y Marie G. Wilson, "Putting the 'Team' into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice", en *Human Relations*, julio de 1988, pp. 927-945; e Yvette DeBow, "Met's IT Set for Continuous Improvement", *Insurance and Technology*, diciembre de 1994, p. 48.

en forma simultánea con los de los otros atributos del problema, y que, tomados juntos, afectan los beneficios y costos de emplear métodos participativos.

Escalas continuas

El modelo original de Vroom-Yetton utilizaba respuestas dicotómicas (sí-no) para generar las prescripciones del modelo: ¿usted tiene información suficiente para tomar una decisión de alta calidad? De los 12 atributos del problema en el nuevo modelo, 10 se diseñaron para expresarse como escalas de cinco valores; los cuatro que se relacionan con la importancia (calidad, compromiso, tiempo y desarrollo) se responden en escalas que van desde ninguna importancia hasta importancia crítica. Otros seis atributos (información del líder, estructura del problema, probabilidad del compromiso, congruencia con las metas, conflicto e información de los subordinados) se expresan como estimados de probabilidad; por ejemplo, la pregunta: ¿usted tiene suficiente información para tomar una decisión de calidad?, ahora se puede responder con no, probablemente no, tal vez, probablemente sí, o sí. En la tabla 12.2 se muestra uno de los 12 atributos, esto es, un ejemplo de las preguntas utilizadas para medirlos y las respuestas permitidas para cada una.

Aplicación del nuevo modelo

Al analizar lo que representan las respuestas del administrador a las preguntas de diagnóstico, las fórmulas predicen la forma más apropiada de manejar la situación, la segunda mejor forma y así sucesivamente; sin embargo, la complejidad de las ecuaciones evita su aplicación en lápiz y papel.

TABLA 12.2
RC. Requerimiento de calidad

¿Qué tan importante es la calidad de esta decisión?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
No tiene importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crítica

Vroom y Jago ofrecen dos alternativas para que se pueda aplicar su nuevo modelo a los problemas administrativos reales. La primera es un programa de cálculo que guía al administrador por el análisis de la situación y, con velocidad y precisión, resuelve las ecuaciones pertinentes; la segunda (un método más familiar para los usuarios del modelo original de Vroom-Yetton) emplea árboles de decisión que representan la operación de ecuaciones complejas si se realizan ciertas suposiciones de simplificación.[8]

En la figura 12.1 se muestra uno de estos árboles de decisión. La primera suposición simplificada es que cada atributo del problema puede recibir una respuesta clara de sí o no (o alto o bajo); esto restringe la aplicación del modelo a situaciones relativamente ambiguas. La segunda suposición de simplificación es que cuatro de los 12 atributos del problema se mantienen constantes; se asume que no existen severas restricciones de tiempo ni dispersión geográfica de los subordinados (sucede relativamente con poca frecuencia), y se supone que la motivación del administrador para ahorrar tiempo y desarrollar a los subordinados no cambia. En la figura 12.1 se describe lo que Vroom y Jago nombraron como árbol de decisión impulsado por el tiempo y se diseñó para cualquier administrador que da el máximo peso al ahorro de tiempo y el mínimo al desarrollo de los subordinados.

Validez del modelo de Vroom-Jago

Como ocurrió con el modelo original de Vroom-Yetton cuando se presentó por primera vez, el modelo que se acaba de revisar carece de pruebas empíricas que establezcan su validez. Ciertamente, está pensado para ser consistente con lo que conocemos ahora acerca de los beneficios y costos de la participación, y representa una extensión directa del modelo original de 1973; sin embargo, ya que no se cuenta con una amplia evidencia de que su uso pueda mejorar la eficacia de las decisiones (y por añadidura, el éxito del liderazgo), su valor como contribución teórica y como herramienta práctica permanece abierto a cuestionamientos.

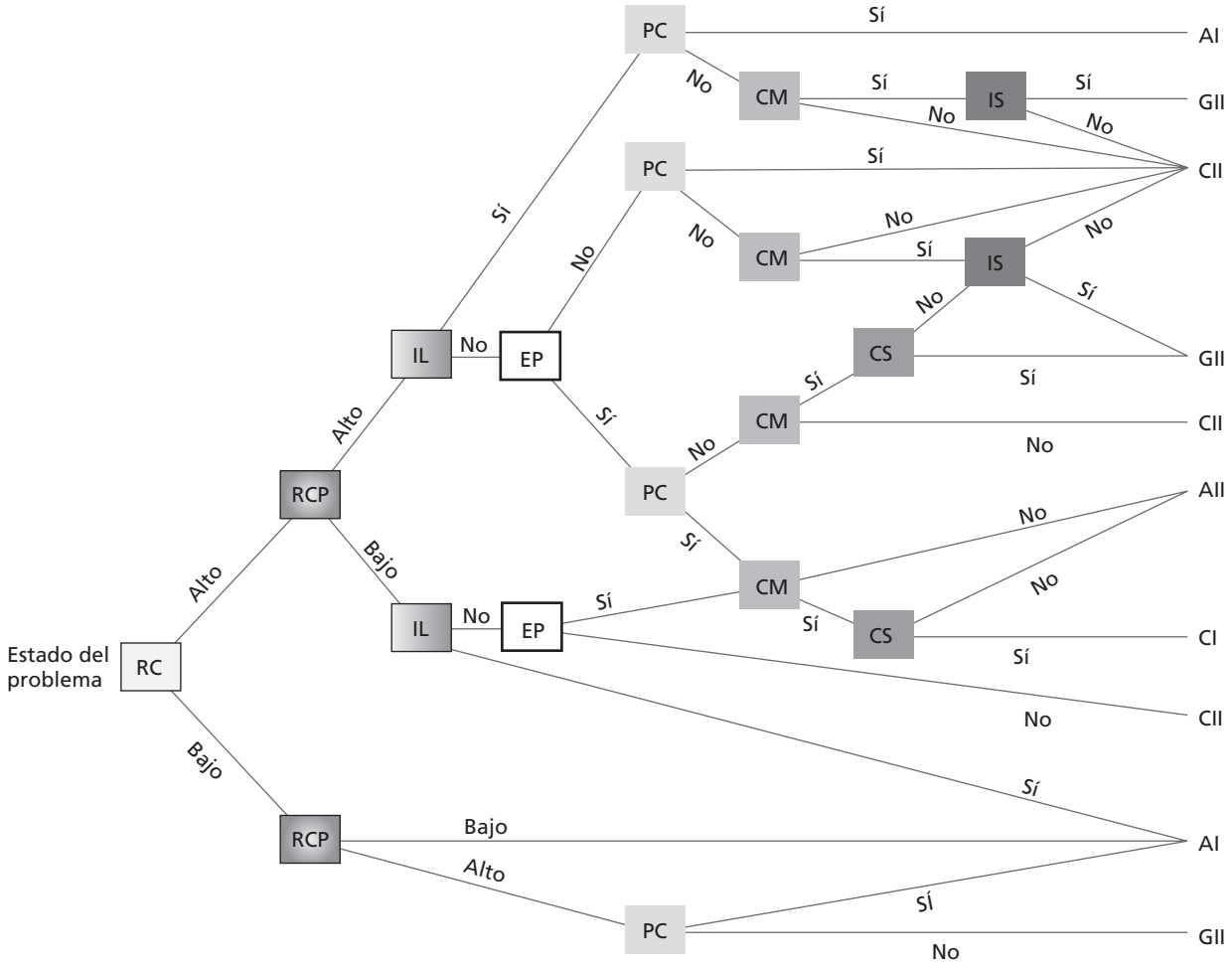
Investigación internacional

Un aspecto valioso de los enfoques del liderazgo de Vroom-Yetton y Vroom-Jago es que la investigación se ha realizado tanto dentro como fuera de Estados Unidos; en un mundo cada vez más interdependiente, es muy importante no llegar a conclusiones respecto a una teoría o un método sólo con base en muestras nacionales de líderes.

Un estudio de administradores austriacos utilizó decisiones reales que los participantes tomaron.[9] Pequeños grupos de discusión revisaron cada situación y proporcionaron el proceso de decisión utilizado por el administrador, además de un análisis de los atributos del problema presentes en la situación; los resultados indicaron que, a la hora de analizar las descripciones escritas de las situaciones, los juicios de grupos pequeños eran más precisos que los juicios únicos de una sola persona.

Otro estudio analizó las franquicias de limpieza operadas por un único dueño en Estados Unidos y Canadá.[10] La conducta del liderazgo de los administradores-propietarios, estadounidenses y canadienses, se evaluó mediante el establecimiento de problemas; los resultados indicaron que quienes se ajustaron por arriba del promedio a lo que el modelo prescribe tenían negocios significativamente más rentables y empleados más satisfechos.

FIGURA 12.1 Árbol de decisiones impulsado por el tiempo



Requerimiento de calidad

RC — ¿Qué tan importante es el resultado de esta decisión?

Requerimiento de compromiso

RCP — ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados con la decisión?

Información del líder

IL — ¿Usted tiene información suficiente para tomar una decisión de calidad?

Estructura del problema

EP — ¿Está bien estructurado el problema?

Probabilidad de compromiso

PC — Si tuviera que tomar una decisión solo, ¿sería razonablemente cierto que sus subordinados se comprometieran con la decisión?

Congruencia de las metas

CM — ¿Comparten los subordinados las metas de la organización que deben lograrse al resolver este problema?

Conflicto de subordinados

CS — ¿Es probable que exista un conflicto entre los subordinados debido a las soluciones preferidas?

Información del subordinado

IS — ¿Tienen los subordinados información suficiente para tomar una decisión de calidad?

Limitaciones del modelo

Después de una revisión completa de las teorías, modelos y conceptos de liderazgo, un científico de la conducta concluyó que, aún con sus limitaciones, todavía no se ha superado al método de Vroom-Yetton en términos de validez científica y utilidad práctica.[11]

El modelo obliga a una persona a dar una respuesta definitiva. Como no permite un *probablemente sí* o un *probablemente no*, la resolución debe ser sí o no; sin embargo, las situaciones laborales no son tan fáciles de clasificar, ya que muchas veces un sí o un no es impreciso. También se critica al modelo por ser demasiado complejo, puesto que incluye árboles de decisión, clasificaciones y conjuntos de problemas; no obstante, creemos que estas críticas no son justificadas, pues al ser preciso y específico, significa que puede requerir alguna complejidad. En lugar de fijarse en ésta, sería mejor afirmar que el modelo, al igual que la mayor parte de las explicaciones de liderazgo, simplifica la forma en que los administradores piensan y procesan los estímulos.

Finalmente, la vida organizacional es compleja y la forma en que cada administrador piensa también lo es. El modelo, de acuerdo con algunos críticos, no toma en cuenta las realidades de quienes hoy se enfrentan al cambio, avance tecnológico y competencia internacional. ¿Puede cualquier modelo enfrentar cada contingencia de liderazgo y seguir siendo comprensible y útil? Tal vez los críticos esperan demasiado.

Teoría de la atribución del liderazgo

En el capítulo 4 se utilizó la teoría de la atribución para explicar cómo los administradores asignan causas o motivos a la conducta de las personas. Esta teoría también tiene el valor de que es útil para explicar y analizar el liderazgo y se ocupa principalmente del proceso cognitivo mediante el cual una persona interpreta que hay ciertas señales en el ambiente que ocasionan (y a las que se les atribuye) la conducta.[12]

Debido a que la mayoría de las causas de las conductas de los subordinados o seguidores no se pueden observar directamente, se depende de la percepción para determinarlas. En la teoría de la atribución se supone que los individuos son racionales y que se preocupan por los vínculos causales en sus ambientes.

El método de la atribución comienza con la posición de que el líder es esencialmente un *procesador de información*;[13] en otras palabras, éste busca señales de información en cuanto a por qué sucede algo y luego intenta formar explicaciones causales que guíen su conducta de liderazgo. El proceso en términos simples parece ser: conducta del seguidor → atribuciones del líder → conducta del líder.

Atribuciones de los líderes

La tarea principal de atribución del líder es clasificar las causas de la conducta del seguidor o subordinado en una de las tres fuentes de dimensiones: persona, entidad o contexto; es decir, para cualquier conducta dada. En una mala calidad de producción, el trabajo del líder es determinar si ésta fue causada por la persona (por ejemplo, falta de capacidad), la tarea (entidad) o algún conjunto único de circunstancias que rodean el evento (contexto).

Al hacer atribuciones acerca de la conducta de un seguidor, el líder busca tres tipos de información: distinción, consistencia y consenso; así, éste comienza por tratar de determinar si la conducta es *distintiva* de la tarea (esto es, si ocurre en esta tarea pero no en otras). Luego, se ocupa de la *consistencia* o la frecuencia con que ocurre; y finalmente, estima el *consenso*, es decir, el grado en que los demás se conducen en la misma forma. Una conducta única para un seguidor tiene un bajo consenso; si es común a otros refleja un consenso elevado.

Percepción de responsabilidad del líder

El juicio de la responsabilidad modera la respuesta que un líder otorga a una atribución. Claramente, cuanto más se vea que alguna característica del seguidor (por ejemplo, una causa interna)

ocasiona una conducta y cuanto más se le juzgue como responsable, más probable es que el líder tome alguna medida hacia él.

Modelo de liderazgo de las atribuciones

Teoría de liderazgo por atribución
Atribuciones que la gente hace respecto de otros individuos.

La teoría de la atribución ofrece un marco de trabajo para explicar la conducta del líder con más perspectivas que las teorías de rasgos o de conducta personal. La **teoría de liderazgo por atribución** intenta explicar las causas de las conductas; las de rasgos y de conducta personal son más descriptivas y no se enfocan en la cuestión del porqué,[14] más aún, la de la atribución puede ofrecer algunos pronósticos acerca de la respuesta de un líder a la conducta de un seguidor. Es más probable que las atribuciones se hagan cuando surjan fallas o problemas;[15] sin embargo, los resultados exitosos también pueden disparar la pregunta:¿por qué ocurrió este suceso?

En la figura 12.2 se presenta un modelo de liderazgo por atribución que enfatiza dos vínculos importantes. En el primer punto del vínculo, el líder intenta hacer contribuciones acerca del mal desempeño, que son moderadas por los tres tipos de información: distinción, consistencia y consenso. El segundo punto del vínculo sugiere que las atribuciones que hace el líder determinan su conducta, es decir, su respuesta. Su percepción de la responsabilidad modera esta relación entre la atribución y la conducta. ¿La responsabilidad es interna o externa?

Como se analizó previamente, la distinción, la consistencia y el consenso influyen en las atribuciones de un líder; por ejemplo, un estudio de supervisores de enfermería encontró que los líderes que hacían atribuciones a causas internas (como la falta de esfuerzo) utilizaban conductas más punitivas y respondían más duramente cuando los problemas eran graves.[16]

Un enfoque interesante basado en resultados de investigación ha sido el de incluir las repercusiones del género en el modelo de liderazgo de atribución; la investigación acerca de esta relación ha sido muy descuidada. Un estudio de estudiantes universitarios analizó si el género del líder, el del subordinado y la interacción entre estos dos factores afectaría a las atribuciones hechas por el mal desempeño de los empleados y la medida correctiva que tomaban los líderes.[17] Los investigadores concluyeron que la composición del género de la pareja de líder-subordinado era una variable crítica y descuidada en la investigación de las atribuciones.

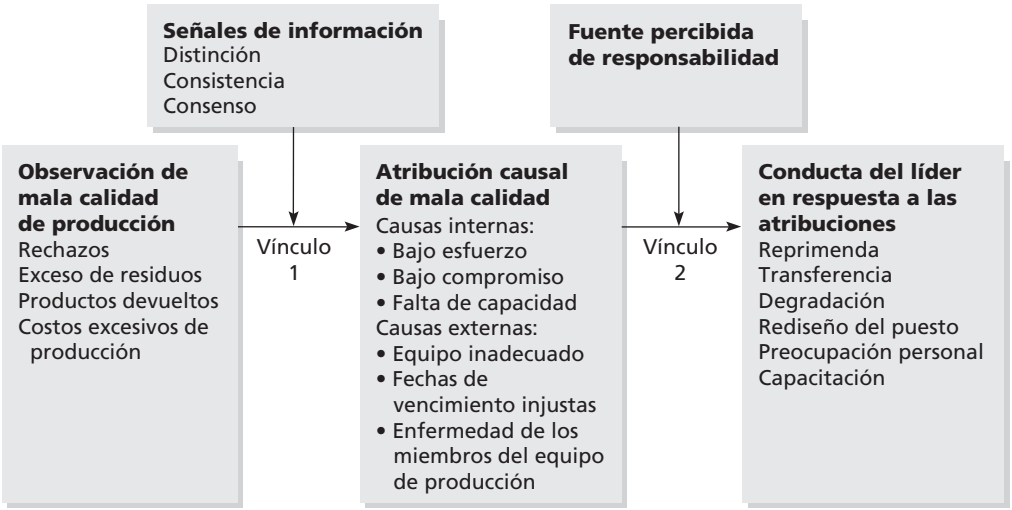
El respaldo de la investigación a la teoría de liderazgo por atribución es limitado; es necesario probarla en entornos más organizacionales.[18] Comprender las razones de la conducta del líder o al menos buscar estas causas parece más prometedor para el uso administrativo que simplemente agregar otro rasgo o teoría descriptiva a la literatura sobre el liderazgo.[19]

Conducta del líder. ¿Causa o efecto?

Hemos planteado que la conducta del líder influye en el desempeño del seguidor y en la satisfacción laboral; sin embargo, existe una base sólida para proponer que el desempeño del

FIGURA 12.2
Modelo de liderazgo por atribución

Fuente: Adaptado de Terence R. Mitchell y Robert E. Wood, "An Empirical Test of an Attributional Model of Leader's Responses to Poor Performance", *Academy of Management Proceedings*, comp. Richard C. Huseman, 1979, p. 94.



seguidor y la satisfacción ocasionan que el líder cambie su estilo de liderazgo. Se ha planteado que la gente desarrolla actitudes positivas hacia aquellos objetos que son instrumentos para satisfacer sus necesidades; este argumento puede ser aplicado a las relaciones líder-seguidor. Por ejemplo, las organizaciones recompensan a los líderes (administradores) con base en el desempeño de los seguidores (subordinados); se podría esperar entonces que los primeros desarrollaran actitudes positivas hacia los seguidores de alto desempeño.[20] Digamos que el magnífico trabajo de Joe, el empleado, permite a Mary, su jefa, recibir un premio de excelencia de práctica administrativa de 1 000 dólares. La expectativa sería que ella le tuviera en buen concepto y que lo recompensara con un mejor horario laboral o una mejor asignación de trabajo. En este caso, la conducta de Joe hace que Mary obtenga una recompensa y ella a su vez le premie.

En un estudio de campo se reunieron datos de dos administradores y de dos supervisores de primera línea de cada administrador; el propósito fue evaluar la dirección de la influencia causal en las relaciones entre el líder y las variables de los seguidores. Los resultados sugirieron con pocas dudas que la conducta de consideración del líder provocó la satisfacción del subordinado, y que el desempeño del seguidor ocasionó cambios en el énfasis del líder, tanto en la consideración como en la estructura de las relaciones de conducta-desempeño.[21]

Causa de reciprocidad
Argumento según el cual la conducta del seguidor afecta la del líder, y la conducta de éste influye en la del seguidor.

La investigación en el tema causa-efecto aún es bastante limitada. Concluir que toda la conducta del líder (o incluso una parte importante de ella) es una respuesta a la conducta del seguidor sería prematuro; sin embargo, se necesita examinar la relación líder-seguidor en términos de la **causa de reciprocidad**. En ella, la conducta del líder provoca la del seguidor, y la conducta de éste causa la del líder. Las técnicas administrativas japonesas sugieren que el punto de vista de la causa de reciprocidad tiene cierta validez. El enfoque del consenso japonés para la administración pone el énfasis en los líderes y seguidores.

Liderazgo carismático

Liderazgo carismático
Capacidad de influir en los seguidores con base en un don sobrenatural y poderes atractivos. A los seguidores les agrada estar con el líder carismático porque se sienten inspirados, que hacen lo correcto y que son importantes.

Individuos como John F. Kennedy, Winston Churchill, Mikhail Gorbachev y Walt Disney poseían un atractivo que les permitía hacer la diferencia con los ciudadanos, empleados o seguidores; este enfoque de liderazgo se conoce como **liderazgo carismático**. Max Weber sugirió que hay quienes tienen cualidades excepcionales (carisma) que les permiten motivar a sus seguidores a alcanzar un desempeño sobresaliente;[22] a un líder carismático se le describe también como alguien capaz de desempeñar una función esencial para generar un cambio.

Muchos consideran a Sam Walton como alguien con cualidades carismáticas; él trabajó duro para explicar su visión de las ventas al menudeo y el servicio a clientes. Visitaba las tiendas de Wal-Mart continuamente para informar a sus asociados (los empleados) que el servicio a clientes era la primera, la segunda y la tercera prioridad que debían cumplirse para que la empresa pudiera ser reconocida como la principal vendedora minorista. A medida que la gente respondía a su visión y metas, Walton se apresuraba a conocer a otras personas y a expresarles su punto de vista; él prestaba atención a sus empleados y a sus clientes: los activos humanos del negocio. Tenía un don para hacer que las demás personas se sintieran bien trabajando para él y comprando sus productos y servicios.

Steven Jobs, cofundador de Apple Computer, es otro ejemplo de cómo el carisma inspira a los demás; su efecto, atracción e inspiración se han descrito de la siguiente forma:

> Cuando caminaba por el edificio de Macintosh con Steve era evidente que él no era sólo otro gerente general que traía a otro visitante para reunir a otro grupo de empleados. Él y muchos líderes de Apple no eran administradores en absoluto; eran empresarios… Al igual que el director de una compañía de ópera, el empresario debe enfrentar con inteligencia los temperamentos creativos de los artistas… Su don es mezclar las ideas poderosas con el desempeño de sus artistas.[23]

Definición del liderazgo carismático

Carisma es una palabra griega que significa don. A los poderes que no podían explicar claramente mediante la lógica se les llamaba carismáticos. Actualmente no existe ninguna explicación

definitiva de lo que constituye una conducta de liderazgo carismática.[24] House sugiere que este tipo de líderes son los que tienen efectos carismáticos en sus seguidores a un grado inusualmente alto.[25]

Modelo de Conger

Jay Conger propuso un modelo que ilustra cómo evoluciona el carisma.[26] En la figura 12.3 se presenta su modelo de liderazgo carismático de cuatro etapas. En la etapa uno, el líder evalúa continuamente el ambiente, se adapta y elabora una visión de lo que debe hacerse; establece sus metas. En la etapa dos, comunica su visión a sus seguidores usando cualquier medio que sea necesario. La etapa tres destaca por el trabajo en la confianza y el compromiso; aquí es importante hacer lo inesperado, asumir el riesgo y ser técnicamente competente. En la etapa cuatro, el líder funciona como modelo a seguir y como motivador; utiliza el elogio y el reconocimiento para hacer creer a sus seguidores que pueden lograr la visión.

¿En qué consiste la conducta de liderazgo carismático?

¿Qué dimensiones de la conducta distinguen a los líderes carismáticos de los que no lo son? Una crítica de los primeros trabajos del liderazgo carismático es que sus explicaciones carecían de especificidad. Se han realizado pocos intentos para desarrollar y probar cualidades carismáticas específicas como visión, actos de heroísmo y la capacidad de inspirar a otros;[27] sin embargo, en la mayoría de los casos se ha pasado por alto aclarar específicamente lo que constituye la conducta carismática.

Varios estudios empíricos han examinado la conducta y los atributos de los líderes carismáticos, como su capacidad para expresarse claramente, de mostrar afecto de los seguidores, de inspirar, de tener una personalidad dominante y su necesidad de influencia;[28] sin embargo, los teóricos, investigadores y administradores empíricos no aceptan universalmente ningún conjunto específico de conductas y atributos. Se ha ofrecido un marco de trabajo descriptivo de la conducta que se basa en el trabajo empírico, mismo que se presenta en la tabla 12.3 y que supone que el carisma debe considerarse como una atribución que los seguidores hacen en el contexto laboral.

Dos tipos de líderes carismáticos

Los análisis del liderazgo carismático identifican dos tipos dependiendo del énfasis que el líder haga en el futuro: los *líderes carismáticos visionarios* se enfocan en el largo plazo, mientras que los *basados en las crisis* se enfocan en el corto plazo. Mediante la capacidad de comunicación, el líder visionario y carismático vincula las necesidades y metas de sus seguidores con las metas y posibilidades a largo plazo del trabajo o la organización y puede establecer este vínculo aplicando sus habilidades para la comunicación. Vincular las metas de los seguidores con las de la organización es más fácil si éstos se sienten insatisfechos o la situación actual no les presenta ningún desafío.

FIGURA 12.3
Etapas en el liderazgo carismático

Fuente: Adaptado de Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en *Charismatic Leadership*, comp. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo y colaboradores, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, p. 27.

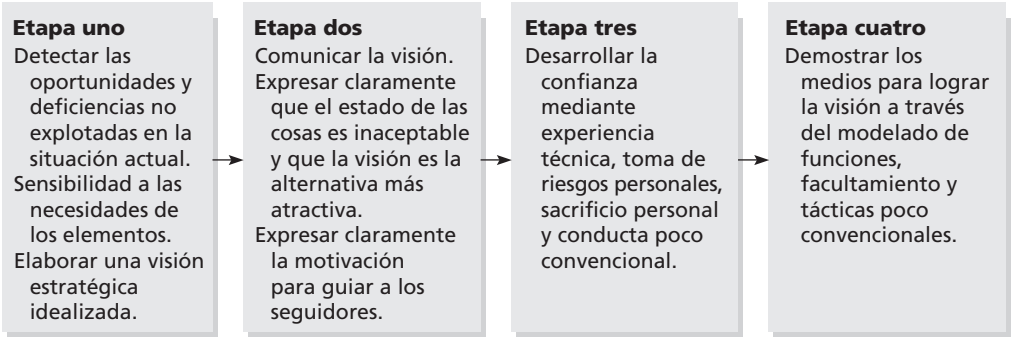


TABLA 12.3 Componentes conductuales de los líderes carismáticos y no carismáticos

Fuente: Adaptado de John W. Gettings, David Johnson, Borgna Brunnon y Chris Frantz, "Wonder Women", consultado en www.infoplease.com/spot/womenceo1.html, el 20 de mayo de 2007; y Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", en *Academy of Management Review*, octubre de 1987, pp. 637-647.

Componente	Líder carismático	Líder no carismático
Relación con el estado de las cosas	Individuo que en esencia se opone al estado de las cosas y lucha por cambiarlas (Steve Jobs de Apple).	Esencialmente está de acuerdo con el estado de las cosas y lucha por mantenerlo.
Meta futura	Visión idealizada con mucha discrepancia del estado de las cosas (Tom Monaghan con el concepto de Domino's Pizza).	Meta no demasiado alejada del estado de las cosas.
Ser agradable	La perspectiva compartida y la visión idealizada lo hacen una persona agradable y un héroe honorable, digno de identificación e imitación (Meg Whitman de eBay).	Perspectiva compartida que lo hace agradable.
Experiencia	Experto que utiliza medios poco convencionales para trascender del orden existente (Anne Mulchay de Xerox).	Experto en utilizar los medios disponibles para cumplir con las metas dentro del marco de trabajo del orden existente.
Sensibilidad ambiental	Alta necesidad de sensibilidad ambiental para cambiar el estado de las cosas (Edgar Woolard de Du Pont).	Baja necesidad de tener sensibilidad ambiental para mantener el estado de cosas.
Capacidad de expresarse claramente	Gran capacidad de expresar claramente una visión futura y gran motivación para dirigir (Ross Perot de EDS).	Poca capacidad para expresar claramente las metas y poca motivación para dirigir.
Base del poder	Poder personal, basado en la experiencia, respeto y admiración de un héroe único (Jan Carlzon de Scandinavian Airlines System-SAS).	Poder del puesto y poder personal (basado en la experiencia, recompensa y agrado por un amigo que es similar).
Relación líder-seguidor	Elitista, emprendedor ejemplar (Mary Kay Ash de Mary Kay Cosmetics).	Igualitario, busca consenso o es directivo.
	Transforma a la gente al compartir los cambios radicales por los que aboga (Edward Land, inventor de la cámara Polaroid).	Alienta u ordena a la gente a compartir sus puntos de vista.

Los líderes carismáticos basados en crisis surgen y ejercen cuando el sistema debe manejar una situación para la cual el conocimiento, los recursos y los procedimientos existentes no son adecuados;[29] ellos comunican claramente qué acciones se deben tomar y cuáles serán sus consecuencias.

El manejo de la crisis es un campo de estudio en crecimiento y cuestionamiento.[30] Los administradores de crisis permiten el surgimiento del liderazgo carismático. En primer lugar, en condiciones de estrés, ambigüedad y caos, los seguidores dan el poder a los individuos que tienen el potencial para corregir la situación, los cuales reciben así facultades para hacer lo que sea necesario con el fin de resolver el problema; en muchos casos no tienen restricciones y pueden utilizar cualquier cosa que consideren necesaria.[31] Este grado relativamente alto de libertad para actuar sin limitaciones hace surgir importantes cuestiones éticas relacionadas con el liderazgo carismático, como se analiza en el recuadro anterior de "CO en la práctica".

Una crisis también permite al líder carismático promover acciones no tradicionales por parte de los seguidores. Quien surge durante una crisis tiene mayor libertad para alentar a los subor-

CO EN LA PRÁCTICA Liderazgo ético en tiempos difíciles

Al enfrentarse con problemas abrumadores y desalentadores se espera que los líderes estén al frente para ayudar a inspirar a sus organizaciones a levantarse para enfrentar estos retos. En 1982 Johnson & Johnson, una de las compañías de cuidados médicos más grandes del mundo, se encontró en una situación muy difícil. Jim Burke, entonces director ejecutivo de la corporación, recibió el aviso de que un número desconocido de botellas de cápsulas Tylenol Extra-Strength estaban contaminadas con cianuro. En el área de Chicago, siete personas murieron como resultado de tomar este analgésico que se obtenía sin receta médica, lo cual fue catastrófico para una compañía que siempre se había enorgullecido de la seguridad de sus productos.

Las investigaciones eliminaron la posibilidad de que el cianuro se hubiera introducido en las cápsulas de Tylenol durante la producción. La policía creyó que alguien compró o robó el medicamento en una tienda, lo manipuló y lo regresó a los estantes; desafortunadamente nunca atraparon al culpable.

Fue necesario tomar decisiones difíciles que tendrían importantes efectos en la estabilidad a largo plazo y en la supervivencia de la compañía. Se esperaba que la marca Tylenol obtuviera casi 500 millones de dólares en ventas ese año, es decir, aproximadamente 8% del ingreso total de la compañía. ¿Qué debía hacer Johnson & Johnson como líder del mercado en analgésicos sin receta?, ¿cuáles medidas debía tomar para proteger a sus clientes y simultáneamente defender su 37% de participación de mercado? ¿Debería pensar en cuestiones financieras y competitivas en un momento como éste? ¿Qué pasaría con los doctores, enfermeras, pacientes y familias que habían llegado a confiar y depender de Tylenol por la seguridad del producto y alivio del dolor? ¿Debía Johnson & Johnson considerar un paso tan drástico como el retiro de millones de botellas de Tylenol para que se pudieran ofrecer versiones más seguras y resistentes a cualquier manipulación? Esta última opción podría costar a la compañía millones de dólares y pérdidas no expresadas en la participación de mercado.

¿Qué decidieron Jim Burke y su equipo de manejo de crisis? Al adherirse a los principios del credo de Johnson & Johnson, una antigua declaración corporativa de ética, la empresa ordenó un retiro nacional masivo de 31 millones de botellas de Tylenol que costó a la compañía aproximadamente 100 millones de dólares. Además, reveló rápidamente la información acerca de la manipulación de las botellas para alertar con precisión al público del riesgo potencial asociado con el producto; también se enviaron científicos al área de Chicago para señalar las ubicaciones exactas o sitios de manufactura donde se realizó esta manipulación. Asimismo, el equipo de liderazgo publicó anuncios de páginas completas en los periódicos de 300 mercados en los que ofrecía cambiar las cápsulas de Tylenol por la forma en tableta del mismo analgésico y, como resultado del liderazgo de Burke, salieron al mercado nuevas botellas a prueba de manipulaciones.

En los primeros días de la crisis, él y los demás líderes de Johnson & Johnson adoptaron medidas inmediatas y valientes para tomar las decisiones correctas en medio de una situación pésima; pusieron la seguridad de sus clientes antes que cualquier preocupación financiera. Muchos críticos consideraron que había sido una reacción excesiva puesto que las partes afectadas estaban limitadas al área de Chicago; otros pensaron que este evento marcaría el final de la marca Tylenol; sin embargo, la mayoría de los observadores creen que las acciones de Jim Burke no sólo salvaron a la marca de una fatalidad inminente, sino que también se ganaron el respeto y buena voluntad de los muchos interesados que continuaron con la idea de que la marca Tylenol es una medicina segura y eficaz para aliviar el dolor. Este respaldo se hizo evidente cuando su participación de mercado se recuperó a un nivel similar al anterior a la tragedia.

Fuentes: Sean Teacful, yahoo.com, 23 de enero de 2003; William Power, "Tylenol Maker Must Bear Cost of 1982 Recall", *The Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 1986, p. 1; Dennis Kneale, "Tylenol Orders Fall 25% but Competitors Lack Enough Products to Fill Market Gap", *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 1982, p. 56; y Michael Waldholz, "Johnson & Johnson Officials Take Steps to End More Killings Linked to Tylenol", *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1982, p. 16.

dinados a buscar formas de corregirla, aun cuando algunos métodos, procedimientos y tácticas que adopten puedan ser desordenados, caóticos y fuera del límite normal de las acciones; el líder carismático en una situación de crisis estimula, respalda y generalmente recibe respuestas en forma de hechos.[32]

Nuestro conocimiento acerca de este tipo de liderazgo es relativamente abstracto y ambiguo. A pesar del concepto de Weber de autoridad carismática, el marco de trabajo de Conger de cómo evoluciona el liderazgo carismático, la definición y propuestas de House acerca de las características de estos líderes y algunos resultados limitados de las investigaciones, aún queda mucho trabajo documental y de investigación por realizar. Existe un vacío en la comprensión acerca de si este tipo de líderes pueden ser dañinos al expresar visiones que sean irrealistas o imprecisas o en la forma en que atacan un problema de crisis; el erudito en administración y escritor Peter Drucker afirma lo siguiente: el carisma se convierte en la ruina de los líderes. ¿Qué tan preciso es Drucker? Nadie lo sabe en este momento; sin embargo, las pruebas sugieren que los líderes carismáticos (como Hitler, Stalin, Jim Jones) pueden comprometerse más con el fracaso, la degradación personal y las metas trágicas que el líder promedio.[33]

Liderazgo gestor y liderazgo transformador

Cada una de las teorías de liderazgo analizadas enfatiza que éste es un proceso de intercambio: el líder recompensa a los seguidores cuando logran los objetivos acordados y los ayuda a lograrlos.

Liderazgo gestor

Liderazgo gestor
El líder identifica lo que los seguidores desean o prefieren y los ayuda a alcanzar un nivel de desempeño que resulta en recompensas que los satisfacen.

El papel de intercambio del líder se ha llamado *gestor*. En la figura 12.4 se presentan los papeles del **liderazgo gestor**. El líder ayuda a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para obtener los resultados deseados: mejor calidad de producción, más ventas o servicios o costos más bajos de producción; para ello, el líder considera el concepto personal y las necesidades de estima de las personas. El enfoque gestor utiliza los conceptos del camino a la meta como su marco de trabajo.

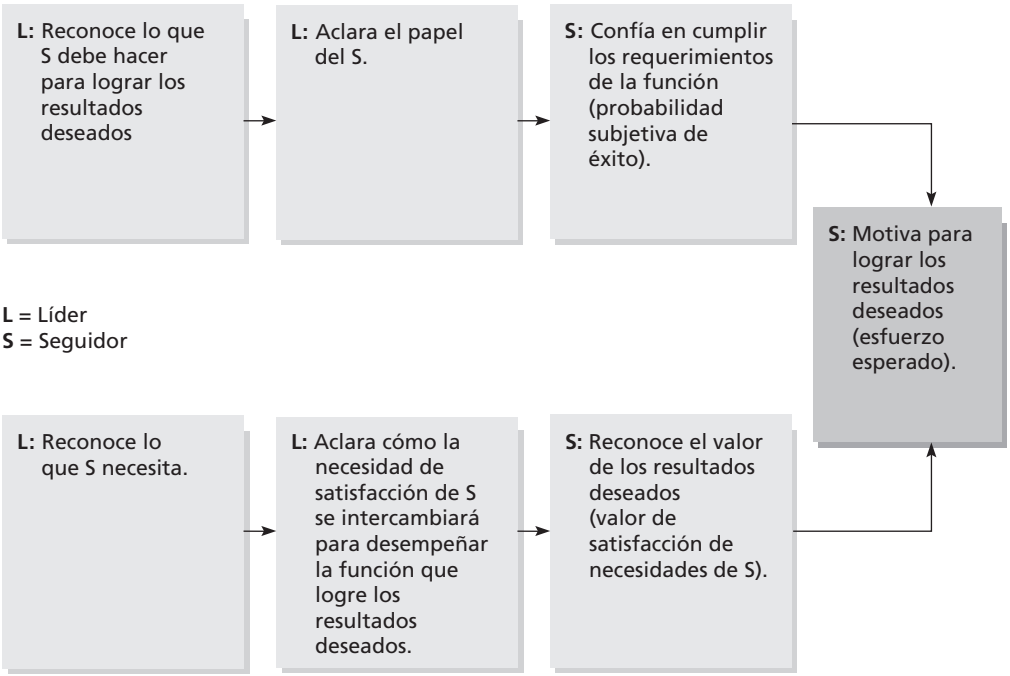
Al utilizar el estilo gestor, el líder depende de una recompensa contingente y de la administración por excepción. La investigación muestra que cuando se utiliza un reforzador contingente, los seguidores aumentan su desempeño y su satisfacción, ya que creen que cumplir con los objetivos hará que reciban las recompensas deseadas;[34] al aplicar la administración por excepción, el líder no participará a menos que no se cumplan los objetivos.

No es frecuente encontrar el liderazgo gestor en los entornos organizacionales. Una muestra de trabajadores estadounidenses a nivel nacional reveló que sólo 22% de los participantes percibieron una relación directa entre el trabajo duro y el salario recibido;[35] es decir, la mayoría de los trabajadores creían que una buena paga no estaba supeditada a un buen desempeño. Aunque los trabajadores prefieren un mayor vínculo entre el salario y el desempeño, éste no estaba presente en sus puestos, ¿por qué? Probablemente existan varias razones, por ejemplo, sistemas de evaluación de desempeño no confiables, recompensas que se otorgan en forma subjetiva, malas habilidades administrativas para mostrar a los empleados el vínculo entre paga-desempeño y condiciones fuera del control del administrador; además, a menudo se proporcionan recompensas que los seguidores no consideran significativas o importantes.

Un pequeño incremento en el salario, una carta personal del jefe o una transferencia de puesto puede no ser lo que los empleados quieran como una recompensa apropiada. Es probable que exista confusión, incertidumbre y un mínimo efecto gestor en las relaciones líder-seguidor

FIGURA 12.4
Liderazgo gestor

Fuente: Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 12.



hasta que los administradores entiendan lo que quieren los empleados, apliquen recompensas en forma periódica y enfaticen el vínculo entre pago-desempeño.

Liderazgo transformador

Liderazgo transformador Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen resultados mayores que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas.

Un tipo de líder nuevo y emocionante, conocido como transformador,[36] motiva a los seguidores a trabajar para lograr metas trascendentales en lugar de para sus propios intereses a corto plazo, y para obtener logros y realización personal en lugar de seguridad.[37] En el **liderazgo transformador**, visto como un caso especial de liderazgo gestor, la recompensa del empleado es interna. Al expresar una visión, este tipo de líder convence a sus seguidores de trabajar duro para lograr las metas planteadas; su visión les proporciona la motivación para un trabajo duro que es autogratificante (interno).

Los líderes gestores ajustarán las metas, dirección y misión por razones prácticas; los transformadores, por otro lado, hacen cambios importantes en la misión de la empresa o la unidad, en la forma de hacer negocios y en la administración de los recursos humanos para cumplir su visión, esto es, revisan la filosofía completa, el sistema y la cultura de una organización. En el recuadro siguiente de "CO en la práctica" se presenta la conducta y los estándares éticos de un líder transformador.[38]

Los nombres que nos vienen a la mente cuando pensamos en estos líderes son Charles R. Walgreen, Darwin Smith en Kimberly Clark y Lou Gerstner cuando fue director general de IBM. Charles *Cork* Walgreen transformó a Walgreens de una anodina farmacia y tienda de servicios de alimentos en una compañía en crecimiento, excitante y rentable que ha superado su desempeño en la bolsa de valores varias veces en las últimas dos décadas. *Cork* tuvo la capacidad de elegir a las personas correctas al contratar; también fue un líder que practicó la formación de equipos, la cooperación y la toma de decisiones compartida. El carisma, su capacidad de ayudar a sus seguidores a ver y a resolver los problemas, y la atención a los detalles son características que poseen y utilizan los líderes transformadores.[39]

El desarrollo de los factores de liderazgo transformador ha evolucionado a partir de la investigación de Bass.[40] Él identificó cinco factores (los primeros tres se aplican al transformador y los últimos dos al gestor) que describen a los líderes transformadores:

1. *Carisma*. El líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo, y de expresar claramente una visión.
2. *Atención individual*. El líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos importantes que ayuden al crecimiento personal de éstos.
3. *Estimulación intelectual*. El líder ayuda a sus seguidores a pensar en formas racionales de examinar una situación y a ser creativos.
4. *Recompensa contingente*. El líder informa a sus seguidores acerca de lo que debe hacerse para recibir las recompensas que prefieran.
5. *Administración por excepción*. El líder permite que sus seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos que no se cumplan las metas en un tiempo y costo razonables.

Una de las características más importantes del líder transformador es el carisma; sin embargo, éste por sí mismo no es suficiente para tener éxito, como lo expresa Bass claramente:

> El profundo apego emocional que caracteriza la relación del líder carismático con sus seguidores puede estar presente cuando ocurre un liderazgo transformador, pero podemos distinguir una clase de líderes carismáticos que no son en absoluto transformadores. Las celebridades pueden ser identificadas como carismáticas por un gran segmento del público; las masas les reverencian y admiran, la gente se emociona en su presencia y se identifica con ellas en sus fantasías, pero éstas pueden no participar en absoluto en la transformación de su público, por otro lado, con el carisma, los líderes transformadores pueden tener el papel de maestro, mentor, capacitador, reformador o revolucionario. El carisma es un ingrediente necesario para el liderazgo transformador, pero por sí mismo no es suficiente para representar un proceso de este tipo.[41]

Además del carisma, los líderes transformadores necesitan habilidades de evaluación y de comunicación, así como sensibilidad hacia los demás; deben ser capaces de expresar claramente su visión y ser sensibles a las deficiencias en las habilidades de sus seguidores.

CO EN LA PRÁCTICA

Un líder con altos estándares éticos se destaca

Un titular tras otro informan al público que hay una crisis de liderazgo en la suite ejecutiva; sin embargo, surgen algunas historias que sugieren que sí existen líderes valientes que hacen lo éticamente correcto.

El fondo de pensiones más grande de la nación, el Sistema de Retiro de los Funcionarios de California (California Public Employees' Retirement System) y otros grupos inversionistas-activistas están montando más campañas para retirar a los directores corporativos que consideran que no actúan en representación de los accionistas; no obstante, a pesar de la importancia de estos esfuerzos, en la práctica no se puede votar con facilidad el buen gobierno corporativo.

Considere a Michael Leven, presidente del consejo y director ejecutivo de US Franchise Systems, Atlanta, que es dueño y opera tres marcas hoteleras. Cuando se percató de que no iba a cumplir el pronóstico de fin de año de su compañía, les dijo a sus principales ejecutivos que quería anunciarlo en forma pública. Lo exhortaron a consultarlo con el abogado de la empresa, quien le dijo que como aún faltaban cuatro meses para lograr los resultados de fin de año, no tenía la obligación de decir nada.

"Aún no se sabe lo que va a suceder", le dijo el abogado.

"Pero yo sé que no seré capaz de cumplir con el pronóstico", contestó Leven y continuó con el anuncio.

Las acciones de la compañía cayeron con estas noticias, pero él nunca tuvo dudas de su decisión. "No anunciarlo porque la ley decía que no era necesario hubiera sido un error", dijo.

Su posición no es sorprendente debido a una decisión anterior que tomó como presidente de Days Inn of America que casi descarriló su carrera. Stanley Tollman y Monty Hundled, los franquiciatarios más grandes de Days Inn, adquirieron la cadena de hoteles en 1989; a los pocos meses de la compra, Leven se percató de que el balance de la compañía se encogía y que los estándares contables que había sostenido por mucho tiempo se consumían.

Descubrió este problema primero con los proveedores, quienes le llamaban para decirle que no les pagaban. "AT&T, mi mayor proveedor, dijo que lo sentían mucho pero que iban a apagar nuestros teléfonos", dijo Leven. Los nuevos dueños de la compañía habían instalado un nuevo ejecutivo de finanzas en la casa matriz de Days Inn. Leven, con la ayuda de su propio ejecutivo de finanzas veterano, descubrió que los nuevos dueños no pagaban las cuotas de franquicia ni los pagos de la hipoteca que debían; alarmado, consultó con un abogado, quien le dijo que renunciara o al menos confrontara a los nuevos dueños. En principio eligió esta última opción y ellos acordaron pagar el dinero que debían, pero luego de unas cuantas semanas los fondos de efectivo de la compañía volvieron a declinar. Esta vez Leven renunció sin ningún pago de compensación.

Para ese entonces él sospechaba que los dueños también tomaban fondos de las cuentas de Days Inn; escribió una carta a sus jefes en la que esbozaba sus sospechas y renunció ese mismo día, pero no alertó a la Securities and Exchange Commission. Days Inn no era una compañía pública, aunque sí tenía algunos bonos públicos.

"No tenía idea de qué hacer además de irme y seguí el consejo de mi abogado", dice.

Aterrizó en un nuevo empleo seis meses después en Holiday Inn, pero ya como presidente de franquicias, tuvo que aceptar un recorte de sueldo de 25% y una posición inferior.

Aproximadamente un año más tarde, Days Inn, sin ningún efectivo, presentó una solicitud de protección de quiebra. La compañía fue comprada subsecuentemente por Henry Silverman, ahora presidente y director ejecutivo de Cendant; él también contrató a la mayor parte del personal anterior de Leven.

Tollman y Hundley (de Days Inn) fueron condenados ese año por fraude, conspiración para cometer fraude bancario y mentir a los bancos. Los cargos se derivaron de un esquema elaborado en el que, según los fiscales, defraudaron a los prestamistas por 100 millones de dólares.

Leven dice no estar enojado por la forma en que sucedieron las cosas: "hice lo que debía hacer aunque me costó una cantidad importante de dinero"; pero sí se siente molesto cuando los directores ejecutivos aceptan grandes paquetes de compensación al mismo tiempo que piden a sus empleados que acepten recortes de sueldo o cuando los directores se benefician de tratos que hacen con las compañías que se supone deberían supervisar.

Fuente: Adaptado de Carol Hymowitz "Good Leadership Requires Executives to Put Themselves Last", *The Wall Street Journal*, 20 de abril de 2004, p. B1.

El propósito de las habilidades del liderazgo gestor y transformador se identifica con lo que algunos conocen como niveles de liderazgo. El recuadro "CO en la práctica" de la siguiente página explica las características del nivel 5 que se basan en el trabajo empírico de Collins, el cual presentó en su libro *Good to Great*.[42]

Sustitutos del liderazgo

El análisis de los capítulos 11 y 12 presenta un caso en que es muy necesario el liderazgo que aliente a los seguidores a que tomen su propia dirección; por ejemplo, la teoría del liderazgo situacional sugiere que la conducta apropiada del líder con seguidores capaces y dispuestos a asumir responsabilidades es el de dirigirlos y ayudarlos. Así, cuando los individuos son comple-

CO EN LA PRÁCTICA Liderazgo de nivel 5

Jim Collins, autor de *Good to Great*, y su equipo seleccionaron 11 compañías (Abbott Labs, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Phillip Morris, Pitney Bowes, Walgreens y Wells Fargo) de entre más de 1 400 que, en algún momento, aparecieron en *Fortune* 500. Cada una tuvo mediocres resultados durante 15 años y luego pasaron por una transición; a partir de ese punto, tuvieron mejores resultados que el resto del mercado por lo menos tres a uno —y sostuvieron ese desempeño por lo menos 15 años. Además, compararon a cada una con otras de la misma industria y de aproximadamente el mismo tamaño.

Mediante cientos de entrevistas, Collins identificó factores clave que permiten a las compañías pasar de ser instituciones mediocres a grandes instituciones. Las empresas con las que las compararon carecían de estos factores y no llegaron a ser grandes; tal vez el componente más importante de la transición de bueno a grande es lo que el investigador designó como el *liderazgo de nivel 5*.

El **nivel 1** corresponde a un individuo sumamente capaz que hace contribuciones productivas con su talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

El **nivel 2** es el de un miembro del equipo que aporta sus capacidades individuales para el logro de los objetivos del grupo y trabaja efectivamente con otros en un ambiente grupal.

El **nivel 3** se refiere a un administrador competente que organiza a la gente y sus recursos para la búsqueda efectiva y eficiente de objetivos predeterminados.

El **nivel 4** es el que ocupa un líder efectivo que consolida el compromiso y la búsqueda vigorosa de una visión clara y apremiante, que estimula estándares superiores de desempeño.

El **nivel 5** es el de un ejecutivo que construye una grandeza duradera mediante una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional.

Cada una de las compañías que pasaron de buenas a grandes tuvo líderes de nivel 5 en la fase crucial de transición; obviamente, ninguna de las otras contaba con ellos. Éstos se describen como discretos y feroces, tímidos e intrépidos, así como modestos con un compromiso fiero e indeclinable con los altos estándares.

Los líderes de nivel 5 dependen de inculcar patrones inspiradores y no en el inspirador carisma para motivar; construyen una cultura de disciplina. No son tiranos disciplinarios, sino que permiten la libertad y la responsabilidad; contratan gente con disciplina propia, que esté dispuesta a hacer grandes esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, es decir, cumplen constantemente con lo que Collins llama el Hedgehog Concept (concepto del erizo), que es la intersección de tres círculos:

1. Determinar de manera brutal y realista aquello en que la compañía puede ser la mejor del mundo y buscarlo a la luz de los siguientes dos puntos.
2. Decidir la forma más efectiva de generar flujos de efectivo y rentabilidad sostenidos; luego determinar el indicador que por sí solo es el más importante. En el caso de Walgreens, fue la rentabilidad por visita del cliente y no la tradicional rentabilidad por tienda.
3. La compañía que pasa de buena a grande y sus empleados hacen sólo las cosas que los apasionan profundamente. Esta pasión no se estimula ni se impone, sino que se descubre.

Los líderes de nivel 5 canalizan sus necesidades de ego fuera de sí mismos y se dedican a construir una gran compañía u organización. Es frecuente que sacrifiquen su propio beneficio para que la compañía gane; sin embargo, a menudo el director general superhéroe elimina a cualquier sucesor potencial en su equipo de administración o elige a los débiles.

Cuando las cosas no van bien, los líderes de nivel 5 asumen la responsabilidad por los fracasos y nunca culpan a otros ni a los factores externos ni a la mala suerte.

Las compañías que pasan de buenas a grandes recorren una senda para mejorar sus resultados en el largo plazo que pasa inadvertida durante años para el mundo exterior; luego aparecen de repente ya muy encaminadas a sobresalir. La capacidad para mejorar requiere que se diga la verdad.

Todos los líderes buenos a grandes crearon estándares y se sujetaron obstinadamente a ellos durante los años que ocuparon su puesto.

Fuente: Adaptado de Des Dearlove y Stuart Crainer, "Jim Collins and Level 5 Leadership", consultado en www.management-issues.com/2006/5/24/mentors/jim-collins-and-level5-leadership.asp el 10 y 20 de mayo de 2007; y Jim Collins, *Good to Great*, Harper Collins, Nueva York, 2001.

tamente capaces de dirigirse solos no necesitan un líder en el sentido general del término; además de las características de los seguidores que reducen la necesidad de liderazgo, otras tareas y características organizacionales pueden tener un efecto similar. También debemos pensar en los casos que neutralizan los efectos del liderazgo.[43]

Los investigadores han identificado una amplia variedad de características individuales, de tareas, ambientales y organizacionales como factores sustitutos del liderazgo que influyen en las relaciones entre la conducta del líder y la satisfacción y desempeño de sus seguidores. Algunas de estas variables (por ejemplo, las expectativas de los seguidores de la conducta del líder) parecen influir en qué estilo elegirá el líder para motivarlos y dirigirlos; sin embargo, otros funcionan como sustitutos para el liderazgo. Las variables de los sustitutos generalmente

TABLA 12.4
Sustitutos del liderazgo

Fuente: Adaptado de Steven Kerr y John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

	Neutraliza	
	Liderazgo orientado a las relaciones	Liderazgo orientado a las tareas
Característica		
Del subordinado:		
1. Capacidad, capacitación, experiencia, conocimiento.		X
2. Necesidad de independencia.	X	X
3. Orientación profesional.	X	X
4. Indiferencia hacia las recompensas organizacionales.	X	X
De la tarea:		
5. Poco ambigua y de rutina.		X
6. Con una metodología invariable.		X
7. Proporciona su propia realimentación en cuanto al logro.		X
8. Intrínsecamente satisfactoria.	X	
De la organización:		
9. Formalización (planes, metas y áreas de responsabilidad explícitos).		X
10. Inflexibilidad (reglas y procedimientos rígidos que no se pueden modificar).		X
11. Funciones de contratación de personal y de consultoría sumamente detalladas y activas.		X
12. Grupos de trabajo cerrados y cohesivos.	X	X
13. Recompensas organizacionales que no están bajo el control del líder.	X	X
14. Distancia espacial entre el superior y los subordinados.	X	X

niegan la capacidad del líder para aumentar o disminuir la satisfacción o el desempeño de sus seguidores.[44]

Se afirma que en muchos entornos organizacionales destacan los sustitutos del liderazgo; no obstante, los enfoques dominantes del tema no pueden incluir dichos sustitutos cuando se analiza la relación entre la conducta del líder y la satisfacción y desempeño del seguidor.

En la tabla 12.4, que se basa en investigaciones realizadas previamente, se proporcionan sustitutos para sólo dos de los estilos de conducta más populares del líder: orientados a las relaciones y a las tareas. Para cada uno de estos estilos, Kerr y Jermier presentan sustitutos (características del subordinado, la tarea o la organización) que los neutralizan.[45] Por ejemplo, un empleado experimentado, con conocimientos y bien capacitado no necesita un líder para estructurar la tarea (como un líder orientado a las tareas); de igual forma, un trabajo (tarea) que proporciona su propia realimentación no necesita un líder orientado a las tareas que informe al empleado cómo se desempeña. Por otra parte, el integrante de un grupo muy cerrado y cohesivo no necesita un líder de respaldo orientado a las relaciones; el grupo lo sustituye.[46]

Como se ha mostrado en los capítulos 11 y 12, no hay ninguna explicación o modelo de liderazgo que sea el mejor. Luego de años de pensar, observar y estudiar a líderes en acción, no

CO EN LA PRÁCTICA

La búsqueda de la fórmula mágica del liderazgo

No se moleste si entre las pastas del libro de Eric Yaverbaum, *Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs*, no hay fórmulas mágicas que permitan llevar a una organización a nuevas alturas de desempeño.

Como señalan algunos directores generales entrevistados para el libro, no hay pócimas milagrosas que revelen los secretos del liderazgo. David A. Brandon, presidente y director general de Domino's Pizza, afirma:

> ¡Que yo sepa no hay secretos para el liderazgo! Mi experiencia me dice que es importante ser guía y maestro; dirigir con el ejemplo, expresar muy bien una visión, descubrir la forma en que la gente quiere ser tratada y tratarla de esa forma, formar un gran equipo, rodearse de gente que sea más lista que usted, estudiar a los líderes eficaces y leer lo que escriben, escucharlos cuando hablan, observar lo que hacen bien, y hacer lo mismo, así como observar lo que los malos líderes hacen mal y evitar esos errores.

En la misma línea de pensamiento, Steve Wadsworth, presidente de Walt Disney Internet Group, dice:

> No creo que el liderazgo tenga que ver con un conjunto de técnicas o conductas planeadas o con una imagen. No tengo un secreto particular o grupo de reglas que yo siga deliberadamente; si tuviera que describir mi enfoque de liderazgo, diría que tiene que ver con la creatividad, el facultamiento y con guiar a los equipos para que en forma conjunta lleven a nuestra organización a las soluciones correctas.

A pesar de la ausencia de secretos, hay algunos elementos de juicio valiosos, observaciones sorprendentes y analogías interesantes en esta antología de reflexiones sobre el liderazgo. Sy Sternberg, presidente y director general de New York Life, por ejemplo, recomienda no utilizar consultores externos para el pensamiento estratégico; recuerda que en los días del punto.com, los expertos se la pasaban diciendo a New York Life que la venta de seguros por medio de agentes era algo del pasado y que pronto todas las transacciones se realizarían en línea.

"Si hubiéramos escuchado este consejo, los resultados hubieran sido desastrosos; el hecho es que no dejamos que nos sacaran fácilmente de nuestra ruta. Tenemos una cultura fuerte y un conocimiento claro de nuestras fortalezas distintivas; y lo más importante de todo, sabemos que el liderazgo significa pensar por sí mismo y seguir tu propio camino", dice Sternberg.

Anne M. Mulcahy, directora general de Xerox, nos relata cómo un consejo de liderazgo que le dio un prominente hombre de negocios de Dallas le ayudó a revertir la situación de su problemática compañía. Él le dijo que ella le recordaba a un campesino cuya vaca había caído en una zanja. "Debes hacer tres cosas", le dijo. "Primero, saca la vaca de la zanja; segundo, determina cómo cayó allí; tercero, cerciórate de hacer lo que sea necesario para que no caiga otra vez."

Yaberbaum dice que Mulcahy usó el consejo para revitalizar su compañía, "aunque a ella le sirvió invertir los primeros dos pasos y entender primero cómo es que Xerox se metió en problemas, de modo que pudiera formular mejor una estrategia para 'sacar a la vaca de la zanja'".

Yaverbaum identifica lo que él concluye que son estrategias útiles de liderazgo:

- Establezca una visión clara. Concéntrese en las dos o tres cosas más importantes para ello. Comuníquela a todos los participantes.
- Escuche a los demás, en particular a los que están más cerca de los consumidores y del mercado.
- Haga mejor, más fácil y más gratificante la vida de sus empleados y consumidores.
- Dirija con el ejemplo. Asuma la responsabilidad. Tome decisiones difíciles.
- Innove constantemente para ganar y conservar su ventaja competitiva.
- Planee todo. No deje nada al azar.

Estas estrategias, de acuerdo con Yaverbaum, se ajustan a la mayoría de las industrias, situaciones y problemas.

Fuentes: Adaptado de Cecil Johnson, "Leadership Isn't Magic, Chief Executives Say", *Ft. Worth Star-Telegram*, 7 de mayo de 2004, p. C1; y Eric Yaverbaum, *Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs*, Dearborn Trade, Chicago, 2004.

se ha establecido un tema, conjunto de sugerencias o fórmula secreta (no hay ninguna) en común. El recuadro "CO en la práctica" anterior indica que los autores, los investigadores y quienes ejercen como líderes aún están a la caza de los secretos para ser exitosos.

Los administradores y líderes son responsables de proteger, mantener y mejorar los bienes y la integridad de un proyecto, unidad, equipo u organización; quienes pueden realizar estas responsabilidades son muy solicitados por las organizaciones. Como se ilustra con los dos capítulos de liderazgo, la forma de hacerlo aún está en estudio y debate.

Resumen de puntos fundamentales

- Vroom con Yetton originalmente, y luego con Jago en fechas más recientes, desarrollaron un modelo de liderazgo para determinar la cantidad de participación grupal en la toma de decisiones que se requiere en diversas situaciones problemáticas. El modelo sugiere que la

cantidad de participación de los subordinados depende de las habilidades y conocimientos del líder, de si se necesita una decisión de calidad, del grado de estructuración del problema y de si es necesario que los subordinados acepten la decisión para poder implementarla.

- Las explicaciones de Vroom-Yetton-Jago son criticadas por ser demasiado complejas, pero como el liderazgo es un proceso complejo, una crítica más precisa es tal vez que la explicación es demasiado simplista en relación con el conocimiento administrativo acerca de cómo dirigir, y con las consecuencias de las conductas de liderazgo.
- La teoría del liderazgo por atribución sugiere que la capacidad que tiene un líder de predecir cómo reaccionarán sus seguidores mejora al conocer cómo explican éstos su conducta y desempeño.
- Los líderes atribuyen las conductas de sus seguidores a la persona, la tarea o al conjunto único de circunstancias llamadas *contexto*.
- *Carisma* proviene de una palabra griega que significa don, y se denomina así a la capacidad de influir en la gente, la cual no se puede explicar claramente por medios lógicos.
- El carisma evoluciona durante un periodo. El líder construye su perfil carismático al evaluar, adaptar y elaborar metas y acciones, expresar claramente una visión, y desarrollar y reforzar un compromiso.
- Se han sugerido dos tipos de líderes carismáticos: el que articula una visión y el que ejerce su liderazgo en una situación de crisis.
- El liderazgo gestor supone participar en un papel de intercambio en el que el líder ayuda a los seguidores a lograr objetivos significativos para obtener recompensas satisfactorias.
- Para cumplir con una visión, el líder transformador hace cambios importantes en la misión, en la forma de hacer negocios y en la manera de administrar los recursos humanos.
- El método gestor participa en un marco de trabajo de un liderazgo transformador más amplio. Las tres principales características de este último son el carisma, la atención individual y el estímulo intelectual de los seguidores.
- No existen suficientes pruebas de investigación para promover las prácticas carismáticas, gestoras o transformadoras en las organizaciones, ya que ninguna ha respaldado los aspectos románticos de ser carismático o transformador. Las explicaciones son interesantes pero los hechos científicos no las respaldan lo suficiente.
- A pesar de la aparente necesidad de liderazgo como un factor para lograr la eficacia organizacional, podemos identificar circunstancias que neutralizan sus efectos. La iniciativa de los seguidores, las tareas estructuradas y la cohesión de los grupos de trabajo pueden reducir la necesidad de liderazgo.

Preguntas para análisis y repaso

1. Identifique tres individuos (pasados o actuales) en cualquier campo (gobierno, empresarial, militar, religioso) que utilicen o hayan utilizado su capacidad de liderazgo para construir organizaciones respetadas y exitosas. ¿Qué tipo de conductas utilizan o utilizaron para cumplir este cometido? Explique su respuesta.
2. Compare la investigación disponible sobre el modelo de liderazgo de Vroom-Yetton-Jago con la explicación gestora. ¿Qué investigación se requiere en ambas teorías de liderazgo?
3. ¿En qué circunstancias los efectos del liderazgo serían neutralizados en una organización?
4. ¿Es realista buscar una fórmula o enfoque universal para el liderazgo? Explique su respuesta.
5. Conforme aprenda más acerca del liderazgo en este curso, ¿qué medidas puede tomar para obtener más experiencia como futuro líder? Identifique tres formas específicas de obtener experiencia de liderazgo en este momento de su vida.
6. ¿Cómo podría un líder utilizar la teoría de la atribución para explicar el mal desempeño de un grupo de seguidores?
7. Muchas personas consideran que el liderazgo de Winston Churchill de Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial es un excelente ejemplo de cómo dirigir exitosamente durante tiempos difíciles. ¿Qué tipo de liderazgo exhibió Churchill?

8. ¿Cuáles de las teorías de los capítulos 11 y 12 serían más útiles para explicar a alguien de la India qué enfoques de liderazgo se requerirían para hacer que su país fuera más competitivo en el mercado internacional?
9. ¿Qué mujeres son ejemplos de líderes transformadores? ¿Incluiría a Liz Claiborne, Debbie Fields (Mrs. Field's Cookies) y a Meg Whitman (eBay)? Justifique su respuesta.
10. ¿Por qué la comunicación es una habilidad tan importante en las explicaciones carismáticas, gestoras y transformadoras de liderazgo?

Use la red

¡Los líderes también necesitan guía!

El recuadro "CO en la práctica", titulado *Liderazgo ético en tiempos difíciles*, describió cómo el equipo de liderazgo de Johnson & Johnson se apegó al credo de la empresa para ayudarles a navegar en la situación difícil creada por los eventos que rodearon a uno de sus principales productos. Johnson & Johnson no es la única compañía que confía en un conjunto de principios guía para ayudar a plasmar las decisiones que toman sus líderes. Use su motor favorito de búsqueda (www.google.com o www.yahoo.com) en internet y localice declaraciones de visión, principios guía o credos de otras cinco corporaciones que estén diseñados para proporcionar a sus líderes y empleados por igual un estándar ético de conducta. Luego de localizar esta información prepárese para responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué se enfoca más la declaración de visión? ¿Cuál parece ser la prioridad de la organización: sus clientes, accionistas, utilidades, empleados o algún otro factor?
2. Si surgiera una situación difícil (como el caso de Tylenol), ¿cómo podrían utilizar los líderes de la organización los principios guía para ayudar a ajustar sus decisiones? ¿Sería esto posible? ¿O las declaraciones son demasiado vagas y poco definidas para ser de mucha ayuda?
3. Si empezara su propia empresa, ¿desarrollaría un credo para usted mismo y sus empleados? Si así fuera, ¿qué tipos de afirmaciones o ideas contendría?

Caso para análisis: *Intel prepara a sus líderes principales*

Paul Otellini estaba programado para convertirse en el nuevo director ejecutivo del poderoso fabricante de chips Intel en la primavera de 2005, pero ganarse el elevado título significaba primero someterse a un ejercicio de humildad: pegarse a los libros. Como primer director ejecutivo de Intel sin un título en ciencias o ingeniería, el hombre de habla suave de 53 años aún no tenía la experiencia técnica que poseían sus mentores como el director ejecutivo Craig Barrett y el presidente del consejo Andy Grove. Ésta es la razón por la que el presidente y director operativo Ortellini había acumulado más de 50 cursos, que incluían temas que iban desde el conocimiento de redes inalámbricas de última generación, hasta el diseño de un microprocesador; y aún le faltaban muchos más.

El régimen de capacitación no fue una tarea que solicitara el departamento de Administración de Recursos Humanos, sino parte de una poco conocida pero deliberada filosofía en Intel para preparar y hacer crecer a sus líderes y directores ejecutivos.

En una era de cazatalentos corporativos, directores ejecutivos que son celebridades, y administración por destrucción creativa, la sucesión en Intel, una de las empresas fabricantes más rentables de Estados Unidos, es un modelo raro de disciplina. La compañía planea cambios de régimen ordenados con años de anticipación, sin crear fábulas ni provocar peleas internas o dramas acerca de la identidad del nuevo jefe.

El señor Otellini estaba programado para convertirse en el quinto director ejecutivo creado en casa para dirigir la compañía desde su lanzamiento en 1968, lo que sugiere que se sigue una línea desde adentro de Intel para sus fórmulas administrativas, así como para sus chips de alto rendimiento. Robert Noyce y Gordon Moore, los primeros dos líderes, no fueron sólo los fundadores sino leyendas en su industria. El tercero fue Grove, uno de los empleados originales de Intel y considerado uno de los mejores ejecutivos del siglo XX. Barrett, el director ejecutivo de Intel en ese momento, un renombrado gurú de la manufactura, enseñaba ciencia de materiales en Stanford antes de unirse a Intel en 1974.

Los largos periodos que transcurren entre el nombramiento y la entrada real en funciones son una marca distintiva de

las transiciones de los directores ejecutivos de Intel, principalmente porque el consejo directivo de la compañía insiste en ellos. Analizamos los cambios ejecutivos durante 10 años para identificar cualquier laguna, dice David Yoffie, un director de Intel desde 1989 y catedrático en la Escuela de Negocios de Harvard. Cada enero, dice, el consejo recibe clasificaciones de dos docenas o más administradores de nivel superior; luego dedica parte del tiempo de dos o tres juntas más para combinar la lista. Elegir al director ejecutivo, dice Yoffie: es la función más importante del consejo.

La obsesión del consejo de Intel con el futuro ayuda a fomentar otro elemento básico del sistema: un cambio gradual de las tareas entre un director ejecutivo y otro. Moore estableció el ejemplo a mediados de la década de 1980, cuando permitió que Andy Grove, entonces el segundo al mando, asumiera gradualmente las tareas del director ejecutivo; de igual manera, a mediados de la década de 1990 Grove cedió a ritmo constante su autoridad a Barrett. De hecho, dice Les Vadasz, un empleado original y antiguo director que ha presenciado cada contratación de director ejecutivo: el sucesor obtiene el trabajo antes que el título.

Capacitar a los sucesores por medio de estos códigos fraternales tácitos no es desconocido en Silicon Valley, donde los fundadores pueden quedarse demasiado tiempo y donde hablar de la vida sin jefe a menudo se considera una herejía. Steve Jobs, el director ejecutivo de Apple, es sinónimo de la compañía que él creó y que regresó a salvar en 1997. ¿Pero cuántos años más será eso posible? Scott McNealy, el director ejecutivo de Sun Microsystems, ha sufrido una alta rotación en las filas de sus principales ejecutivos, en parte porque se rehúsa a dejar el puesto después de dos décadas en la cima.

Cuando es necesario, en Intel los directores ejecutivos y sus aprendices cambian funciones para que fluya el desempeño; la práctica surge de un ideal más amplio, conocido internamente como *dos en una caja*. El pensamiento de alentar las tareas y las responsabilidades superpuestas lleva a que sus administradores puedan respaldarse entre ellos en caso de crisis.

De aquí, otro aspecto de la preparación de Otellini: un veterano de 30 años en Intel que se ganó su reputación dirigiendo la línea de microprocesadores de la compañía, y que ha crecido cada vez más hasta hacerse cargo de las operaciones de manufactura a nivel mundial de Intel y su enorme presupuesto para proyectos de inversión a largo plazo, incluidas fábricas de chips que generalmente cuestan 3 000 millones de dólares cada una.

Desde luego, al igual que cualquier credo administrativo, el enfoque de Intel tiene sus defectos, el más evidente es que inutiliza a los directores ejecutivos actuales antes que otras compañías.

Intel lucha con otro problema conocido de la sucesión. En una compañía que transmite sus planes con años de anticipación, es probable que los administradores leales y talentosos que no ven un camino a la cima no permanezcan en ella. En mayo de 2004, uno de los ejecutivos más valorados de Intel (Mike Fister, jefe de su división de procesadores de servidores) dejó la compañía para tomar el puesto principal en Cadence Design Systems, un antiguo proveedor de software de diseño de chips. Dave House, otro muy respetado ejecutivo de Intel, que era considerado material para director ejecutivo, dejó la empresa cuando vio que perdía no sólo con Barrett sino también con Otellini, quien tenía la ruta interna para la oportunidad de la siguiente dirección ejecutiva.

Temas de reflexión

1. Reclutar al director ejecutivo desde dentro parece funcionar bien para Intel. ¿Usted cree que ésta es una política fuerte de contratación de personal? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo puede un líder no orientado técnicamente como Paul Otellini tener éxito como director ejecutivo en una compañía técnica como Intel?
3. ¿Por qué algunas empresas no logran planear eficazmente su sucesión ejecutiva?

Fuentes: Adaptado de G. Pascal Zachary, "How Intel Grooms Its Leaders", *Business 2.0*, julio de 2004, pp. 43-45; *Intel Annual Report*, 2003, y Paul S. Otellini, "Intel Executive Bio", *Intel Information*, 2004.

Ejercicio vivencial: *Análisis de estilo de liderazgo según Vroom-Jago*

Objetivos

1. Aprender a diagnosticar diferentes situaciones de liderazgo.
2. Aprender a aplicar un procedimiento sistemático para analizar las situaciones.
3. Mejorar la comprensión respecto a cómo llegar a una decisión.

Temas relacionados

Toma de decisiones y solución de problemas cuando se dan los hechos acerca de una situación.

Comenzar el ejercicio

Revise el árbol de decisión que se muestra en la figura 12.1; después el instructor formará grupos de cuatro o cinco per-

sonas para analizar los siguientes casos. Trate de llegar a un consenso de grupo acerca de qué estilo de decisión es el mejor para cada caso en particular. Elija el mejor estilo con base en el uso del modelo modificado, estilos de decisión disponibles y reglas de decisión. Cada caso debería analizarse de 30 a 45 minutos.

Caso I. Director de I&D

Usted es jefe de un laboratorio de investigación y desarrollo (I&D) en la división de reactores nucleares de una gran corporación. Con frecuencia no está claro si una investigación particular tiene potencial interés comercial o si es sólo de interés académico para los investigadores. A su juicio, un área importante de investigación ha avanzado más allá del nivel en que las divisiones operantes pertinentes del área podrían asimilar o utilizar los datos que se generan.

Recientemente una de las divisiones operantes ha prometido dos nuevas áreas con altas posibilidades de desarrollo comercial. El equipo que trabaja en el área mencionada en el párrafo anterior es el mejor calificado para investigar estas nuevas áreas, pero desafortunadamente ambas tienen hasta cierto punto poco interés científico, mientras que el proyecto en el que el equipo está trabajando es de gran interés científico para todos los miembros.

Por el momento este equipo es, o está cerca de ser, su mejor equipo de investigación; es cohesivo, tiene un elevado nivel de moral y ha sido productivo. A usted le preocupa no sólo que sus integrantes no quieran cambiar su esfuerzo a estas dos nuevas áreas sino también que obligarlos a concentrarse en estos proyectos afecte en forma adversa su moral, sus buenas relaciones de trabajo intergrupal y su futura productividad, como individuos y como equipo.

Usted debe responder a la división operativa dentro de las siguientes dos semanas e indicar qué recursos, si acaso, se pueden asignar a trabajar en estos dos proyectos. El equipo podría trabajar en más de uno, pero cada proyecto necesitaría las habilidades combinadas de todos sus integrantes, así que fragmentarlo no es técnicamente factible. Este hecho, aunado con que el equipo es cohesivo, significa que es probable que una solución que satisfaga a cualquier miembro tardará mucho en satisfacer a todos los demás del equipo.

Caso II. Capitán de barco guardacostas estadounidense

Usted es capitán de un pequeño barco guardacostas estadounidense de 210 pies de eslora, de mediana capacidad para soportar tormentas, con una tripulación de nueve oficiales y 65 personas enlistadas; su misión es aplicar la ley en el mar, así como servicios de búsqueda y rescate. A las 2 a.m., mientras se dirige a su puerto de origen luego de un trabajo rutinario de patrulla de dos semanas, usted recibe noticias del Centro de Coordinación de Rescate de Nueva York de que un pequeño avión ha caído a 70 millas de la costa. Usted obtuvo toda la información disponible respecto a la ubicación del choque, informó a su tripulación de la misión y estableció el nuevo curso a máxima velocidad hacia la escena.

Ha estado buscando sobrevivientes y los restos del avión durante 20 horas; su operación de búsqueda se ve obstaculizada cada vez más por un mar embravecido y la amenaza de una peligrosa tormenta que se anuncia en el sudoeste. La comunicación con el Centro de Coordinación de Rescate de Nueva York es imposible. Debe tomar una decisión rápida respecto a abandonar la búsqueda y cambiar el curso de su barco y su tripulación hacia el noreste para salir de la tormenta (con lo que protegerá al barco y a la tripulación, pero condenaría a cualquier posible sobreviviente a una casi

Atributo	Análisis	Clasificaciones en escalas
Medición de la calidad	Importancia fundamental	(MC = 5)
Requerimiento de compromiso	Alta importancia	(RC = 4)
Información del líder	Sí	(IL = 4)
Estructura del problema	Sí	(EP = 5)
Probabilidad de compromiso	Sí	(PC = 5)
Congruencia de las metas	Sí	(CM = 5)
Conflicto de los subordinados	Sí	(CS = 5)
Información de los subordinados	Probablemente	(IS = 3)
Restricciones de tiempo	No	(RT = 1)
Dispersión geográfica	No	(DG = 1)
Motivación-tiempo	Importancia crítica	(MT = 4)
Motivación-desarrollo	Ninguna importancia	(MD = 1)
Eficacia general más alta (elección de estilo de liderazgo): _____		

segura muerte por exposición) o continuar una búsqueda potencialmente riesgosa.

Usted ha contactado a la oficina de meteorología para obtener información actualizada acerca de la severidad y la duración de la tormenta. Aunque su tripulación está muy consciente de su responsabilidad, usted cree que los miembros deben estar divididos respecto a la decisión de irse o quedarse.

Terminar el ejercicio

Fase I. 10-15 minutos. Lea individualmente cada caso y seleccione el estilo de decisión apropiado por medio del modelo de Vroom-Jago.

Fase II. 30-45 minutos. Únase a un grupo designado por el instructor y llegue a un consenso de grupo.

PARTE CUATRO

Estructura y diseño de las organizaciones

13. Diseño del puesto

14. Estructura organizacional

CAPÍTULO TRECE

Diseño del puesto

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 13, usted deberá ser capaz de

Definir
el diseño del puesto.

Analizar
cómo el diseño del puesto puede ayudar a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la familia.

Describir
los enfoques alternos del diseño de puestos que utilizan las organizaciones para mejorar el desempeño en ellos.

Analizar
los diversos factores y relaciones que vinculan el diseño del puesto con el desempeño laboral.

Comparar
las estrategias del diseño de puestos: enriquecimiento y ampliación.

Identificar
las diferencias individuales específicas que representan las diversas percepciones del contenido del puesto.

Diseño de los puestos para equilibrar la vida personal y laboral

Muchas compañías de Estados Unidos experimentan con el diseño de los puestos y las ofertas de prestaciones que alientan a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal. Hay dos apremios importantes que impulsan esta tendencia: el primero es que las organizaciones quieren atraer, motivar y retener a los empleados valiosos debido a la escasez de habilidades en diversas categorías de puestos clave (por ejemplo, sistemas de información, marketing global, etcétera); y el segundo es que muchos empleados trabajan más horas, soportan desplazamientos cada vez más largos hacia y desde el trabajo, y viajan más días al mes, de lo que se deriva que tal vez necesiten acuerdos de trabajo flexibles para mantener y preservar su vida familiar. En respuesta a esto, cada vez más organizaciones ayudan a sus empleados a conseguir un mejor equilibrio entre el trabajo y el hogar. Por ejemplo, Deloitte & Touche, una empresa líder en consultoría, impuestos y contabilidad, proporciona acuerdos de trabajo flexibles. James E. Copeland Jr., exdirector ejecutivo de la empresa, resumió la importancia de estas opciones de la siguiente manera: los acuerdos de trabajo flexible son una forma más de conservar a las personas talentosas en la empresa y, si los manejamos bien, éstos beneficiarán a nuestra empresa, nuestros clientes y nuestra gente.

El programa de diseño de trabajo flexible de Deloitte & Touche presenta los siguientes aspectos:

1. *Horario reducido*. Los empleados pueden aprovechar los pactos de trabajo de medio tiempo y del puesto compartido. Cuando dos individuos comparten las responsabilidades de una posición entonces comparten el puesto.
2. *Menor carga de trabajo*. Los individuos de alto desempeño de nivel superior trabajan horarios reducidos durante un periodo determinado para estudiar algún título adicional, cuidar a un recién nacido o un padre enfermo y situaciones similares.
3. *Tiempo flexible*. Los profesionales de tiempo completo pueden diseñar sus horarios de trabajo para que se adapten a sus necesidades particulares; esto por lo general incluye variaciones en las horas de entrada y salida o en el número de horas trabajadas por día.
4. *Trabajo a distancia*. Los profesionales de tiempo completo pueden elegir trabajar desde su casa durante parte de la semana (no más de 50%) para acomodar necesidades familiares o personales.
5. *Permisos largos.* Los empleados que requieren tiempo para dedicarlo a sus familias (por ejemplo, criar a sus hijos o cuidar de un padre anciano) o por otras razones personales, pueden solicitar permisos hasta de cinco años de duración; en este periodo no reciben sueldo ni prestaciones, pero pueden seguir conectados mediante las oportunidades de mentoría, proyectos cortos especiales y de capacitación.

Fuentes: Mai Browne, "Flextime to the Nth Degree", *Journal of Accountancy* 200, núm. 3 (septiembre de 2005), pp. 95-96; Bryan-Low Cassell, "Deloitte Chief Wrestles to Get Consultants Back in Firm", *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 2003, p. C1; Lotte Bailyn, Paula Rayman, Dale Bengtsen, Françoise Carre y Mark Tierney, "Fleet Financial and Radcliffe Explore Paths of Work/Life Integration", *Journal of Organizational Excellence*, verano de 2001, pp. 49-64; Michael Prince, "Work/Life Benefits Growing", *Business Insurance*, 7 de mayo de 2001, pp. 3-5; Sue Shellenbarger, "Three Myths That Make Managers Push Staff to the Edge of Burnout", *The Wall Street Journal*, 17 de marzo de 1999, p. B1; y el sitio web de Deloitte & Touche Work/Life Balance (http://www.dttus.com/us/believe/flex.htm).

Los puestos que la gente desempeña son las unidades básicas que construyen todas las estructuras de las organizaciones; de hecho, éstas existen para permitir que las personas trabajen en los puestos asignados. La frase: *¡tenemos que organizarnos!*, generalmente significa que es necesario aclarar qué trabajo debe hacer cada uno, pero también es importante realizarlos eficazmente y por ello se deben entender las causas del desempeño laboral eficaz e ineficaz.

Diseño del puesto
Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y la autoridad del puesto individual.

Una causa importante del desempeño laboral eficaz es el **diseño de los puestos**, los cuales se obtienen aclarando lo que cada empleado debe hacer. En un sentido más técnico, se refiere al proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales y la autoridad de cada puesto. Además de los temas más prácticos relacionados con ello (por ejemplo, la eficacia en términos económicos, políticos y monetarios), podemos apreciar su importancia en términos sociales y psicológicos. Los empleos pueden ser fuentes de tensión psicológica y hasta de daño mental y físico; en un tono más positivo, pueden proveer ingresos, experiencias significativas de vida, autoestima, orden en la vida, el respeto de los demás y la asociación con otras personas. Así, el

bienestar de las organizaciones y los individuos se relaciona con qué tan bien la administración diseña los puestos.

Rediseño del puesto
Proceso por el cual los administradores reconsideran lo que se espera que los empleados hagan.

En este capítulo se describen algunas de las muchas teorías y prácticas relacionadas con el diseño y **rediseño de los puestos**. Debemos entender la implicación de este último término en el contexto de nuestro análisis; significa que la administración ha decidido que vale la pena reconsiderar lo que espera que realicen los empleados en su cargo. En algunos casos el esfuerzo de rediseño puede ser simplemente pedir al individuo que utilice una computadora en lugar de una calculadora para realizar el trabajo de oficina; en otros, puede solicitarle que trabaje con otros empleados en un equipo en lugar de realizar la tarea solo. La tendencia contemporánea en las organizaciones es rediseñar los puestos que requieren que los individuos trabajen juntos en grupos; el tema controversial es si éstos pueden trabajar eficazmente de esa manera.

En contraste con el rediseño, el diseño se refiere al primer momento en que la administración crea un puesto especificando sus tareas y responsabilidades; sin embargo, las expectativas de la administración para éste cambiarán (serán rediseñadas) con el paso del tiempo y el desarrollo de las nuevas herramientas y procesos. Debemos entender que éste es un proceso dinámico y continuo; por lo tanto, utilizaremos el término *diseño del puesto* para referirnos a cualquier empeño administrativo por crear puestos, ya sea en forma inicial o posterior.

Comenzaremos el análisis presentando el tema de la calidad de la vida laboral; para cualquiera que haya trabajado alguna vez es evidente que las actividades laborales desempeñan un papel importante tanto en el estatus social, de salud y psicológico como en la posición económica. Después de presentar las relaciones entre el diseño del puesto y la calidad de la vida laboral, abordaremos los aspectos más técnicos del diseño.

Diseño de puestos para mejorar la calidad de la vida laboral

Calidad de la vida en el trabajo
Filosofía de la administración que mejora la dignidad del empleado, introduce el cambio cultural y permite oportunidades para el crecimiento y el desarrollo.

Como se ilustra con el tema de apertura, el tema del diseño de puestos ha ido más allá de determinar la forma más eficiente de realizar las tareas. El concepto de **calidad de vida en el trabajo (CVT)** se utiliza ahora ampliamente para referirse a una filosofía de la administración que mejora la dignidad de todos los trabajadores; presenta cambios en la cultura de una organización y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados (por ejemplo, al proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo).[1] Como indicadores de esta calidad tomamos las tasas de accidentes, el uso de permisos por enfermedad, la rotación de empleados y el número de quejas presentadas;[2] en algunas organizaciones, como Deloitte & Touche, los programas de calidad de vida en el trabajo están destinados a aumentar la confianza, participación y solución de problemas para incrementar la satisfacción laboral y la eficacia organizacional.[3] Así, el concepto y la aplicación de la calidad de la vida en el trabajo son amplios e incluyen más que sólo los trabajos ya que trata de los trabajos como fuentes importantes de satisfacción para las personas. No debe sorprendernos encontrar que este concepto de calidad abarca teorías e ideas del movimiento de relaciones humanas de la década de los 50 y los esfuerzos de enriquecimiento del puesto de las décadas de los 60 y 70.

El reto continuo de la administración es proporcionar calidad de vida en el trabajo y mejorar la producción y la eficiencia por medio de la revitalización de las empresas y la industria. Actualmente no se conocen por completo los resultados del conflicto entre las ganancias, en términos humanos, de mejorar la calidad de vida en el trabajo y las ganancias, en términos económicos, de la revitalización. Algunos creen que se deben aplazar las campañas de calidad de vida en el trabajo con el fin de hacer que la economía estadounidense sea más productiva y eficiente;[4] otros observan que la urgencia de volverse más competitivo en el comercio nacional e internacional presenta las oportunidades para combinar la calidad de vida en el trabajo y los esfuerzos de reindustrialización.[5] Para esos fines el diseño del puesto puede desempeñar un papel vital, ya que intenta identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización y eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades; los administradores esperan que esto dé como resultado trabajos que satisfagan las necesidades individuales importantes y contribuyan a la eficacia individual, grupal y organizacional. De hecho, diseñan los puestos para equipos y grupos, ya que algunos estudios han reportado que los empleados que participan en equipos obtienen una mayor satisfacción de sus puestos,[6] aunque

hay otros que presentan resultados contrarios.[7] Así que nos quedamos con la conclusión incómoda pero realista de que, en casos específicos, no se puede asegurar que haya mejoras en la calidad de vida en el trabajo mediante el diseño de los puestos. Evidentemente ésta es una actividad compleja; en este capítulo se revisan teorías importantes, investigación y prácticas del diseño de puestos. Como se verá, la administración contemporánea tiene a su disposición una amplia gama de técnicas que facilitan el logro del desempeño personal y organizacional.

Equilibrio entre trabajo y familia y el diseño de puestos

Conforme avanza el siglo XXI, las organizaciones continuarán dirigiendo más atención y recursos a ayudar a los empleados a equilibrar sus demandas laborales y familiares. Manejar esta tensión entre el trabajo y la vida personal supone diversas variables relacionadas con los cambios en la demografía de la fuerza laboral. Por ejemplo, se espera que aumente el número de mujeres y de padres solteros que ingresan en la fuerza de trabajo; considerados a menudo como los principales cuidadores, ellos sufrirán el estrés de intentar equilibrar sus prioridades profesionales y familiares. Otro ejemplo de cambios demográficos incluye el aumento de las parejas donde ambos cuentan con carreras profesionales; en algunos casos las responsabilidades de los cuidados se pueden compartir, lo que lleva a ambos cónyuges trabajadores a requerir acuerdos de trabajo flexibles para satisfacer las necesidades de la vida familiar y del ciclo profesional. La población que envejece será otro factor que requerirá respuesta de los cuidadores en edad laboral; a medida que la generación de la posguerra llegue a la edad del retiro, aumentará la importancia de esta cuestión.

¿Cómo responden las organizaciones a estos desafíos? Aunque éstos no son tan grandes como se anticipaban originalmente, está surgiendo una tendencia en la que algunas intentan acomodarse a las necesidades de los diferentes empleados, ofreciéndoles acuerdos de trabajo flexibles; por ejemplo, compartir puestos, horario flexible y trabajo a distancia. Se cree que si se les permite tener mayor control sobre su vida laboral, serán más capaces de equilibrar sus demandas de trabajo-hogar. Muchos han argumentado que las compañías que ofrezcan y alienten la participación en tales acuerdos de trabajo amigables para la familia obtendrán uno o más de los siguientes beneficios: mayor reclutamiento y tasas de retención, mejora de la moral, disminución del ausentismo y de los retardos, y mayores niveles de productividad de los empleados.

El *puesto compartido* es un acuerdo laboral en el que dos o más empleados se dividen las responsabilidades, horas y prestaciones de un puesto.[8] Para el éxito de dichos programas son fundamentales varios pasos, entre ellos la identificación de los trabajos que se pueden repartir, comprender cuál es el estilo de compartir de cada empleado y el emparejamiento de "socios" que tengan necesidades y habilidades complementarias de horarios.[9] Compañías como CoreStates Financial, Bristol-Myers, Squibb, AT&T, Kraft y Household International tienen estas opciones disponibles para sus empleados. En el recuadro "CO en la práctica" de la siguiente página se describe cómo dos empleadas comparten con éxito un puesto en Xerox.

El *horario flexible* es otro tipo de acuerdo de trabajo flexible en el que los empleados pueden elegir cuándo estar en la oficina.[10] Por ejemplo, uno puede decidir que en lugar de trabajar cinco días a la semana durante ocho horas al día, prefiere trabajar cuatro días de 10 horas diarias; con este horario no debe ir a la oficina los viernes; o para evitar la hora de máximo tránsito, otro podría utilizar su tiempo flexible para entrar y salir del trabajo una hora más tarde de lunes a viernes. Un estudio de investigación concluyó que el horario de trabajo flexible tenía una influencia positiva en el desempeño, la satisfacción laboral y el ausentismo; [11] estos autores también reportaron que los programas de tiempo flexible deben estar bien estructurados y que, con el tiempo, pierden eficacia. Las compañías que ofrecen opciones de horario flexible incluyen a Hewlett-Packard, Merrill Lynch y Cigna.

El *trabajo a distancia* se refiere al acuerdo laboral que permite que los empleados trabajen en sus hogares durante todo el tiempo o parte de él, manteniendo su conexión y comunicación con la oficina a través de un Blackberry, teléfono, fax y correo electrónico.[12] Aunque con frecuencia los administradores se oponen a este arreglo porque temen perder el control y la accesibilidad de los subordinados, una compañía ha adoptado el enfoque metódico para implementar

CO EN LA PRÁCTICA

Puestos compartidos en Xerox: cómo dos empleadas lo hicieron posible

Barbara Cafero y Robin Como trabajan para Xerox Corporation, pero tienen muchas más cosas en común: les toma una hora trasladarse de su casa al trabajo, tienen hijos pequeños, están en ventas y comparten el mismo puesto en la compañía.

¿De dónde salió la idea de compartir un puesto? Cafero y Como habían regresado a la compañía después de sus descansos por maternidad y analizaron la dificultad de equilibrar un horario de tiempo completo con el deseo de pasar más tiempo con sus hijos pequeños; luego de considerar este desafío, decidieron que la solución sería compartir el mismo puesto. Al seguir el proceso de capacitación de calidad de Xerox (un proceso mediante el cual los empleados identifican todos los pasos necesarios para abordar un problema o inquietud dentro de la empresa), Cafero y Como se unieron y detallaron una propuesta que delineaba cómo funcionaría la idea de un puesto compartido.

Incluyeron lo siguiente en la propuesta: un procedimiento de cómo se manejaría el proceso, una recomendación para el número de líneas telefónicas que requerirían, una lista de todos los empleados y administradores de Xerox a los que debían notificarles y borradores de cartas que deberían enviar a los administradores de ventas de los distritos también para comunicarles el acuerdo del puesto compartido.

¿Cómo reaccionaron los superiores de Cafero y Como a esta propuesta? La respaldaron y permitieron la implementación del arreglo del puesto compartido; de esto ya pasaron más de 10 años. Estas dos empleadas están satisfechas porque pudieron lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal, mientras que Xerox está complacido de retener dos empleadas productivas y con experiencia.

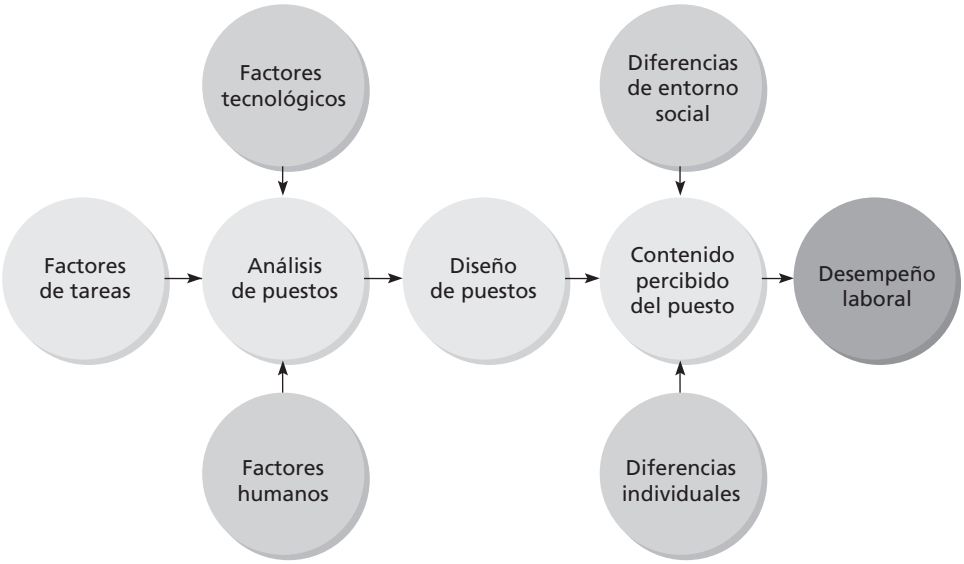
Fuente: Adaptado de Amanda Beeler, "It Takes Two", *Sales and Marketing Management* 155, núm. 8, 2003, pp. 3-8.

un programa de trabajo a distancia. Pfizer Inc., una compañía grande de cuidados médicos, tomó las siguientes medidas para establecer su programa:

1. Eligió una pequeña división para probar la iniciativa del trabajo a distancia.
2. Limitó los días de trabajo en casa a dos por semana.
3. Abrió el programa a todos los empleados de la división.
4. Requirió que los empleados interesados llenaran una propuesta formal y los estándares de desempeño.
5. Pidió demostrar que el trabajo podría cumplirse fuera de la oficina y que el empleado mantendría o mejoraría su desempeño.

Aunque organizaciones como Pfizer y otras empresas amigables con la familia avanzan para atraer, motivar y retener a los empleados con diversas necesidades no laborales, se deben considerar tres cuestiones importantes al desarrollar e implementar dichas opciones de horario flexible. Primera, se debe hacer lo posible para abrir estos programas a todos los empleados que los podrían utilizar; el riesgo aquí es que si sólo ciertos grupos reciben la oferta de estas opciones, entonces los excluidos pueden sentirse discriminados. Los administradores deben estar conscientes de que entonces éstos pueden actuar contra los programas de trabajo y familia.[13] Segunda, hacer que el director ejecutivo de la organización anuncie estos programas no es suficiente para afectar el cambio. Muchos empleados con miras a desarrollarse profesionalmente no aprovechan los puestos compartidos, el horario flexible o el trabajo a distancia por miedo a que se desvíe su desarrollo profesional;[14] básicamente, algunos sienten que estar demasiado tiempo trabajando en casa reduce la cantidad de horas que pasan con sus colegas y supervisores. Muchos técnicos y especialistas de carrera profesional piensan que el tiempo que pasan en persona es importante para progresar en su trayectoria profesional porque lanza la señal de que trabajan mucho y están comprometidos con la organización. Para hacer de estos programas una parte aceptada de la organización, se debe capacitar y recompensar a los administradores por alentar a sus subordinados a que los utilicen sin miedo de descarrilar su buena posición dentro de la empresa. Desde luego, deben evitar presionar a los empleados para que utilicen los programas; algunos empleados prefieren mantener los acuerdos y programas de trabajo profesionales tradicionales. Tercera, las organizaciones deben respetar las leyes que puedan afectar la forma en que se desarrollan y manejan las políticas de acuerdos de trabajo flexible. En Estados

FIGURA 13.1
Modelo conceptual del diseño de puestos y el desempeño laboral



Unidos, algunas leyes que se aplicarían son la llamada Ley de Estándares Laborales Justos, la de compensación de los trabajadores, la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo y otras.[15]

Conceptos importantes del diseño de puestos

El modelo conceptual de la figura 13.1 se basa en la extensa literatura de investigación que ha aparecido desde la década de los 70 e incluye los diversos temas y conceptos que aparecen en la actual; al vincularse, estos conceptos describen los factores determinantes del desempeño laboral y la eficacia organizacional. El modelo toma en consideración diversas fuentes de complejidad y reconoce que los individuos reaccionan en forma diferente a los puestos; mientras que una persona puede derivar una satisfacción positiva de una plaza, otra puede no hacerlo. También reconoce la dificultad de lograr un acuerdo entre el conflicto de objetivos que suponen las necesidades organizacionales y las individuales. Por ejemplo, la tecnología de manufactura (una diferencia ambiental) puede dictar que la administración adopte métodos de producción en masa en la línea de ensamblado y puestos que requieren pocas habilidades para lograr una eficiencia óptima; sin embargo, dichos puestos pueden ocasionar gran inconformidad y descontento entre los trabajadores. Tal vez estos costos podrían evitarse equilibrando cuidadosamente las necesidades organizacionales e individuales.

Desempeño laboral
Resultados del trabajo que se relacionan con propósitos de la organización como la calidad, la eficiencia y otros criterios de eficacia.

Las ideas reflejadas en la figura 13.1 son las bases de este capítulo. Presentaremos cada causa o efecto importante del diseño de puestos y comenzaremos por el resultado final del diseño de puestos, esto es, el **desempeño laboral**.

Resultados del desempeño laboral

El desempeño laboral incluye diversos resultados; en esta sección analizaremos los que tienen valor para la organización y el individuo.

Resultados objetivos

Cantidad y calidad de producción, ausentismo, retardos y rotación son resultados objetivos que se pueden medir en términos cuantitativos; en cada puesto existen estándares implícitos o explícitos para cada uno de ellos. Los estudios de ingeniería industrial establecen estándares de cantidad diaria y los especialistas de control de calidad establecen los límites de tolerancia para lo que sería una calidad aceptable. Estos aspectos del desempeño laboral representan

características del producto, cliente o servicio del cual es responsable el ocupante del puesto, aunque el desempeño laboral incluye otros resultados.

Resultados de la conducta personal

El ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo y lo hace asistiendo de manera regular o estando ausente, quedándose con el puesto o renunciando; más aún, pueden sobrevenir problemas fisiológicos y relacionados con la salud como consecuencia del desempeño laboral. El estrés relacionado con él puede contribuir a daños físicos y mentales, además de ocasionar accidentes y enfermedades que están relacionados con la ocupación.

Resultados intrínsecos y extrínsecos

Los resultados del puesto pueden ser intrínsecos y extrínsecos; la distinción entre ambos es importante para entender las reacciones de la gente. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que es consecuencia de los esfuerzos del propio individuo y no requiere la participación de otra persona; dicho de forma más sencilla, es un resultado claramente relacionado con la acción que realiza el trabajador. La teoría del diseño de puestos contemporánea define la motivación intrínseca en términos del facultamiento de los empleados para lograr los resultados de la aplicación de la capacidad y el talento individual.[16] Por lo general, se piensa que dichos resultados aparecen únicamente en el terreno de los puestos profesionales y técnicos; sin embargo, todos los puestos pueden tener resultados intrínsecos e incluyen sentimientos de responsabilidad, desafíos y reconocimiento, que se manifiestan a raíz de características laborales como la diversidad, la autonomía, la identidad y la significación.[17]

Por otro lado, los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que resultan de los esfuerzos de los propios trabajadores en conjunto con otros factores o personas que no están directamente relacionadas con el trabajo mismo. La paga, las condiciones del trabajo, los compañeros y hasta la supervisión son objetos en el lugar de trabajo que son potencialmente resultados laborales pero no una parte fundamental del trabajo. Tratar con los demás y las interacciones de amistad son fuentes de resultados extrínsecos.

La mayoría de los puestos proporcionan oportunidades para obtener resultados intrínsecos y extrínsecos, así que se debe entender la relación entre los dos. Por lo general se acepta que las recompensas intrínsecas se ven reforzadas por las extrínsecas cuando el individuo puede atribuir la fuente de éstas a sus propios esfuerzos; por ejemplo, un aumento de sueldo (recompensa extrínseca) nos hace sentir bien si consideramos que se debe a nuestros esfuerzos personales y a nuestra competencia y no al favoritismo del jefe. Esta línea de razonamiento explica por qué algunos individuos no obtienen la misma satisfacción cuando comparten las ganancias que obtienen de un esfuerzo de grupo que cuando las obtienen del esfuerzo individual.

Resultados en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral
Expresión de bienestar personal de un individuo que se relaciona con la realización del puesto que le es asignado.

La **satisfacción laboral** depende de los niveles de los resultados intrínsecos y extrínsecos y de cómo los considera quien ocupa el puesto. Estos resultados tienen valores diferentes para las distintas personas: para algunas, el trabajo responsable y desafiante tiene un valor neutral o incluso negativo según su educación y experiencia previa con el trabajo que proporciona resultados intrínsecos;[18] para otras, dichos resultados laborales tienen valores positivos altos.[19] La gente difiere en la importancia que le asigna a los resultados laborales; esas diferencias por sí mismas representarían distintos niveles de satisfacción laboral por esencialmente las mismas tareas. Por ejemplo, una compañía que ha iniciado sistemas de administración con el fin de proporcionar a los empleados una gran oportunidad para usar su criterio y tomar decisiones, encontró que muchos individuos no podían hacerlo o no estaban dispuestos a trabajar para lograrlo. La compañía, W. L. Gore & Associates ha despertado mucho interés entre quienes están a favor de facultar a los empleados.[20]

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación en el puesto y el compromiso con la organización.[21] Las personas difieren en el grado: 1) de importancia que le dan

al trabajo, 2) en que participan activamente en el trabajo, 3) en que perciben el trabajo como esencial para la autoestima y 4) en que perciben el trabajo como consistente con el concepto personal. No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean experimenten la misma satisfacción que los que sí lo hacen; esta variable la representa el hecho de que dos trabajadores podrían reportar distintos niveles de satisfacción por los mismos niveles de desempeño.

Una última diferencia individual es la equidad percibida del resultado en términos de lo que el ocupante del puesto considera como una recompensa justa;[22] si percibe que los resultados que obtiene son injustos en relación con los que obtienen otros que ocupan puestos similares que requieren un esfuerzo similar, se sentirá insatisfecho y buscará medios para restablecer la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (principalmente extrínsecas) o disminuyendo el esfuerzo.

Así, vemos que el desempeño laboral incluye muchos resultados posibles; algunos son de mucho valor para la organización (por ejemplo, los resultados objetivos) y otros (como la satisfacción laboral) son de importancia principal para el individuo. El desempeño laboral es sin duda una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores. Los administradores pueden captar el sentido del tema entendiendo las implicaciones que tiene la motivación en los puestos mediante la aplicación del análisis de éstos.[23]

Descripción de los puestos mediante su análisis

Análisis de puestos
Descripción de la forma en que un puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere.

Contenido del puesto
Actividades específicas que requiere un puesto.

Análisis funcional del puesto (FJA)
Método de análisis de puestos que se enfoca en actividades, máquinas, métodos y producción específicos que se requieren.

El propósito del **análisis de puestos** es describirlos de manera objetiva.[24] Quienes realizan este tipo de análisis reúnen información sobre tres aspectos del puesto (contenido, requisitos y contexto), mediante muchos métodos diferentes que ayudan a los administradores a identificarlos.

Contenido del puesto

El **contenido del puesto** se refiere a las actividades que éste requiere. Según el análisis de puestos específico que se utilice, esta descripción puede tener un alcance amplio o limitado, es decir, puede variar desde declaraciones generales de las actividades que se realizan en él, hasta otras muy detalladas de todos y cada uno de los movimientos de manos y cuerpo para realizar un trabajo. Un método ampliamente utilizado, el **análisis funcional de puestos** (*functional job análisis*, FJA) describe los puestos en términos de:

1. Lo que el trabajador hace en relación con la información, la gente y los puestos.
2. Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador.
3. Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza el trabajador.
4. Los materiales, productos, materias o servicios que produce el trabajador.

Los primeros tres aspectos se relacionan con las actividades laborales y el cuarto con el desempeño laboral. El análisis funcional de los puestos proporciona descripciones de ellos que puedan ser las bases para clasificarlos de acuerdo con una de las cuatro dimensiones. Además, para definir qué actividades, métodos y máquinas constituyen el trabajo, este análisis también define lo que debe producir el individuo que lo realiza; por consiguiente, el análisis funcional de puestos puede ser la base para definir estándares de desempeño.

Éste es el tipo más popular y el que más se utiliza de los métodos de análisis de puestos;[25] además, es la base para la lista de títulos ocupacionales más extensa de que se dispone.[26]

Requisitos del puesto
Educación, experiencia, títulos y otras características personales que un individuo necesita para desempeñar el contenido del puesto.

Requisitos del puesto

Los **requisitos del puesto** se refieren a la educación, experiencia, títulos y otras características personales que se esperan del individuo que va a desempeñar el contenido del puesto. En años recientes surgió la idea de que éstos deben también identificar habilidades, capacidades, conocimientos y otras particularidades requeridas para desempeñarlo en el entorno particular. Un

Cuestionario de análisis del puesto (PAQ)
Método de análisis de puestos que toma en cuenta las características humanas, así como las tareas y los factores tecnológicos del puesto y sus clases.

método ampliamente utilizado, el **cuestionario de análisis del puesto** (*position analysis questionnaire*, PAQ), toma en consideración estos factores humanos mediante el análisis de los siguientes aspectos del cargo:

1. Fuentes de información fundamentales para el desempeño laboral.
2. Procesamiento de información y toma de decisiones esenciales para el desempeño laboral.
3. Actividad física y destreza que requiera el puesto.
4. Relaciones interpersonales que requiera el puesto.
5. Reacciones de los individuos a las condiciones laborales.[27]

Este cuestionario de análisis se puede adaptar a todo tipo de puestos, incluidos los administrativos.

Contexto del puesto

Contexto del puesto
Ambiente físico y otras condiciones laborales, junto con otros factores que se consideran extrínsecos a un puesto.

El **contexto del puesto** se refiere a factores como sus demandas físicas y sus condiciones laborales, el grado de confiabilidad y responsabilidad, el grado de supervisión que se requiere o que se ejerce y las consecuencias de cometer errores; esto es, describe el ambiente en el cual se realizará el trabajo.

Existen numerosos métodos para realizar un análisis de puestos y éstos, a su vez, pueden dar diferentes respuestas a preguntas tan importantes como: ¿cuánto vale el trabajo? Así, elegir el método para desempeñar un análisis de puestos no es trivial, sino que es una de las decisiones más importantes en el diseño de las plazas. Las encuestas de opiniones de analistas expertos en ello demuestran la popularidad del cuestionario de análisis de puestos y del análisis de puestos funcional.[28]

Análisis de puestos en diferentes entornos

La gente desempeña sus labores en diversos entornos, demasiados para estudiarlos todos, en lugar de eso analizaremos dos ambientes laborales significativos: la fábrica y la oficina; el primero tiene una importancia histórica y el segundo, una importancia futura.

Puestos en la fábrica

El análisis de puestos comenzó en las fábricas. La industrialización creó el entorno en el cual los individuos desempeñan cientos de trabajos especializados. Los primeros intentos de hacer un análisis de puestos siguieron las ideas que desarrollaron quienes proponían la administración científica; eran ingenieros industriales que, en el cambio al siglo XX, comenzaron a idear formas de analizar los puestos industriales. El tema principal de la administración científica es que los análisis objetivos de los hechos y datos recopilados en el lugar de trabajo podían proporcionar las bases para determinar la mejor forma de diseñarlo.[29] F. W. Taylor estableció la esencia de la administración científica como sigue:

> Primero. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo que realiza un hombre que reemplace el viejo método de la regla general.
>
> Segundo. Seleccionar en forma científica y luego capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que en el pasado éste elegía por sí mismo su trabajo y se capacitaba lo mejor que podía.
>
> Tercero. Cooperar cordialmente con los hombres con el fin de asegurar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
>
> Cuarto. Dividir entre la administración y los obreros en forma casi igual el trabajo y la responsabilidad. En la actualidad la primera asume todo el trabajo para el que está mejor capacitado que los segundos, mientras que en el pasado se imponía a los obreros casi todo el trabajo y gran parte de la responsabilidad.[30]

Estos cuatro principios expresan el tema de los métodos administrativos científicos. La administración debe considerar la tarea y la tecnología para determinar la mejor manera de hacer cada trabajo y luego capacitar a las personas para que lo hagan de esa forma.

CO EN LA PRÁCTICA

Six Sigma: ¿panacea o destructor de la innovación?

Probablemente todo mundo ha escuchado ya de Six Sigma; el cual fue inventado por un ingeniero de Motorola en 1987, es un proceso de mejora de la calidad que emplea datos y estadísticas para elevar la eficiencia (y recortar costos) en los procesos de negocios. Fue adoptado por aproximadamente 35% de las compañías en Estados Unidos (como General Electric, Motorola, Bank of America, Sun Microsystems, DuPont, Ford, Dow Chemical, 3M y Home Depot), su enfoque ha ahorrado miles de millones de dólares a las empresas; por ejemplo, Motorola informa que su programa Six Sigma le ha ahorrado 16 mil millones de dólares sólo en los pasados 12 años, mientras que Ford le acredita ahorros de más de mil millones de dólares desde el año 2000. Jack Welch, ex director general de GE, declaró lo siguiente sobre los resultados del proceso en su empresa: "Six Sigma terminó entregándonos miles de millones de dólares por las ganancias en participación del mercado y mejoras en la productividad…"

¿Cómo funciona un programa Six Sigma? La meta es lograr que la mayor parte de los empleados y ejecutivos (si no es que todos) se capacite en el proceso de control de calidad. Se identifican proyectos con metas y fechas límites específicas (por ejemplo, un fabricante de llantas quiere que sus productos tengan menos defectos, de modo que se reduzca el número de devoluciones y, por lo tanto, que se mejore la satisfacción de los consumidores y se reduzcan los costos) y luego se asigna un equipo para que aplique el programa de Six Sigma de DMAIC (siglas en inglés para Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar).

¿Quién conforma los equipos Six Sigma? Comenzando con los ejecutivos, los miembros asisten a una reunión inaugural conocida como cumbre ejecutiva; durante dos días obtienen un conocimiento operativo del proceso y de cómo se aplicará en la compañía. Los administradores de rápido aprendizaje de nivel no tan alto que aprenden lo más posible de los procesos estadísticos se conocen como cintas negras, y son quienes ayudarán a dirigir proyectos específicos; recibirán ayuda de los cintas verdes, quienes conocen Six Sigma, pero que todavía están aprendiendo los matices del programa.

¿Es adecuado Six Sigma para cualquier proyecto? Muchos creen que este proceso de mejora de la calidad es bueno para las organizaciones que necesitan algunos apretones de cinturón o reducción de desperdicios; sin embargo, muchos expertos creen que las compañías que abrazan totalmente esta filosofía no pueden cultivar simultáneamente la innovación, la creatividad y la asunción de riesgos, ya que este proceso se refiere al control y la minimización de las variaciones. Muchos creen que la innovación implica encontrar nuevas e inesperadas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores o de inventar un nuevo producto que genere un nuevo mercado (por ejemplo, el sitio MySpace en la web o el iPod). Por esta razón, compañías como 3M y Home Depot están retrocediendo en su búsqueda total de Six Sigma; por ejemplo, Frank Blake, director general de Home Depot, escucha a sus gerentes de tiendas quejándose de que las demandas de informes y medición de su programa Six Sigma toman tiempo que podrían dedicar a los consumidores, otros gerentes y empleados de la tienda.

En suma, sin duda este programa ha causado un gran impacto en la mejora de la calidad y la efectividad en los costos de muchas organizaciones en todo Estados Unidos en los pasados 20 años. También es seguro decir que muchos de estos y más recientes creyentes seguirán usando esta filosofía ya muy adentrado el siglo XXI; no obstante, sigue existiendo un gran desafío que es cómo decidir a qué partes de la compañía se aplicará Six Sigma y cómo hacerlo sin minar el espíritu creativo e innovador de los empleados que trabajan allí.

Fuentes: Brian Hindo y Brian Grow, "Six Sigma: So Yesterday? In an Innovative Economy, It's No Longer a Cure-All", *BusinessWeek*, 11 de junio de 2007, p. 11; Jack Welch y Suzy Welch, "The Six Sigma Shotgun: Resistance to Change Requires Blasting Six Sigma into Every Nook and Cranny", *BusinessWeek*, 21 de mayo de 2007, p. 110; Roger O. Crockett y Jena McGregor, "Six Sigma Still Pays Off at Motorola", *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, p. 50, y Linda Herring, "Six Sigma in Sight", *HR Magazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, pp. 76-81.

La administración científica produjo muchas de las técnicas que se usan en la actualidad. El estudio de tiempos y movimientos, la simplificación del trabajo y los métodos estándar están en el centro del análisis de puestos en los entornos de fábrica. Aunque el método mecanizado de este análisis está muy difundido, muchas organizaciones de servicio así como fabricantes han descubierto algunas de las consecuencias negativas de los puestos que son excesivamente rutinarios como se sugiere en el recuadro "CO en la práctica" anterior.[31]

En consecuencia, muchas organizaciones están abandonando la idea de los trabajadores especializados. Como veremos más adelante en el capítulo, en la actualidad muchas empresas de manufactura analizan los puestos para determinar hasta qué grado se puede aumentar el contenido y los requisitos para aprovechar más los talentos y habilidades de los individuos.

Puestos en la oficina

En el breve periodo desde que surgió la administración científica, la economía estadounidense cambió de ser un trabajo orientado a la fábrica a uno dirigido a la oficina. El segmento de más rápido crecimiento de empleos es el de puestos secretariales, de oficina y de información; esto

se debe a los descubrimientos tecnológicos, tanto en los entornos de fábrica como en los de oficina, realizados en los campos de la automatización, robótica y manufactura asistida por computadora, que han reducido la necesidad de los trabajos industriales, aunque ha aumentado la necesidad de trabajos de oficina. Aun así, la oficina moderna no es una mera extensión de la fábrica tradicional, sino que refleja la dominancia de la tecnología de cómputo; su característica más sorprendente es el reemplazo del papel con algún medio electrónico, generalmente una computadora personal (PC). Un individuo interactúa con la PC para hacer una variedad de tareas que en tiempos anteriores hubieran requerido muchas personas. Un aspecto significativo del análisis de puestos en las oficinas modernas es la creación de módulos de trabajo, es decir, tareas interrelacionadas que se pueden asignar a un solo individuo.

En tiempos recientes los administradores e investigadores han descubierto que al analizar los puestos en la oficina electrónica se debe poner especial atención en los factores humanos. Los usuarios de PC informan que sufren de problemas visuales y de postura, así como de dolores de cabeza, ardor en los ojos y dolores de hombros y de espalda, además de lesiones repetitivas de estrés, como el síndrome del túnel carpiano.[32] Las fuentes de esos problemas parecen estar en el diseño del lugar de trabajo, particularmente en la interacción entre el individuo y la PC.

Por otra parte, la tendencia es poner demasiado énfasis en el factor tecnológico (en este caso la computadora) y a analizar los puestos sólo como extensiones de la tecnología. Como demostraron los análisis de puestos en las fábricas, es simplemente más fácil tratar con la naturaleza hasta cierto punto fija de las tareas y la tecnología, que tratar con la variable de la naturaleza humana.[33]

Diseño de puestos: resultados de su análisis

El diseño de los puestos es el resultado del análisis de los mismos. Ellos especifican tres características: alcance, profundidad y relaciones.

Alcance y profundidad

Alcance del puesto
Número de tareas que se espera que realice una persona mientras ocupa un puesto; mientras más tareas se requieran, mayor será el alcance del puesto.

Profundidad del puesto
Grado de influencia o libertad discrecional que tiene un individuo para elegir la forma en que se desempeñará un puesto.

El **alcance del puesto** se refiere al número de tareas que realiza quien lo ocupa; el individuo que realiza ocho tareas para terminar un trabajo tiene un alcance más amplio que otro que desarrolla cuatro. En la mayoría de los casos, cuanto mayor es el número de tareas desempeñadas, más tiempo toma terminar el trabajo.

Una segunda característica es la **profundidad del puesto**, es decir, la cantidad de discreción que un individuo tiene para decidir las actividades y resultados del trabajo. En muchos casos la profundidad se relaciona tanto con la influencia personal como con la autoridad delegada; por lo tanto, un empleado con el mismo título de puesto, que está en el mismo nivel organizacional que otro empleado, puede poseer más, menos o la misma cantidad de profundidad debido a su influencia personal.

El alcance y la profundidad distinguen un puesto de otro no sólo dentro de la misma organización, sino también entre las distintas organizaciones. Para ilustrar cómo difieren en alcance y profundidad, en la figura 13.2 se describen las diferencias para trabajos seleccionados en empresas, hospitales y universidades. Por ejemplo, los científicos de investigaciones empresariales, jefes de cirugía de hospitales y rectores de universidad generalmente tienen un alto alcance y una profundidad significativa: los científicos de investigación realizan un gran número de tareas y generalmente nadie los supervisa de cerca; los jefes de cirugía tienen un alcance importante en cuanto a que supervisan y aconsejan sobre varias cuestiones de cirugía, tampoco los supervisan de cerca y tienen la autoridad para influir en las políticas y procedimientos de cirugía de sus hospitales.

Los rectores de las universidades tienen un gran número de tareas que desempeñar; hablan con grupos de ex alumnos, políticos, representantes de la comunidad y estudiantes; desarrollan, mediante consultas con otras personas, las políticas de admisión, de acopio de fondos y de educación para adultos; pueden alterar la filosofía de reclutamiento de catedráticos y así cambiar el curso de toda la institución. Por ejemplo, un rector puede querer construir una institución que

FIGURA 13.2
Profundidad y alcance del puesto. Diferencias en los trabajos seleccionados

Profundidad del puesto	Bajo	Alto
Alta	Profesores universitarios Anestesiólogos de hospital Mecánicos de máquinas empaquetadoras empresariales	Rectores universitarios Jefes de cirugía de hospital Científicos de investigación empresarial
Baja	Instructores universitarios Contadores de hospitales Trabajadores de línea de ensamblado empresariales	Presidentes de departamentos universitarios Enfermeras de hospitales Trabajadores de reparación de mantenimiento empresariales

Alcance del puesto

resalte por su enseñanza de alta calidad en los salones y por proporcionar servicios excelentes a la comunidad; este impulso puede llevar a reclutar y seleccionar profesores que se interesen en estas dos metas específicas. En contraste, otro puede querer fomentar la investigación sobresaliente y una enseñanza de alta calidad en los salones; desde luego, otro puede intentar construir una institución que sea conocida por la enseñanza, la investigación y el servicio. La cuestión fundamental es que los rectores tienen suficiente profundidad de puesto para alterar el curso de una universidad.

Ejemplos de puestos con alta profundidad y bajo alcance son los de mecánicos de máquinas empaquetadoras, anestesiólogos y catedráticos. Los mecánicos realizan las tareas limitadas que pertenecen a la reparación y mantenimiento de sus máquinas, pero pueden decidir cómo se reparan las fallas en ellas; la discreción significa que los mecánicos tienen una profundidad de puesto relativamente alta.

Los anestesiólogos también realizan un número limitado de tareas; ellos desempeñan la tarea bastante restringida de administrar anestesia a los pacientes, pero pueden decidir qué tipo administrar en una situación en particular (un indicativo de decisión de una profundidad alta del puesto). Los catedráticos universitarios que participan específicamente en la enseñanza en los salones tienen un alcance de puesto relativamente bajo; en comparación, enseñar incluye más tareas que el trabajo del anestesiólogo, pero menos que las del científico de investigación empresarial, aunque la profundidad del puesto de los profesores es mayor que la de los instructores de los estudiantes graduados porque determinan cómo conducirán la clase, qué materiales se presentarán y los estándares que utilizarán para evaluar a los estudiantes. Los estudiantes graduados generalmente no tienen toda la libertad para elegir los materiales y procedimientos de clase, ya que son los profesores quienes deciden estas cuestiones.

Los puestos muy especializados son aquellos que tienen pocas tareas que cumplir por medios prescritos y son muy rutinarios; también están controlados por reglas y procedimientos específicos (baja profundidad). Un puesto con muy poca especialización (alto alcance) tiene muchas tareas que cumplir dentro del marco de trabajo de la discreción más allá de los medios y fines (mucha profundidad). Dentro de una organización, existen generalmente grandes diferencias entre los puestos tanto en alcance como en profundidad. Aunque no existen ecuaciones precisas que los administradores puedan utilizar para decidir el alcance y la profundidad de los puestos, pueden seguir este lineamiento: dados los requisitos económicos y técnicos de la misión, las metas y los objetivos de la organización, ¿cuál es el punto óptimo a lo largo del continuo de alcance y profundidad para cada puesto?

Relaciones del puesto

Relaciones del puesto
Relaciones interpersonales que se requieren o se hacen posibles por el puesto.

Las **relaciones del puesto** están determinadas por las decisiones de los administradores según las bases de clasificación por departamentos y los márgenes de control. Los grupos resultantes se convierten en la responsabilidad de un administrador que se encargará de coordinarlos para

lograr los propósitos de la organización; estas decisiones también determinan la naturaleza y el grado de las relaciones interpersonales de los ocupantes del puesto, tanto en forma individual como dentro de los grupos. Como ya se expuso en el análisis de los grupos en las organizaciones, la cohesión del grupo afecta en parte a su desempeño; y el grado de cohesión depende de la calidad y tipo de relaciones interpersonales de los ocupantes del puesto asignados a una tarea o grupo de mando.

Cuanto mayor sea el margen de control, mayor será el grupo y, en consecuencia, más difícil será establecer relaciones de interés y de amistad. Simplemente, las personas que forman parte de grupos grandes tienen menos probabilidad de comunicarse e interactuar lo suficiente para formar vínculos interpersonales que quienes forman parte de grupos más pequeños. Sin la oportunidad de comunicarse, la gente no podrá establecer grupos de trabajo cohesivos; en consecuencia, es posible que se pierda una fuente importante de satisfacción para los individuos que buscan llenar sus necesidades sociales y de estima mediante las relaciones con los compañeros de trabajo.

La base para la clasificación por departamentos que elige la administración también tiene importantes implicaciones en las relaciones laborales. La base funcional asigna los puestos con profundidad y alcance similares en los mismos grupos, mientras que las bases de producto, territorio y clientes asignan puestos con distinto alcance y profundidad. Por consiguiente, en los departamentos funcionales la mayor parte de la gente tendrá la misma especialidad; sin embargo, los departamentos de producto, territorio y de clientes comprenden puestos que son bastante diferentes y heterogéneos y quienes trabajan en ellos experimentan sentimientos de insatisfacción, estrés y participación en forma más intensa que los que están en departamentos homogéneos y funcionales. Las personas con antecedentes, habilidades y capacitación homogéneas tienen más intereses en común que las que difieren en esas condiciones; por consiguiente, para ellas es más fácil establecer relaciones sociales satisfactorias con menos estrés, pero también con menos participación en las actividades del departamento.

Los diseños de los puestos describen sus características *objetivas*, es decir, por medio de técnicas de análisis los administradores pueden diseñar los puestos en términos de las actividades requeridas para producir un resultado específico. Pero aún queda otro factor (el contenido percibido del puesto) por considerar antes de poder entender la relación entre los trabajos y el desempeño.

Forma en que la gente percibe sus puestos

La manera en que las personas se desempeñan en sus puestos depende en parte de cómo los perciben y lo que piensan de ellos. Aunque Taylor propuso que la forma de mejorar el trabajo (esto es, hacerlo más eficiente) es determinar la mejor forma de hacerlo (estudio de movimientos) y el tiempo estándar para terminarlo (estudio de tiempo), el desempeño real de los trabajos va más allá de su descripción técnica.

La suposición de que el diseño de puestos se puede basar únicamente en datos técnicos no toma en cuenta el papel tan importante que desempeña quien realiza el trabajo. Los individuos difieren profundamente, como lo señalamos en el capítulo acerca de las diferencias individuales. Ellos llegan a trabajar con distintos antecedentes, necesidades y motivaciones; una vez en el puesto, sienten el entorno social en el que se realiza el trabajo en formas únicas, por lo que no es de sorprender que encontremos que los diferentes individuos perciben los puestos en forma diferente.

Contenido percibido del puesto
Actividades específicas y características generales del puesto según las percibe el individuo que lo ocupa. Dos individuos que realizan el mismo trabajo pueden tener percepciones similares o diferentes del contenido del puesto.

Contenido percibido del puesto

El **contenido percibido** se refiere a las características de un puesto cuya naturaleza general está definida por la manera en que lo percibe su ocupante. Debemos distinguir entre *propiedades objetivas* y *subjetivas*, según se reflejan en las percepciones de quien lo desempeña.[34] Los administradores no podrán entender las causas del desempeño laboral sin considerar las diferencias individuales (como personalidad, necesidades y margen de atención)[35] y el entorno social

TABLA 13.1
Seis características del contenido percibido del puesto

Fuente: Henry P. Sims, Jr., Andrew D. Szilagyi y Robert T. Keller, "The Measurement of Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, junio de 1976, p. 197.

Característica	Descripción
Variedad	Grado en que un puesto requiere que los empleados desempeñen una amplia gama de operaciones en su trabajo o grado en que los empleados deben utilizar una diversidad de equipo y procedimientos.
Autonomía	Grado en que se tiene en cuenta la opinión de los empleados en la programación de su trabajo, la elección del equipo que utilizan y la decisión de los procedimientos a seguir.
Identidad de las tareas	Grado en que los empleados hacen una parte total o completa del trabajo y pueden identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.
Realimentación	Grado en que los empleados, mientras trabajan, reciben información que revela qué tan bien se desempeñan en el puesto.
Trato con los demás	Grado en que un trabajo requiere que los empleados traten con otras personas para terminar su trabajo.
Oportunidades de amistad	Grado en que el trabajo permite a los empleados hablar entre ellos y establecer relaciones informales con otros empleados.

en el que se desempeña el trabajo. De acuerdo con la figura 13.1, el contenido que se percibe del puesto precede al desempeño laboral; por lo tanto, si los administradores desean mejorar el desempeño laboral cambiando el contenido percibido del puesto, pueden cambiar el diseño del puesto, las percepciones individuales o los entornos sociales, es decir, las causas del contenido percibido del puesto.

Si la administración pretende comprender el contenido percibido del puesto, debe existir algún método para medirlo; en respuesta a esta necesidad, los investigadores del comportamiento organizacional han intentado medirlo en diversos entornos laborales. Los métodos que utilizan para medir cómo quienes ocupan un puesto perciben ciertas características de éste dependen de cuestionarios que éstos deben responder.

Características del puesto

El esfuerzo pionero por medir el contenido percibido del puesto mediante las respuestas que los empleados daban a un cuestionario, llevó a la identificación de seis características: diversidad, autonomía, interacción requerida, interacción opcional, conocimientos y habilidades requeridas, y responsabilidad.[36] El índice de estas seis características se llama Índice de los Atributos Requeridos para las Tareas (*Requisite Task Attribute Index*, RTAI). El RTAI original se ha revisado y analizado en forma extensa; una mejora importante fue la revisión que realizaron Hackman y Lawler, que dio como resultado la inclusión de las seis características que se muestran en la tabla 13.1.[37]

La diversidad, la identidad de las tareas y la realimentación son percepciones del alcance del puesto; la autonomía es la percepción de su profundidad, y el trato con otros y las oportunidades de amistad reflejan las nociones de las relaciones laborales del contenido percibido del mismo. Los empleados que comparten percepciones, diseños de puestos y entornos sociales similares deben reportar características del puesto similares; sin embargo, quienes tienen percepciones distintas reportan diferentes características para un mismo puesto. Por ejemplo, un individuo con alta necesidad de pertenencia social percibiría oportunidades de amistad en forma distinta a otro individuo con baja necesidad de pertenencia social.

Diferencias individuales

Se ha demostrado que las diferencias individuales en la intensidad de las necesidades, particularmente en las de crecimiento, influyen en la percepción de la diversidad de las tareas.[38] Los empleados con necesidades de orden superior relativamente débiles se preocupan menos por

desempeñar diversas tareas que quienes tienen necesidades de crecimiento más o menos fuertes; por lo tanto, los administradores que esperan que un aumento en la diversidad de tareas dé como resultado un desempeño más alto se decepcionarán si los ocupantes del puesto no tienen una intensa necesidad de crecimiento, incluso los individuos que sí la tienen no pueden responder continuamente a la oportunidad de desempeñar más y más tareas; en algún momento, cuando lleguen a los límites impuestos por sus capacidades y tiempo, su desempeño disminuirá.

Diferencias en el entorno social

Las diferencias en los entornos sociales del trabajo también afectan las percepciones del contenido del puesto. Ejemplos de estas diferencias incluyen el estilo de liderazgo y lo que otras personas dicen acerca del puesto. Como se ha señalado en más de un estudio, la forma en que alguien percibe un puesto se ve afectada en gran parte por lo que otras personas dicen de él; por consiguiente, es probable que una persona afirme que su puesto es aburrido si sus amigos declaran que sus puestos lo son, y si el individuo percibe que su trabajo es aburrido, sin duda esto se reflejará en su desempeño laboral. Por consiguiente, el contenido del puesto es el resultado de la interacción de muchos factores que intervienen en la situación laboral.

El campo del comportamiento organizacional ha desarrollado varias sugerencias para mejorar las propiedades de motivación de los puestos. Invariablemente, las sugerencias (denominadas *estrategias del diseño de puestos*) intentan mejorar el desempeño laboral mediante cambios en las características actuales de los puestos. En la siguiente sección se revisan las estrategias más importantes.

Diseño del alcance del puesto: rotación y ampliación

Los primeros intentos de diseñar los puestos datan de la época de la administración científica. Las campañas en ese tiempo enfatizaban el criterio de eficiencia, y con ese énfasis las tareas que constituían un puesto eran limitadas, uniformes y repetitivas. Esta práctica llevó a una gama de trabajo muy limitada y, en consecuencia, reportaba altos niveles de descontento laboral, rotación, ausentismo e insatisfacción; a partir de entonces se idearon estrategias que dieron como resultado una gama laboral más amplia por medio del aumento de las actividades que se requerían en los puestos. Dos de estos enfoques son la rotación y la ampliación del puesto.

Rotación de puestos

Rotación de puestos
Práctica de mover a los individuos de puesto en puesto para reducir el posible hastío y elevar la motivación y el desempeño potenciales.

Los directivos de organizaciones como Marriott, General Electric, Ford, TRW Systems y Greyhound Financial Corporation han utilizado distintas formas de la estrategia de **rotación de puestos**.[39] Esta práctica supone alternar tanto a los administradores como a los no administradores de un puesto a otro, y al hacer esto se espera que el individuo realice más actividades laborales debido a que cada trabajo incluye diferentes tareas.[40] Esta rotación supone aumentar el alcance del puesto y la percepción de la diversidad en su contenido. Aumentar la variedad de las tareas debería, de acuerdo con estudios recientes, elevar la satisfacción de los empleados, reducir la sobrecarga mental, disminuir el número de errores debido a la fatiga, mejorar la producción y la eficiencia,[41] y reducir lesiones en el puesto;[42] sin embargo, no cambia las características básicas de los puestos asignados. Algunas empresas relativamente pequeñas han tenido éxito al utilizar esta estrategia.

Rohm & Haas Bayport, un fabricante relativamente pequeño, fue fundado en 1981 para producir sustancias químicas especializadas. La planta está ubicada en LaPorte, Texas, y sus 67 empleados desempeñan papeles activos en la administración debido a que sus puestos están diseñados pensando en esa actividad; la filosofía de la compañía es proporcionar autonomía y responsabilidad a cada puesto y, en consecuencia, permitir a los empleados tener un sentido de propiedad de las decisiones y las acciones clave. Cada persona de la organización está capacitada para ser y actuar como administrador; los 46 técnicos de proceso y los 15 ingenieros y químicos reportan a uno de dos administradores de unidad de manufactura, quienes a su vez reportan al equipo ejecutivo.

Los técnicos toman decisiones operativas entre ellos mientras trabajan en equipos de cuatro a siete personas. La compañía no tiene un capataz de turno o supervisores de línea en el sentido común de estos puestos, en lugar de esto, se espera que los técnicos se dirijan solos. Los miembros de los equipos rotan puestos con otros miembros cada cuatro o 12 semanas para tener variedad en las tareas y capacitación cruzada; también están preparados para dar mantenimiento y hacer reparaciones de rutina a su equipo y no depender de un equipo de mantenimiento independiente para ese apoyo. La idea de la compañía es dar a los individuos un control casi completo de las condiciones que rigen el ritmo y la calidad del trabajo; los empleados se evalúan entre ellos y entrevistan a los solicitantes de puestos. Los diseños de puestos de Rohm & Haas Bayport, de acuerdo con los voceros de la compañía, contribuyen al desempeño individual.[43]

Los críticos afirman que la rotación a menudo lo único que hace es que la gente desempeñe varios puestos aburridos y monótonos en lugar de sólo uno. Una estrategia alternativa es la ampliación del puesto.

Ampliación del puesto

El estudio pionero de Walker y Guest[44] se interesó en los problemas sociales y psicológicos asociados con los puestos de producción masiva en las plantas de ensamblado de automóviles. En él descubrieron que muchos obreros estaban insatisfechos con sus trabajos altamente especializados; les disgustaba en particular el ritmo mecánico, lo repetitivo de las operaciones y la falta de sentido de logro. También encontraron una relación positiva entre el alcance del puesto y la satisfacción laboral. Los resultados de esta investigación dieron un respaldo inicial a las teorías de la motivación que predicen que aumentar el alcance incrementará la satisfacción laboral y otros resultados objetivos del puesto. Las estrategias de la **ampliación del puesto** se enfocan en lo contrario a la división del trabajo; son una forma de no especialización, es decir, un aumento en el número de tareas que un empleado desempeña. Por ejemplo, se diseña un puesto de tal forma que los individuos desempeñan seis tareas en lugar de tres.

Ampliación del puesto Práctica de incrementar el número de tareas que son responsabilidad de un individuo; esta práctica incrementa el alcance del puesto, pero no su profundidad.

Aunque, en muchos casos, esto requiere un periodo de capacitación más largo, la satisfacción con el trabajo generalmente aumenta debido a que se reduce el aburrimiento; desde luego, la consecuencia es que la ampliación llevará a una mejora en otros resultados del desempeño.

El concepto y la práctica de la ampliación eficaz se han vuelto considerablemente más sofisticados. En años recientes ésta incluye más que sólo aumentar la diversidad de las tareas; además, es necesario diseñar algunos otros aspectos del alcance, entre los que se incluye controlar el ritmo del trabajador (en lugar del de la máquina). Cada uno de estos cambios implica equilibrar las ganancias y las pérdidas de los diversos grados de división del trabajo. Las aplicaciones contemporáneas de la ampliación del puesto incluyen capacitar a los individuos para desempeñar diversas tareas, las cuales requieren muchas habilidades, ya sea en organizaciones de manufactura o de servicio.

Algunos empleados no pueden lidiar con puestos ampliados debido a que no pueden comprender la complejidad; más aún, quizá no tengan un lapso de atención lo suficientemente largo para terminar un conjunto de tareas más amplio. Sin embargo, si tienen la capacidad requerida y están dispuestos a la ampliación del puesto, entonces ésta debe incrementar la satisfacción y la calidad de producto y disminuir el ausentismo y la rotación. Estas ganancias tienen costos, incluida la probabilidad de que los empleados demanden aumentos de salario a cambio de desempeñar puestos ampliados; no obstante, si la administración desea implementar esta estrategia de diseño (enriquecimiento del puesto) que amplíe la profundidad del trabajo debe asumir estos costos. La ampliación es una condición previa necesaria para el enriquecimiento del puesto.

Diseño de la profundidad del puesto: su enriquecimiento

El impulso para diseñar la profundidad del puesto lo proporcionó la teoría de la motivación de dos factores de Herzberg, con base en que los factores que satisfacen la necesidad de crecimiento psicológico del individuo (especialmente la responsabilidad, el desafío del puesto y el logro)

Enriquecimiento del puesto
Práctica de incrementar la libertad discrecional que un individuo puede emplear para seleccionar actividades y resultados. Con ello se incrementa la profundidad del puesto y de manera concomitante se satisfacen las necesidades de crecimiento y autonomía.

deben ser característicos de sus puestos. La aplicación de su teoría se llama **enriquecimiento del puesto** y consiste en realizar cambios directos en su profundidad. Los administradores pueden proporcionar a los empleados mayores oportunidades para ejercer discreción realizando los siguientes cambios:

1. Realimentación directa. La evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
2. Aprendizaje nuevo. Un buen trabajo permite a las personas sentir que están creciendo. Todos los puestos deben proporcionar oportunidades para aprender.
3. Programación. La gente debe ser capaz de programar alguna parte de su trabajo.
4. Condición única. Cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
5. Control sobre los recursos. Los individuos deben tener algún control sobre sus tareas laborales.
6. Responsabilidad personal. Las personas deben tener la oportunidad de hacerse responsables de su trabajo.

Tal y como se implementa en Texas Instruments (TI), este proceso es continuo y penetra en toda la organización. Cada puesto en TI es considerado como sujeto de análisis para determinar si se le puede enriquecer para incluir actividades administrativas; es más, cuando se diseñan los puestos no administrativos para que incluyan una mayor profundidad, los puestos de los administradores deben enfatizar la capacitación y asesoría de los subordinados, y no el control y la dirección.

A medida que han evolucionado la teoría y la práctica del enriquecimiento del puesto, los administradores han adquirido conciencia de que, para aplicarlo con éxito, se requieren diversos cambios en la forma en que se hace el trabajo, entre ellos dar a los trabajadores una mayor autoridad para participar en las decisiones, para establecer sus propias metas y para evaluar su desempeño (y el de su grupo de trabajo); también incluye cambiar la naturaleza y el estilo de la conducta de los administradores, quienes deben tener la disposición y la capacidad de delegar autoridad. Si los empleados tienen la capacidad para ocupar los puestos enriquecidos y los administradores la disposición para delegar autoridad, se pueden esperar ganancias en el desempeño. Estos resultados positivos son el resultado de aumentar las expectativas de los empleados de que los esfuerzos llevan al desempeño, de que éste conduce a recompensas intrínsecas y extrínsecas, y que éstas tienen el poder de satisfacer las necesidades. Estos cambios significativos en los puestos administrativos, aunados con cambios en los no administrativos, sugieren que un ambiente de trabajo de respaldo es un requisito previo para que los esfuerzos de enriquecimiento de puestos tengan éxito.

El enriquecimiento y la ampliación no son estrategias en competencia. La ampliación puede ser compatible con las necesidades, valores y capacidades de algunos individuos, mientras que el enriquecimiento puede no serlo; sin embargo, éste, cuando es apropiado, incluye necesariamente su ampliación. Un nuevo método prometedor de diseño de puestos que intenta integrar las dos técnicas es el modelo de características del puesto; Hackman, Oldham, Janson y Purdy lo diseñaron con base en el llamado *Job Diagnostic Survey*.[45]

Con este modelo se intenta representar las interrelaciones entre: 1) ciertas características del puesto, 2) los estados psicológicos asociados con la motivación, satisfacción y desempeño, 3) los resultados del puesto, y 4) la intensidad de la necesidad de crecimiento. En la figura 13.3 se describe la relación entre estas variables. Aunque la diversidad, la identidad, importancia, autonomía y realimentación no describen completamente el contenido percibido del puesto, de acuerdo con este modelo sí describen en forma suficiente aquellos aspectos que la administración puede manipular para lograr ganancias en la productividad.

Los pasos que la administración puede dar para incrementar las dimensiones centrales incluyen:

Módulos de trabajo
Partes completas de trabajo que se asignan a los individuos.

1. Combinar los elementos de la tarea.
2. Asignar partes completas de trabajo (esto es, **módulos de trabajo**).
3. Permitir la discreción en la selección de métodos de trabajo.
4. Permitir el control del propio ritmo.
5. Abrir canales de realimentación.

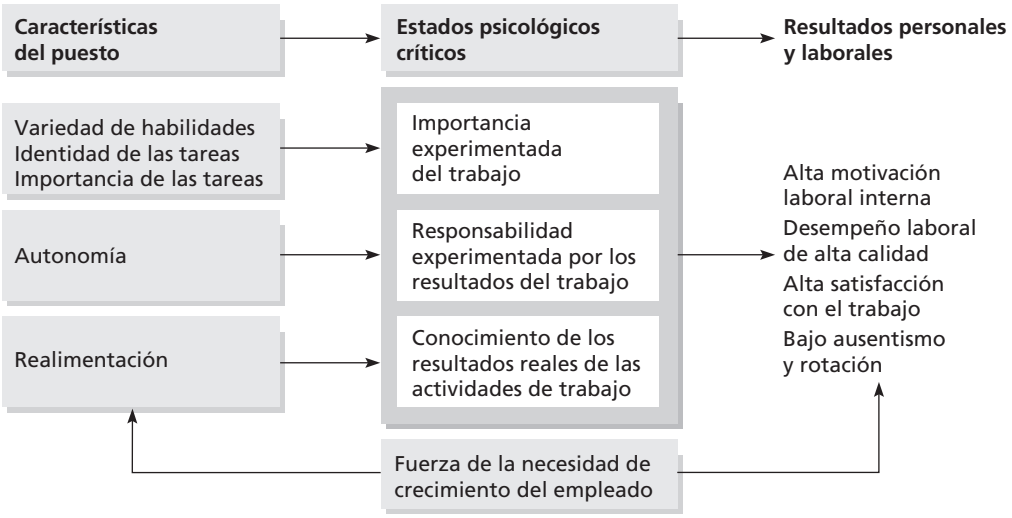


FIGURA 13.3
Modelo de características del puesto

Fuente: J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 1975, pp. 159-170.

Estas acciones aumentan la diversidad de las tareas, su identidad e importancia; en consecuencia, se incrementa el estado psicológico de importancia experimentada del trabajo. Al permitir la participación y autoevaluación de los empleados y al crear grupos de trabajo autónomo, la realimentación y las dimensiones de autonomía se incrementan junto con los estados psicológicos de responsabilidad sentida y conocimiento de los resultados reales.

Para implementar las características del puesto en una situación particular se comienza con un estudio de las percepciones existentes del trabajo por medio de una encuesta de descripción de los puestos. Hackman y Oldham han reportado numerosas aplicaciones del modelo en diversas organizaciones;[46] también han compilado datos normativos para diversas categorías de puestos, de modo que los administradores y practicantes puedan comparar las respuestas de sus propios empleados con las de una población más grande.[47] Aunque el registro de los esfuerzos del diseño de puestos generalmente es positivo, proporcionamos algunas advertencias.

Los beneficios positivos de estos esfuerzos se ven frenados por las diferencias individuales en la intensidad de las necesidades de crecimiento de los empleados, es decir, los empleados con una intensa necesidad de logro, aprendizaje y desafío responderán en forma más positiva que los que tienen necesidades de crecimiento relativamente débiles. En términos más conocidos, los empleados con alta necesidad de autoestima y realización personal son los candidatos más probables para el diseño de puestos; los que son obligados a participar en los programas de diseño de puestos pero carecen de la intensidad de la necesidad o de la capacidad para desempeñar trabajos diseñados pueden sufrir estrés, ansiedad y problemas de ajuste, desempeño errático, rotación y ausentismo.

La investigación disponible acerca de las interrelaciones entre el contenido percibido del puesto y el desempeño es escasa; sin embargo, es evidente que los administradores deben enfrentar problemas importantes al tratar de compaginar las necesidades y las diferencias de los empleados con las necesidades organizacionales.[48]

Los problemas asociados con el diseño de puestos incluyen los siguientes:

1. El programa es costoso y consume tiempo.
2. A menos que las necesidades de niveles inferiores estén satisfechas, las personas no responderán a las oportunidades para satisfacer las de nivel superior. Y aunque nuestra sociedad ha tenido bastante éxito en proporcionar alimento y cobijo, estas necesidades recuperan su importancia cuando la economía atraviesa por periodos de recesión e inflación elevada.
3. Los programas de diseño de puestos tratan de saldar necesidades generalmente no satisfechas en el lugar de trabajo. Como a los trabajadores se les dice que esperen la satisfacción de necesidades de orden superior, es posible que eleven sus expectativas más allá de lo posible. La insatisfacción con la meta inalcanzable del programa puede llevar al disgusto con los puestos.

CO EN LA PRÁCTICA

Rediseño del puesto mediante la aplicación de tareas modulares

Un principio cardinal de la teoría del rediseño de tareas, así como de la teoría sociotécnica, requiere combinar los atributos técnicos y sociales de las tareas. Volvo y otras organizaciones europeas han dirigido el camino en este esfuerzo. Un defensor líder del rediseño de puestos, Pehr Gyllenhammar, se unió a Volvo en 1971 como director general cuando sus indicadores de desempeño, como productividad, ausentismo y rotación eran insatisfactorios. Gyllenhammar se interesó profundamente en los experimentos de Ingvar Barrby, jefe del departamento de tapicería, sobre la rotación de puestos (que en Volvo se llama alternancia de puestos). La reducción en la rotación de 35 a 15% alentó al nuevo director general a adoptar otros aspectos del rediseño de puestos; por ejemplo, en la planta de ensamblado de autos de Torslanda utilizan la administración de grupos y los módulos de trabajo. Los empleados, en grupos, siguen al mismo auto durante siete u ocho estaciones de trabajo a lo largo de la línea durante un periodo de 20 minutos; otro ejemplo de sus modificaciones laborales se enfocó en el proceso de diseño. Equipos de proyectos a nivel mundial formados por diseñadores, ingenieros, comercializadores y otros colaboran en el proceso de diseño del vehículo.

El rediseño de puestos en la empresa alcanzó un hito importante cuando abrió la planta de ensamblado de Kalmar, Suecia. Gyllenhammar había estado de forma personal y visible detrás de las fases de diseño y construcción de la nueva planta para asegurar que las oportunidades de proporcionar un enriquecimiento de puestos formaran parte de la disposición física y tecnológica. La fábrica incorpora una tecnología de ensamblado en la que transportadores generales mueven el cuerpo del automóvil, el chasis y los subensamblados a las áreas de los equipos de ensamblado, formados por 20 a 25 empleados quienes completan segmentos importantes de este proceso: sistemas eléctricos, instrumentación, terminado y demás. Cada grupo es responsable de una parte completa del trabajo; funciona como una unidad autónoma muy parecida a las de la planta de ensamblado de camiones.

Fuentes: David Lewis, "Volvo Turns Design into Collaborative Activity", *Internetweek*, 16 de abril de 2001, pp. 54-58; Lee C. Gladwin, "Volvo Delves into Web-Based Car Design", *Computerworld*, 2 de abril de 2001, pp. 8-10; Gerben Van der Vegt, Ben Emans y Evert Van de Vliert, "Motivating Effects of Task and Outcome Interdependence on Work Teams", *Group and Organization Management*, junio de 1998, pp. 124-143; Melissa Larson, "Knowing More Earlier: Profiles in Quality", *Quality*, abril de 1998, pp. 48-52, y Tomas Engstrom y Lars Medbo, "Intra-Group Work Patterns in Final Assembly of Motor Vehicles", *International Journal of Operations and Production Management* 14, núm. 3, 1994, pp. 101-113.

4. Los sindicatos laborales, que ven el esfuerzo como un intento por conseguir que se haga más trabajo por la misma paga, pueden oponerse al diseño de puestos.
5. Es posible que los esfuerzos del diseño de puestos no produzcan mejoras de desempeño tangibles inmediatamente después de su inicio. Un estudio indicó que no podían verse mejoras significativas en la eficacia hasta cuatro años después de haber iniciado el programa de diseño de puestos.[49]

Los esfuerzos prácticos para mejorar la productividad y la satisfacción por medio del diseño de puestos han enfatizado la autonomía y la realimentación como se describe en el anterior recuadro "CO en la práctica", en el cual se analiza la experiencia de Volvo. Se pone relativamente menor énfasis en la identidad, importancia y variedad. Aparentemente es más fácil proporcionar a los individuos mayor responsabilidad de la tarea total y aumentar la realimentación que cambiar la naturaleza esencial de la tarea. Proporcionar identidad, relevancia y variedad a menudo requiere ampliar la tarea hasta el punto de perder los beneficios de la simplificación y estandarización del trabajo. Pero se puede diseñar el trabajo dentro de las restricciones económicas impuestas por la lógica de la especialización para dar a los individuos toda la responsabilidad de su realización hasta el fin y, al mismo tiempo, proporcionar vigilancia administrativa de respaldo.

En general, al considerar la experiencia de los enfoques de diseño de puestos, se llega a dos conclusiones. Primera, tienen éxito hasta cierto punto en aumentar la calidad de la producción; sin embargo, esta conclusión es válida sólo si el sistema de recompensas ya satisface las necesidades del nivel inferior, ya que de lo contrario, no se puede esperar que los empleados sientan cumplidas sus necesidades de nivel superior (recompensas intrínsecas) por medio del enriquecimiento de puestos. En particular, los administradores no pueden esperar que los individuos con relativamente pocas necesidades de crecimiento respondan como lo harían los que tienen necesidades de crecimiento relativamente altas.[50]

Segunda, los esfuerzos exitosos son el resultado de las circunstancias que inician el esfuerzo y el proceso que se realiza para manejarlo. Las organizaciones bajo presión externa para

cambiar tienen más oportunidades de implementar exitosamente el diseño de puestos que las que no sienten esa presión. Más aún, los esfuerzos exitosos son acompañados por la gran participación tanto de los administradores como de los empleados; como el desempeño es una fuente primaria de eficacia organizacional, los primeros deben diseñar los puestos con base en el mejor conocimiento disponible.[51]

Equipos y diseño de puestos

Al evolucionar desde la investigación al nivel de individuo, el concepto de diseño del puesto también se ha aplicado a los grupos de trabajo en las organizaciones. Por diversas razones el empleo de los equipos de trabajo se ha vuelto común en las organizaciones,[52] aunque es verdad que éstos no siempre logran altos niveles de productividad, cooperación o éxito. Se puede afirmar que la eficacia de los equipos en general puede mejorarse mediante métodos de diseño de puestos que incrementen la motivación de sus miembros. Un grupo de investigadores ha adoptado la posición de que las características del puesto que Hackman y sus colegas identificaron y desarrollaron también se pueden aplicar a los equipos.[53] Se ha afirmado que un diseño apropiado de los puestos en equipos de trabajo puede llevar a que éstos tengan niveles más altos de productividad, que los empleados aumenten su satisfacción y que los administradores tengan criterios de eficacia. Con base en el modelo de las características del puesto que se presenta en la figura 13.3, se deben tratar las siguientes características cuando se diseñen puestos para los equipos de trabajo:

1. *Autodirección*. Este concepto es similar a la autonomía en el nivel de trabajo individual y se refiere a la capacidad del equipo de establecer sus propios objetivos, coordinar sus propias actividades y resolver sus propios conflictos internos.
2. *Participación*. Este tema se refiere al grado en que se alienta a todos los miembros del equipo y se les permite participar en las decisiones.
3. *Diversidad de las tareas*. Este concepto es el grado en que los miembros del equipo reciben la oportunidad de desempeñar distintas tareas y habilidades.
4. *Importancia de las tareas*. Este término se refiere al grado en que se valora el trabajo del equipo y tiene relevancia para los grupos de interés internos y externos de la organización.
5. *Identidad de las tareas*. Este concepto se enfoca en el grado en que el equipo termine una parte completa y separada de trabajo, y tenga control sobre la mayoría de los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Aunque la investigación que analiza estos cinco aspectos del diseño de puestos en equipo es limitada, los resultados preliminares son un tanto prometedores. Luego de una revisión extensa de la literatura acerca de grupos de trabajo eficaces, un conjunto de investigadores estudió el grado en que el diseño de puestos de grupos de trabajo podía afectar los resultados de eficacia importantes como la productividad del grupo, la satisfacción de sus miembros y los criterios de los administradores de la eficacia del grupo.[54] Ellos reportaron que con excepción de la identidad de tareas, todas las demás características del diseño de puestos (autodirección, participación, diversidad de tareas e importancia de las tareas) mostraron relaciones positivas con uno o más de los criterios de eficacia; en un estudio de investigación posterior que utilizó una muestra diferente y distintas mediciones de eficacia se reportaron resultados similares.[55]

En resumen, el diseño del trabajo en equipo parece ser un tema importante para el funcionamiento general y la eficacia de éstos, ya que los administradores que tienen control sobre esta área deben considerar el desarrollo de varias de las características de trabajo mencionadas anteriormente cuando diseñen el trabajo que realizarán dichos equipos.

Administración de la calidad total y el diseño de puestos

La administración de la calidad total (*Total Quality Management*, TQM), de acuerdo con aquellos que la propugnan y la practican, combina el conocimiento técnico y el humano. Para tratar con la complejidad inherente y la variabilidad de la tecnología de entrega de servicios y de

producción, la gente debe estar facultada con autoridad para tomar las decisiones necesarias y se le debe permitir el conocimiento para saber cuándo ejercer esa autoridad. Los aspectos de los diseños de puestos de la administración de la calidad total han aparecido a lo largo de este análisis.

Hemos analizado el enriquecimiento del puesto incluyendo la dotación de autonomía, la creación de módulos de trabajo y el desarrollo de la confianza y la colaboración; hemos visto estos atributos en las prácticas de las organizaciones analizadas a lo largo de este capítulo, pero aún al final del mismo debemos plantear una pregunta fundamental: ¿pueden los trabajadores estadounidenses y de otros países ajustarse a los requisitos para trabajar juntos en equipos y en colaboración con la administración? ¿Las ideas de la administración de la calidad total son totalmente aplicables al trabajador estadounidense y de otros países? ¿Es la administración de la calidad total la ola del futuro? ¿Tienen los administradores estadounidenses y de otros países la capacidad y el compromiso para implementar los cambios necesarios en los puestos requeridos por las nuevas tecnologías y las nuevas realidades globales?[56] Muchos observadores contemporáneos nos advierten que las respuestas a todas estas preguntas deben ser afirmativas porque no existe otra opción.[57]

La estrategia del diseño de puestos se enfoca en éstos dentro del contexto de las necesidades que tienen los individuos de bienestar económico y crecimiento personal, pero pongamos el tema en un marco de trabajo más amplio e incluyamos el tema de un sistema sociotécnico. La teoría sociotécnica se enfoca en las interacciones entre las demandas técnicas de los puestos y las demandas sociales de la gente que los desempeña. En ella se destaca que poner demasiado énfasis en el sistema técnico de la forma de administración científica o en el sistema social en la forma de relaciones humanas llevará a un mal diseño de los puestos, en lugar de eso, en el diseño se debe considerar tanto a la tecnología como a la gente que la utiliza.

La teoría sociotécnica y la aplicación del diseño de puestos se desarrollaron a partir de estudios realizados en minas de carbón británicas de 1948 a 1958.[58] Los estudios se difundieron ampliamente, ya que demostraban la interrelación entre el sistema social y el técnico de las organizaciones, misma que se reveló cuando las circunstancias económicas obligaron a la administración a cambiar la manera de extraer el carbón de la mina (sistema técnico). Históricamente, el sistema técnico constaba de pequeños grupos de mineros (el sistema social) que trabajaban juntos en fases cortas (en filones de carbón), pero el avance tecnológico mejoró el control del techo y la seguridad e hizo posible la extracción a lo largo de la pared de la mina. El nuevo sistema técnico requirió un cambio en el sistema social; se separaron los grupos para realizar trabajos en los que una persona hacía una tarea. A pesar de los esfuerzos de la administración y hasta del sindicato, los mineros finalmente idearon un sistema social que restableció muchas características del sistema de grupo. Esta experiencia, que se describe por completo en la literatura del comportamiento organizacional, ha estimulado una gran cantidad de investigación y aplicación.

No existe ninguna contradicción entre la teoría sociotécnica y la administración de la calidad total, de hecho, los dos métodos son bastante compatibles. La compatibilidad se relaciona con las demandas de la tecnología moderna para el comportamiento autodirigido y automotivado; ese comportamiento laboral se hace posible en puestos diseñados para proporcionar autonomía y variedad. Como se trabaja en la práctica, dichas labores son partes de equipos de trabajo autodirigidos responsables de terminar tareas completas. El concepto de módulo de trabajo penetra en las aplicaciones de la teoría sociotécnica.[59] Una de las aplicaciones más publicitadas de la teoría del diseño sociotécnico ha sucedido en Volvo Corporation, como se relató en el anterior recuadro “CO en la práctica”.

En la literatura se reportan numerosas aplicaciones del diseño sociotécnico y de la administración de calidad.[60] Algunos ejemplos notables estadounidenses incluyen la fábrica de Sherwin-Williams Paint en Richmond, Kentucky, y la fábrica de comida para mascotas de Quaker Oats en Topeka, Kansas; ambas fábricas fueron construidas desde la base para incluir y permitir que los tipos específicos de puestos abarcaran los elementos básicos de autonomía y facultamiento. Las empresas que no se pueden dar el lujo de construir una planta de la nada deben encontrar formas de renovar su tecnología y sus diseños de puestos para utilizar la mejor tecnología y las mejores personas. Algunas de las organizaciones industriales y de servicio más influyentes han

confrontado la necesidad de diseñar puestos para aprovechar el paso rápido del avance tecnológico. En el ambiente global contemporáneo, se ha incorporado el diseño de sistemas sociotécnicos al enfoque de la administración de la calidad total en la administración.

Resumen de puntos fundamentales

- El diseño de puestos implica tomar decisiones y acciones administrativas que especifican la profundidad objetiva del puesto, su alcance y las relaciones para satisfacer los requisitos organizacionales, así como los requerimientos sociales y personales de los ocupantes del puesto.
- Los administradores contemporáneos deben considerar el tema de la calidad de la vida en el trabajo al diseñar los puestos; éste se refleja en la preocupación de la sociedad por las experiencias laborales que contribuyen al crecimiento personal y al desarrollo de los empleados.
- Las estrategias para incrementar el potencial de los puestos y satisfacer los requisitos sociales y personales de sus ocupantes han atravesado un proceso evolutivo. Los esfuerzos iniciales estaban dirigidos hacia una rotación de los puestos y a su ampliación. Estas estrategias produjeron algunas ganancias en la satisfacción pero no cambiaron los principales motivadores, como la responsabilidad, el logro y la autonomía.
- Durante la década de los 60 el enriquecimiento del puesto se volvió una estrategia ampliamente reconocida para mejorar la calidad de los factores de la vida personal y el trabajo. Esta estrategia se basa en la teoría de la motivación de Herzberg e incluye aumentar la profundidad de los puestos otorgando más autoridad a quienes los ocupan. A pesar de importantes éxitos, el enriquecimiento no es universalmente aplicable porque no considera las diferencias individuales.
- Las diferencias individuales se reconocen ahora como variables fundamentales que se deben considerar cuando se diseñan los puestos. La experiencia, la complejidad cognitiva, las necesidades, valores, valencias y percepciones de equidad son algunas de las diferencias individuales que influyen en las respuestas de los empleados al alcance y las relaciones de sus puestos. Cuando las diferencias individuales se combinan con las ambientales, situacionales y administrativas, las decisiones sobre el diseño de los puestos se vuelven aún más complejas.
- La estrategia desarrollada más recientemente del diseño de puestos enfatiza la importancia de las características laborales centrales como las perciben quienes los ocupan. Aunque las mediciones de las diferencias individuales continúan siendo un problema, es necesario animar a los administradores a examinar formas de incrementar las percepciones positivas de variedad, identidad, significación, autonomía y realimentación; al hacer esto se incrementa el potencial para un desempeño de alta calidad y una alta satisfacción laboral, siempre y cuando los ocupantes del puesto posean una intensidad relativamente alta de necesidad de crecimiento.
- Muchas organizaciones, incluidas Volvo, Citibank, General Motors y General Foods han intentado el diseño de puestos con diversos grados de éxito. El estado actual del conocimiento de la investigación es inadecuado para hacer amplias generalizaciones en cuanto a las causas exactas del éxito y el fracaso en las aplicaciones del diseño de puestos. Los administradores deben diagnosticar sus propias situaciones para determinar su aplicación en sus organizaciones.
- La teoría sociotécnica combina los temas tecnológicos y sociales en la práctica del diseño de puestos y es compatible con esta estrategia; enfatizando, de hecho, la necesidad práctica de diseñar puestos que proporcionen autonomía, realimentación, importancia, identidad y variedad en la tarea.
- La administración de la calidad total combina las ideas del enriquecimiento del puesto y la teoría sociotécnica. Los administradores que implementan el diseño de puestos de la administración de la calidad total facultan a los individuos para que tomen decisiones importantes acerca de la calidad de los productos y servicios. El proceso de facultamiento fomenta la administración participativa, los módulos de tareas orientados a los equipos y la autonomía.

Preguntas para análisis y repaso

1. Muchos puestos están diseñados de modo que se premie a los empleados no sólo por su contribución individual, sino también por su trabajo en grupos y equipos. ¿Cree usted que premiar el esfuerzo colectivo sea tan motivador como el premio que recibe un empleado por su contribución individual? Explique su respuesta.
2. Explique las diferencias entre la rotación y el enriquecimiento de puestos, y analice las ventajas relativas de estos dos métodos en las organizaciones en las que ha trabajado.
3. ¿En qué condiciones se podría ver iniciando un acuerdo de puesto compartido con un compañero de trabajo? Describa.
4. Como administrador actual o futuro, suponga que su compañía pudiera ofrecer sólo uno de los siguientes enfoques de diseño de puestos: puesto compartido, horario flexible o trabajo a distancia. ¿Cuál ofrecería a sus empleados con el fin de ayudarlos a equilibrar su vida laboral y personal? Justifique su elección.
5. ¿Qué características de los puestos no se pueden enriquecer? ¿Cree que la administración debería alguna vez considerar algún puesto como imposible de enriquecer?
6. Explique las relaciones entre la realimentación como un factor del contenido del puesto y el establecimiento de metas personales. ¿Es posible establecer metas personales sin realimentación? Explique su respuesta.
7. En este capítulo se han descrito los diseños de puestos en diversas organizaciones de servicio y manufactura. ¿En qué tipo de organización es más probable que el enriquecimiento de puestos sea más eficaz como estrategia para incrementar la motivación y el desempeño? Explique su respuesta.
8. ¿Qué piensa de compañías como Motorola y Hewlett-Packard que establecen políticas de diseño de puestos para ayudar a los empleados a equilibrar sus compromisos de trabajo y personales? ¿Cree que tales políticas ayudarán a estas empresas a atraer y retener más empleados? Explique su respuesta.
9. ¿Es posible que las plantas de ensamblado de autos estadounidenses adopten estrategias de diseño de puestos como las que adaptaron las plantas de Volvo? Explique su respuesta.
10. En la forma en que usted entiende y practica la administración de calidad total, ¿cree que es la ola del futuro en las organizaciones? Explique su respuesta.

Use la red

¿Busca un empleo que se adecue a sus necesidades?
Descripciones de puestos en línea

Una pregunta común que muchos de los que buscan empleo se hacen es: ¿qué tipo de empleo voy a obtener cuando me gradúe/deje mi empleo actual? No hay respuestas rápidas y fáciles a esa pregunta, ya que depende de diversos factores (nivel de experiencia, servicios de colocación universitarios, salud de la economía y demás); sin embargo, un buen punto de partida es investigar los puestos para ver cuáles se ven interesantes y pudieran concordar con los intereses y antecedentes del individuo. Las descripciones de puestos son una forma rápida de realizar esa tarea. Quienes buscan empleo deben visitar los sitios de internet populares de ofertas de empleo y leer acerca de las descripciones de puestos reales para captar el sentido de lo que buscan las organizaciones en los solicitantes de empleo; de esta forma, pueden descubrir si el puesto se define de manera limitada o amplia, lo que incluye el contenido del puesto y cuáles son sus requisitos; esto les dará cierta realimentación del mundo real en cuanto a lo que se requiere para obtener el trabajo de sus sueños.

Siga los pasos que se listan a continuación:

1. Utilice internet y vaya a www.monster.com.
2. Dé un clic en *search jobs*.
3. Elija una ubicación en *location* (por ejemplo, Illinois-Chicago) y *job category* (por ejemplo, Recursos Humanos).
4. Dé un clic en cinco diferentes *job titles* que parezcan interesantes y responda a las siguientes preguntas acerca de esos puestos:

   a) Resuma brevemente el contenido del puesto (en tres o cuatro oraciones).
   b) ¿La mayoría de los requisitos son amplios o limitados?

c) Si pudiera modificar este puesto para que se adaptara mejor a sus necesidades personales, ¿cómo lo haría? ¿Qué tipo de modificación del diseño aplicaría a estos puestos? (proporcione tres sugerencias por puesto).

5. Repita los pasos anteriores en diferentes sitios de internet de empleos tales como www.careerbuilders.com.

Caso para análisis: *Rediseño de puestos en una compañía de seguros*

El personal ejecutivo de una compañía relativamente pequeña de seguros de vida está considerando una propuesta para instalar un sistema electrónico de procesamiento de datos. La propuesta ha sido presentada por John Skully, el asistente del presidente, quien estudió la factibilidad del equipo después de que un consultor administrativo recomendó una revisión completa de los puestos dentro de la compañía.

El consultor administrativo había sido contratado por la compañía para diagnosticar las causas de la alta rotación y ausentismo; luego de revisar la situación y de hablar con grupos de empleados, recomendó cambiar la estructura de la organización de una base funcional a una base de clientes. El cambio en la base departamental permitiría a la administración rediseñar los puestos para reducir los costos humanos asociados con las tareas altamente especializadas.

La organización actual dicta que departamentos separados emitan pólizas, cobren las primas, cambien beneficiarios y procesen solicitudes de préstamos. Los empleados de estos departamentos se quejaron de que sus puestos eran aburridos, insignificantes y monótonos; afirmaron que la única razón por la que permanecían en la compañía era porque les gustaba la atmósfera de la pequeña empresa. Sentían que la administración tenía un interés genuino en su bienestar pero que la naturaleza trivial de sus puestos contradecía ese sentimiento; como dijo un empleado: esta compañía es lo suficientemente pequeña para que nos conozcamos casi todos, pero el trabajo que hago es tan aburrido que me pregunto para qué necesitan que lo haga. Comentarios como éste llevaron al consultor a concluir que había que modificar los puestos para proporcionar una mayor motivación. Al reconocer que las oportunidades de rediseño de trabajo estaban limitadas por la estructura de la organización, recomendó que la compañía cambiara a una base de clientes; en dicha estructura cada empleado manejaría todas las transacciones relacionadas con el titular de una póliza en particular.

Cuando el consultor presentó sus puntos de vista a los miembros del personal ejecutivo, despertó mucho interés en su recomendación, de hecho, arguyeron que estaba bien fundamentada; sin embargo, señalaron que una compañía pequeña como la suya debía prestar atención particular a la eficiencia en el manejo de transacciones. La base funcional permitió a la organización lograr el grado de especialización necesario para las operaciones eficientes. El administrador de operaciones internas afirmó: si nos alejamos de la especialización, la tasa de eficiencia bajará porque perderemos el beneficio del esfuerzo especializado. La única forma en que podríamos justificar el rediseño de puestos como lo sugirió el consultor es mantener nuestra eficiencia, de otra forma, no habrá ningún puesto que rediseñar porque estaremos fuera del negocio.

El administrador de operaciones internas explicó al personal ejecutivo que, a pesar del ausentismo excesivo y la rotación, él fue capaz de mantener una productividad aceptable. El estrecho alcance y profundidad de los puestos redujeron al mínimo el tiempo de capacitación. También fue posible contratar ayuda temporal para satisfacer las cargas pico y a sustituir a los empleados ausentes. Es más, dijo, cambiar los puestos de nuestra gente significa que debemos cambiar también los de nuestros administradores; son expertos en sus propias áreas funcionales, pero nunca intentamos capacitarlos para supervisar más de dos operaciones.

La mayor parte del personal ejecutivo creyó que las recomendaciones de los consultores debían ser consideradas seriamente. En ese punto el grupo guió a John Skully a evaluar el potencial del procesamiento de datos electrónico (*Electronic data processing*, PDE) como medio para obtener operaciones eficientes en combinación con los puestos rediseñados; él ha completado el estudio y lo presentó al personal ejecutivo.

Lo fundamental, dice Skully, es que el procesamiento de datos electrónico nos permitirá mantener nuestra eficiencia actual, pero con los puestos rediseñados no obtendremos ninguna ganancia adicional. Si mi análisis es correcto, deberemos absorber de las ganancias el costo del equipo, porque no habrá ahorros en costos; así que todo queda en qué precio estamos dispuestos a pagar por mejorar la satisfacción de nuestros empleados.

Temas de reflexión

1. Explique qué características centrales de los puestos de los empleados cambiarán si se aceptan las recomendaciones del consultor.

2. ¿Qué estrategias alternativas de rediseño se deben considerar? Por ejemplo, la rotación y la ampliación de puestos son alternativas posibles. ¿Cuáles son las consideraciones relevantes para éstos y otros diseños en el contexto de esta compañía?
3. ¿Cuál sería su decisión en este caso? ¿Qué debería la administración estar dispuesta a pagar por la satisfacción de los empleados? Defienda su respuesta.

Ejercicio vivencial: *Preferencias personales*

Objetivos

1. Ilustrar las diferencias individuales en las preferencias acerca de diversas características del diseño de puestos.
2. Ilustrar cómo sus preferencias pueden diferir de las de los demás.
3. Examinar las características del diseño de puestos más y menos importantes y cómo las tratan los administradores.

Temas relacionados

Este ejercicio está relacionado con las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las características del diseño de puestos consideradas se podrían ver como cuestiones laborales intrínsecas o extrínsecas.

Preferencias del diseño de puestos

A. Sus propias preferencias de diseño de puestos

Decida cuál de las siguientes características de puestos es la más importante para usted. Escriba un 1 frente a la más importante; luego decida cuál le sigue en importancia y márquela con un 2. Continúe la numeración de los reactivos en orden de importancia hasta que la menos importante tenga el número 10. No hay respuestas correctas, ya que los individuos difieren en sus preferencias de diseño de puestos. No analice sus clasificaciones individuales hasta que el instructor forme grupos.

_____ Diversidad de tareas
_____ Realimentación acerca del desempeño en la realización del trabajo
_____ Autonomía
_____ Trabajar como equipo
_____ Responsabilidad
_____ Desarrollo de amistades en el trabajo
_____ Identidad de las tareas
_____ Importancia de las tareas
_____ Tener los recursos para desempeñarse bien
_____ Realimentación acerca del desempeño de los demás (por ejemplo, el administrador, los compañeros de trabajo)

B. Preferencias de otros en el diseño de puestos

En la sección A, usted proporcionó sus preferencias de diseño de puestos, ahora numere los reactivos como cree que los demás los clasificarían. Considere a los demás participantes de su curso o programa, es decir, aquellos que también estén completando este ejercicio. Clasifique los factores del 1 (más importante) al 10 (menos importante).

_____ Diversidad de tareas
_____ Realimentación acerca del desempeño en la realización del trabajo
_____ Autonomía
_____ Trabajar como equipo
_____ Responsabilidad
_____ Desarrollo de amistades en el trabajo
_____ Identidad de las tareas
_____ Importancia de las tareas
_____ Tener los recursos para desempeñarse bien
_____ Realimentación acerca del desempeño de los demás (por ejemplo, el administrador, los compañeros de trabajo)

Para comenzar el ejercicio

Primero responderá a un cuestionario que pregunta acerca de sus preferencias del diseño de puestos y de cómo ve las preferencias de los demás. Luego de trabajar en el cuestionario en forma *individual* se formarán pequeños grupos; en ellos la discusión se enfocará en las diferencias individuales en las preferencias que expresaron los miembros del grupo.

Los hechos

El diseño de puestos se ocupa de diversos atributos, entre ellos están el trabajo mismo, los requisitos del puesto, las oportunidades de interacción interpersonal en el trabajo y los resultados del desempeño. Los individuos prefieren ciertos atributos: algunos, la autonomía de los puestos, mientras que otros prefieren ser desafiados por diferentes tareas. Es evidente que las diferencias individuales en cuestión de preferencias serían una consideración importante para los administradores. Un puesto excitante para una persona puede ser degradante y aburrido para otra. Los administradores pueden utilizar esta información para intentar crear las condiciones de diseño de puestos que hagan concordar las metas organizacionales con las metas y preferencias individuales.

Lea y llene el formato anterior de preferencias de diseño de puestos luego de considerar cada una de las características listadas. Debido a las limitaciones de espacio, no se incluyen todas las características del diseño para su consideración, así que utilice sólo las que aparecen en la forma.

Para terminar el ejercicio

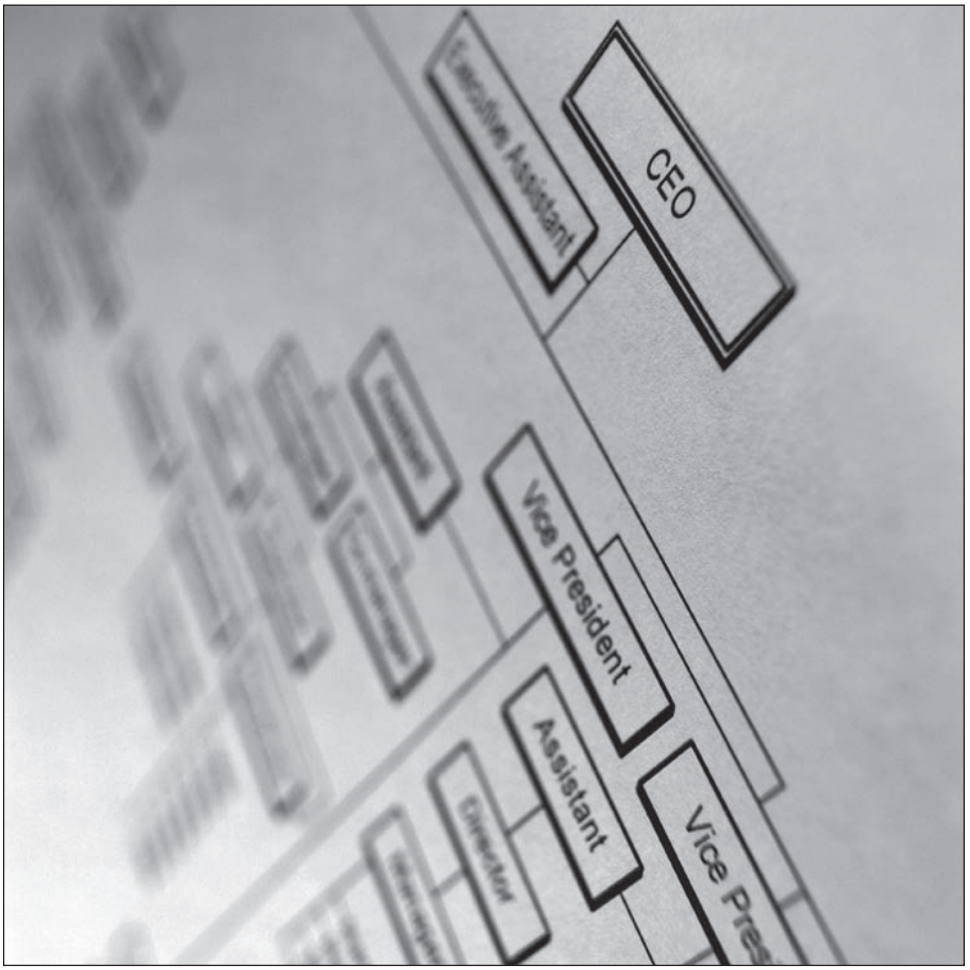
Fase I. 15 minutos. Llene en forma individual los incisos A) y B) del formato de preferencias del diseño de puestos.

Fase II. 30 minutos.

1. El instructor formará grupos de cuatro a seis estudiantes.
2. Analice las diferencias en las clasificaciones que hicieron los individuos en los incisos A) y B) del formato.
3. Presente cada uno de los órdenes de clasificación del inciso A) de los miembros del grupo en una hoja de rotafolios o en el pizarrón. Analice las áreas de acuerdo y desacuerdo.
4. Analice qué implicaciones tendrían las clasificaciones de A) y B) para un *administrador* que tuviera que supervisar a un grupo como en el que usted se encuentra. ¿Qué podría hacer para enfrentar las diferencias individuales que aparecieron en los pasos anteriores?

CAPÍTULO CATORCE

Estructura organizacional



Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 14, usted deberá ser capaz de

Definir
los términos *estructura* y *diseño organizacional*.

Describir
las relaciones entre las cuatro decisiones administrativas de la estructura organizacional.

Analizar
las ventajas y desventajas relativas de la centralización y descentralización de la autoridad.

Comparar
los diseños mecánicos y orgánicos de las organizaciones.

Entender
por qué las organizaciones virtuales ganan popularidad.

Estructura de la organización y supervivencia de la empresa

¿Por qué organizaciones que alguna vez fueron poderosas, como Singer, TWA, Pullman y FAO Schwarz, no sobrevivieron la prueba del tiempo? ¿Por qué otras, como 3M, Apple, BMW y GE, no sólo soportan décadas de condiciones empresariales turbulentas, sino que prosperan y llegan a dominar sus respectivas industrias? Una explicación parcial de este éxito tiene que ver con la capacidad de estas compañías para crear, mantener y modificar (cuando es necesario) su estructura organizacional con el fin de responder a las cambiantes demandas de sus grupos de interés y sus ambientes externos. Algunos de los cambios más dramáticos en las últimas dos décadas son el aumento en la hipercompetencia debido a la globalización, los rápidos avances en la tecnología y la desregulación a gran escala de industrias que alguna vez estuvieron protegidas.

De este periodo de turbulencias, muchas compañías exitosas han surgido más fuertes y con más perspectivas que antes al modificar o reinventar su estructura organizacional. Tomemos como ejemplo el caso de Sara Lee Corporation. Esta compañía de productos de consumo con valor de 15.9 mil millones de dólares, conocida por sus marcas Hillshire Farm, Jimmy Dean y Sara Lee, decidió modernizar la estructura organizacional de su grupo de ventas de bebidas y alimentos, de modo que se fomentara una mayor atención a sus consumidores; para encabezar este esfuerzo, creó la posición de director en jefe de servicios al consumidor, para que sus clientes de bebidas y alimentos se convirtieran en la principal fuerza impulsora de esta división. ¿Qué cambios hicieron? Reemplazaron a los agentes, que anteriormente eran los intermediarios entre los vendedores de Sara Lee y los puntos de venta al menudeo como Wal-Mart y Safeway, por su fuerza directa de ventas y esto permitió mayor contacto con los clientes; se contrataron nuevos vendedores de compañías que estaban muy enfocadas en los consumidores, se formó una nueva estructura organizacional en la división de ventas y se realizaron cursos de capacitación sobre los consumidores. Los resultados han sido positivos: tanto el volumen de ventas como la rentabilidad han mejorado desde que se reorganizó la estructura. De modo similar, compañías como GE, 3M, Ericsson y Amgen que han realizado exitosos ajustes a sus estructuras organizacionales para enfrentar los cambios en las condiciones del mercado, han obtenido los siguientes beneficios:

1. Impulso del aprendizaje existente y creación de una nueva experiencia organizacional.
2. La empresa es más flexible y responsiva a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes, vendedores y otros grupos interesados clave.
3. Reducción de los costos operativos al tiempo que se impulsa la productividad.

En resumen, las compañías que tengan más posibilidades de prosperar en la primera parte del siglo XXI serán aquellas que modifiquen sus estructuras organizacionales de manera continua para navegar en las formas en continuo cambio de los paisajes competitivos, tecnológicos y ambientales.

Fuentes: Julia Chang, "The Sweet Taste of Sales", *Sales and Marketing Management* 159, núm. 6, julio/agosto de 2007, p. 20; Andrew Davies, Tim Brady y Michael Hobday, "Charting a Path toward Integrated Solutions", *MIT Sloan Management Review* 47, núm. 3, primavera de 2006, pp. 39-48; "Toys Were Us: America's Discounters Have Wounded a Category Killer", *Financial Times*, 16

de agosto de 2004, p 16; Paul Hemp "A Time for Growth: An Interview with Amgen, CEO Kevin Sharer", *Harvard Business Review* 82, núm. 7/8, 2004, pp. 66-75; John A. Challenger, "The Transformed Workplace: How Can You Survive", *The Futurist*, noviembre/diciembre de 2001, pp. 24-28; Andrew Gold, Arvind Malhotra y Albert Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", en *Journal of Management Information Systems*, verano de 2001, pp. 185-214; Michael Raynor y Joseph Bower, "Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically", *Harvard Business Review*, 79, núm. 5, 2001, pp. 92-100, y *The Economist*, "Business: A Talent for Longevity", pp. 59-60.

El tema de esta sección es la estructura organizacional, y junto con el comportamiento y el proceso, son las tres cuestiones más importantes de todo el libro; su análisis refleja las ideas que se presentan en el tema de apertura. La estructura organizacional es el resultado de las decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad. Las decisiones que toman los administradores se ven influidas por factores del diseño del puesto y organizacional, como: las diferencias individuales, la competencia en las tareas, la tecnología, la incertidumbre ambiental, las estrategias y ciertas características de los propios administradores. La estructura contribuye a la eficacia de la organización y esa relación justifica nuestro interés. En este capítulo nos enfocaremos en las cuatro decisiones, analizaremos los modelos mecánicos y orgánicos del diseño de la organización y evaluaremos cómo dicho diseño interactúa con la tecnología y el ambiente.

Concepto de estructura de la organización

Estructura organizacional
Patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importante de la conducta individual y de los grupos.

La **estructura organizacional** es un concepto abstracto y en realidad nadie ha visto una; lo que vemos es su evidencia y a partir de ella inferimos su presencia; por lo tanto, necesitamos identificar a qué nos referimos cuando analizamos la estructura en este capítulo y en los siguientes.

Estructura como un factor de influencia en la conducta

En el capítulo 1 señalamos la importancia de la estructura organizacional como un factor que influye en la conducta de los individuos y grupos que constituyen una organización; su importancia como fuente de influencia está tan aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. La palabra clave en esta definición es *control*. Todos hemos trabajado en empresas (fuimos una de sus partes) y hemos experimentado la forma en que controlaban nuestra conducta; no sólo íbamos a trabajar y hacíamos lo que queríamos, sino que hacíamos lo que las organizaciones querían y nos pagaban por hacer. Cuando nos comprometimos a realizar el trabajo necesario para los puestos que teníamos, cedimos la libre elección. Los puestos son características importantes de cualquier organización.

Todas las organizaciones tienen una estructura de puestos, de hecho, su existencia es lo que las distingue, y aunque su evidencia más visible es el ya conocido organigrama, éste no siempre es necesario para describirla, ya que incluso las pequeñas organizaciones pueden marchar muy bien sin él, siempre y cuando todos entiendan lo que deben hacer y con quién lo deben hacer.

Pero los puestos no son las únicas características de las organizaciones. Nuevamente, sabemos por experiencia que éstas constan de departamentos, divisiones, unidades o cualquiera de los diversos términos que denotan grupos de puestos. Sin duda, la universidad en que estudia —si está usted en una escuela de negocios— está constituida por varios departamentos académicos: administración, contabilidad, economía; cada uno de ellos cuenta con individuos que desempeñan distintos puestos que se combinan para producir un resultado mejor del que se podría obtener de los esfuerzos de uno solo o de un solo departamento. Cuando se gradúe, su educación será el resultado de los esfuerzos combinados de cada uno de los distintos departamentos. Pero el punto aquí no es que éstos combinen los efectos de muchos puestos diferentes, lo que señalamos es el efecto de éstos sobre la conducta de quienes los ocupan. Como miembros de departamentos, los individuos necesariamente deben apegarse a acuerdos, políticas y reglas comúnmente aceptados y, por consiguiente, ceder la libertad de actuar en forma independiente.

Estructura como actividades recurrentes

Una segunda perspectiva se enfoca en las actividades realizadas como consecuencia de la estructura. De acuerdo con esta perspectiva, la característica dominante de la estructura organizacional es la regularidad de sus patrones. Esta definición enfatiza la persistencia y la regularidad de actividades; advierta que no afirma nada acerca de por qué existe una regularidad de patrones, sólo habla de su existencia y señala que en las organizaciones se puede contar con que ciertas actividades ocurran rutinariamente. Por ejemplo, la gente llega a trabajar cada mañana a las 8 a.m., va a sus estaciones de trabajo y comienza a hacer lo mismo que hizo el día anterior; habla con las mismas personas, recibe información de la misma gente y es evaluada periódicamente (pero en forma predecible) para promociones y aumentos. Sin estas actividades predecibles, el trabajo de la organización no se puede lograr.

Las definiciones que se enfocan en las actividades organizacionales que ocurren en forma regular enfatizan la importancia de lo que en este texto llamaremos *procesos organizacionales*. En la siguiente sección se analizan los procesos de comunicación, toma de decisiones, evaluación de desempeño, carrera profesional y socialización. Estos procesos ocurren con bastante regularidad y es posible, e incluso útil, analizarlos, pero también es práctico distinguir entre la actividad (o procesos) y sus causas. Así, cuando analicemos la estructura en las siguientes páginas, nos referiremos a un marco de trabajo relativamente estable de puestos y departamentos que influyen en la conducta de los individuos y los grupos para con las metas organizacionales.

Diseño de la estructura de una organización

Diseño organizacional
Decisiones y acciones de la administración que generan una estructura organizacional específica.

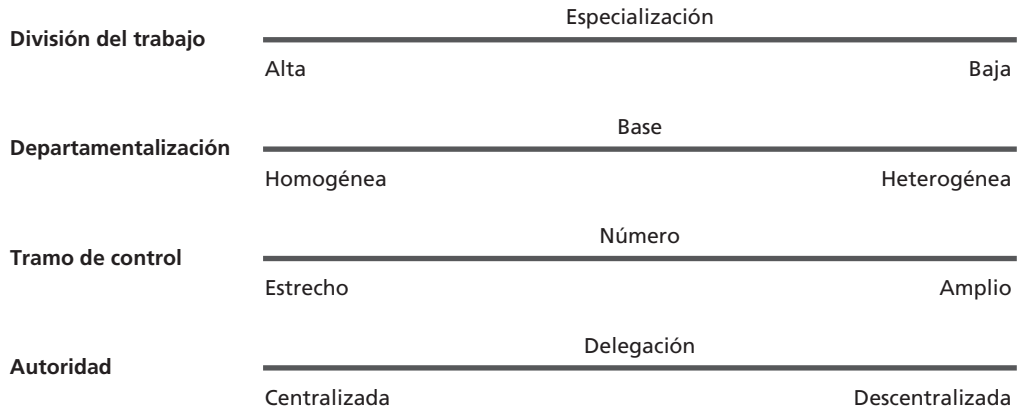
Los administradores que se disponen a diseñar la estructura se enfrentan a decisiones difíciles, ya que deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama **diseño organizacional**, lo que significa simplemente las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura organizacional.[1] Este proceso puede ser explícito o implícito, de una sola vez o de desarrollo o realizado por un solo administrador o por un equipo de ellos;[2] sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de éstas siempre es el mismo. La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes en los departamentos o grupos de puestos y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

1. Los administradores deciden cómo dividir la tarea general en otras cada vez más pequeñas. Reparten el total de las actividades de la tarea en conjuntos más pequeños de trabajos relacionados. El efecto de esta decisión es definir los puestos en términos de actividades y responsabilidades especializadas, y aunque éstos pueden tener muchas características, la más importante es su grado de especialización.
2. Los administradores deciden sobre qué bases agrupar cada puesto. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede dar como resultado grupos que contienen puestos relativamente homogéneos (iguales) o heterogéneos (diferentes).
3. Los administradores deciden el tamaño apropiado del grupo que reporta a cada superior. Como ya hemos señalado, esta decisión incluye determinar si los tramos de control son relativamente limitados o amplios.
4. Los administradores distribuyen la autoridad entre los puestos; ésta es el derecho de tomar las decisiones correctas sin la aprobación de un administrador superior y el de obtener obediencia de las personas designadas. Todos los puestos contienen cierto grado de derecho a tomar decisiones dentro de los límites prescritos, pero no todos contienen el de exigir obediencia a los demás; este último aspecto distingue a los puestos administrativos de los no administrativos. Los administradores pueden pedir obediencia, los no administradores, no.

Por lo tanto, las estructuras de las organizaciones varían de acuerdo con las elecciones que toman los administradores. Si consideramos cada una de las cuatro decisiones de diseño como un continuo de posibles elecciones, las alternativas se pueden representar como en la figura 14.1.

En general, las estructuras de las organizaciones tienden a ir hacia un extremo u otro en cada continuo: las que tienen tendencia hacia la izquierda se caracterizan por varios términos que

FIGURA 14.1
Las cuatro decisiones de diseño fundamentales



incluyen *clásica*, *formalista*, *estructurada*, *burocrática*, *sistema 1* y *mecánica*; las que tienden a ir hacia la derecha se llaman *neoclásica*, *informal*, *no estructurada*, *no burocrática*, *sistema 4* y *orgánica*. El lugar exacto del continuo donde se encuentre la organización tiene implicaciones para su desempeño, así como para el comportamiento individual y de grupo.[3]

División del trabajo

División del trabajo
Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para alcanzar las ventajas de la especialización.

La **división del trabajo** se ocupa del grado de especialización de los puestos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en puestos específicos que tienen actividades concretas, las cuales definen lo que hará la persona que desempeña el trabajo. Por ejemplo, las del puesto empleado contable se pueden definir en términos de los métodos y procedimientos que se requieren para procesar una cierta cantidad de transacciones durante un periodo. Otros empleados contables podrían utilizar los mismos métodos y procedimientos para procesar distintos tipos de transacciones; uno podría procesar cuentas por cobrar, mientras que otros cuentas por pagar. Por consiguiente, los puestos se pueden especializar tanto por el método como por la aplicación del método.

Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las razones históricas para la creación de las organizaciones.[4] A medida que las sociedades se volvieron más y más industrializadas y urbanizadas, la producción artesanal dio paso a la producción en masa, la cual depende de la capacidad de obtener beneficios económicos del trabajo especializado y los medios más eficaces para obtener mano de obra especializada son las organizaciones. Aunque los administradores se preocupan por más cosas que las implicaciones económicas de los puestos, rara vez pierden de vista que la especialización es el motivo para dividir el trabajo.

Dicha división en las organizaciones se puede realizar en tres formas diferentes:[5]

1. El trabajo se puede dividir en diferentes especialidades *personales*. La mayoría de los individuos piensan en la especialización en el sentido de materias ocupacionales y profesionales. Por consiguiente, pensamos en contadores, ingenieros, científicos, médicos y las incontables especialidades que existen en las organizaciones y en la vida diaria.
2. El trabajo se puede dividir en las distintas actividades que requiere la secuencia natural de la tarea que realiza la organización. Por ejemplo, las plantas de manufactura a menudo dividen la fabricación y el ensamblado y asignan individuos para realizar el trabajo de una de estas dos actividades. Esta manifestación particular de la división se conoce como *especialización horizontal*.
3. Finalmente, el trabajo se puede dividir a lo largo del *plano vertical* de una organización. Todas las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad que va desde el administrador del nivel inferior hasta el de mayor nivel; el trabajo del director ejecutivo es distinto al del supervisor de turno.

Un efecto importante de la tendencia de la década de los 80 a reducir el tamaño de las organizaciones fue el eliminar la especialización de los puestos administrativos, particularmente de

los de nivel medio. Por ejemplo, General Electric emprendió activamente una política de reducir el número de administradores en la jerarquía; el resultado fue que los que se quedaron tienen más trabajo, sus puestos son menos especializados y sus tramos de control son mayores.

El proceso de definir las actividades y la autoridad de los puestos es analítico, es decir, la tarea total de la organización se divide en partes cada vez más pequeñas, pero entonces la administración debe utilizar alguna base para combinar las tareas que se dividieron en grupos o departamentos que contengan algún número específico de individuos o puestos. Analizaremos las dos decisiones que se relacionan con los departamentos en ese orden.

Bases para la departamentalización (división por departamentos)

La razón para agrupar los puestos especializados reside en la necesidad de coordinarlos, ya que éstos son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, para cuyo logro se requiere el cumplimiento de cada una de ellas; pero la mayoría deben desempeñarse en la forma específica y en la secuencia que estableció la administración al momento de definirlas. Conforme aumenta el número de trabajos especializados en una organización se llega a un punto en el que un único administrador ya no puede coordinarlos eficazmente; así, para crear números manejables de puestos, se combinan en grupos más pequeños y se define uno nuevo: el de administrador de grupo.

La consideración administrativa fundamental al momento de crear los departamentos es determinar la base para agrupar los puestos. Fijar las bases de los departamentos que reportan al puesto de administración superior es de particular importancia; de hecho, en toda la organización se utilizan numerosas bases, pero la que se utiliza al más alto nivel determina las dimensiones decisivas de la entidad. En las siguientes secciones se describen algunas de las que más se utilizan en la **departamentalización** u organización en departamentos.

Departamentalización
Proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos en departamentos de acuerdo con alguna característica o base que compartan.

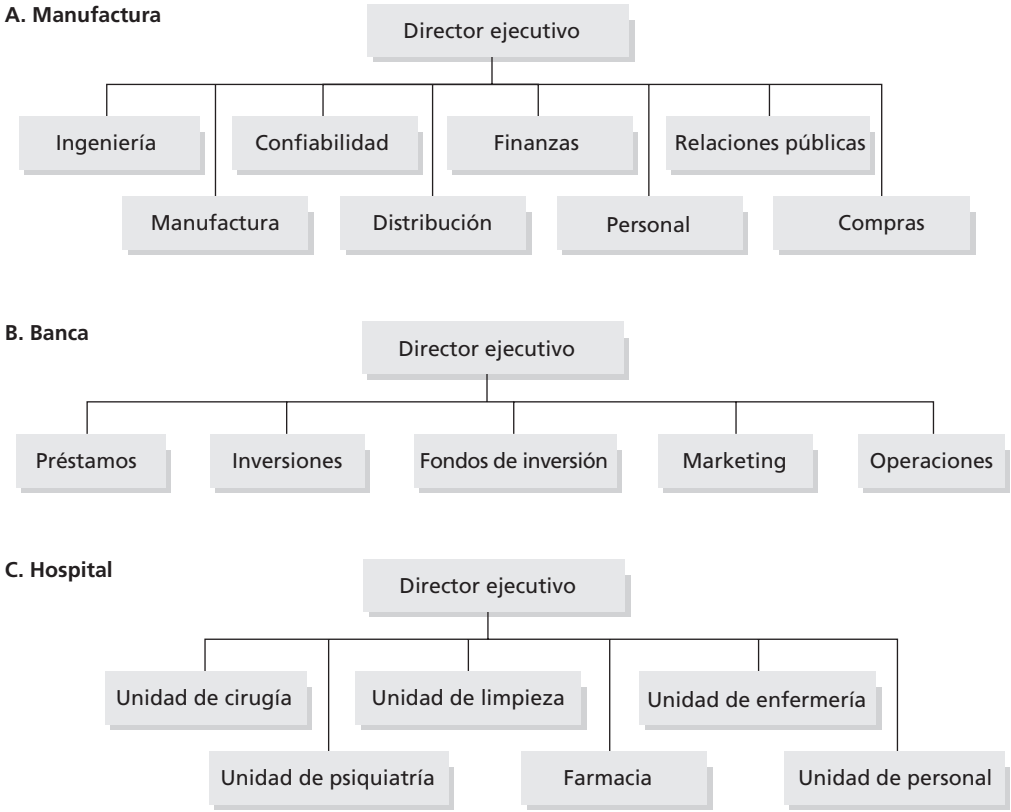
Departamentalización funcional

Los administradores pueden combinar los puestos de acuerdo con las funciones de la organización, cada una de las cuales debe realizar ciertas actividades necesarias para hacer su trabajo. Las funciones necesarias de una empresa de manufactura incluyen producción, marketing, finanzas, contabilidad y personal, que son las actividades que se necesitan para crear, producir y vender un producto. Las de un banco comercial incluyen recibir depósitos, hacer préstamos e invertir los fondos del banco; las de un hospital serían cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería y personal. Cada una de éstas puede ser un departamento específico y los puestos se pueden combinar de acuerdo con ellos. La base funcional a menudo se encuentra en las organizaciones relativamente pequeñas que proporcionan un rango limitado de productos y servicios; también se utiliza ampliamente como base en las divisiones de organizaciones grandes de múltiples productos.

Las organizaciones de manufactura por lo general se estructuran sobre una base funcional (figura 14.2): ingeniería, manufactura, confiabilidad, distribución, finanzas, personal, relaciones públicas y compras. Los organigramas de un banco comercial y un hospital estructurados a lo largo de líneas funcionales también se describen en la figura 14.2. La base funcional tiene una aplicación amplia tanto en las organizaciones de servicio como en las de manufactura; por otra parte, la configuración específica de las funciones que aparecen como departamentos separados varía de una organización a otra.

La ventaja principal de esta base es su eficiencia, es decir, parece lógico tener un departamento que conste de expertos en un campo en particular, como la producción o la contabilidad. Al tener departamentos de especialistas, la administración crea unidades eficientes; un contador generalmente es más eficiente cuando trabaja con otros contadores e individuos que tienen antecedentes e intereses similares, ya que pueden compartir su experiencia para hacer el trabajo. General Motors (GM) atrajo mucha atención cuando combinó las divisiones de producto tradicionales en dos departamentos funcionales: producción y ventas. Ahora, bajo la dirección de un nuevo director de operaciones, GM ha acelerado la consolidación de sus divisiones

FIGURA 14.2
Organización funcional en tres entornos



automotrices (incluyendo la alguna vez independiente división Saturn) en una entidad organizada de manera funcional.[6] La fuerza impulsora detrás de su reorganización fue su deseo de reducir el costo de desarrollar y comercializar autos acrecentando las eficiencias de una estructura organizacional basada en las funciones.

Una importante desventaja de esta base de división por departamentos es que debido a que los especialistas trabajan y se alientan entre ellos en sus áreas de experiencia e interés, se pueden sacrificar las metas organizacionales a favor de las departamentales. Los contadores pueden ver sólo sus problemas y no los de producción o marketing o los de la organización total; en otras palabras, la cultura e identificación del departamento a menudo son más fuertes que con la organización y su cultura.

Departamentalización geográfica

Otra base para la departamentalización es establecer grupos de acuerdo con un área geográfica. La lógica es que se deben asignar todas las actividades de una región dada a un administrador, el cual estaría a cargo de todas las operaciones en esa zona en particular.

En las organizaciones grandes los arreglos geográficos son ventajosos debido a que la separación física de las actividades dificulta una coordinación centralizada. Por ejemplo, es muy difícil para alguien que trabaja en Nueva York manejar vendedores de Kansas City, por lo que tiene sentido asignar la labor administrativa a alguien que trabaje en Kansas City.

Las tiendas al menudeo que cuentan con unidades grandes y múltiples de venta, a menudo se organizan en líneas territoriales. Los establecimientos específicos de ventas al menudeo de un área geográfica constituirán unidades, a menudo llamadas divisiones, que reportan a un administrador regional, quien a su vez puede reportar a un administrador corporativo. Por ejemplo, el administrador de Lexington, Kentucky, tienda minorista de una cadena nacional reporta al presidente de la División Medio Oeste, en tanto que ésta lo hace a la unidad de la casa matriz.

La departamentalización geográfica capacita al personal administrativo. La compañía puede colocar administradores en territorios y luego evaluar su progreso en esa región geográfica; la

experiencia que éstos adquieren en una zona lejos de la casa matriz proporciona conocimientos valiosos acerca de cómo se aceptan sus productos y/o servicios en el campo.

Departamentalización por producto

Los administradores de muchas compañías diversificadas grandes agrupan los puestos con base en el producto, de tal forma que todos los que estén asociados con la producción y ventas de un producto o línea de productos quedan bajo la dirección de un administrador. El producto se convierte en la base preferida conforme una empresa crece al aumentar el número de los que comercializa, ya que es difícil coordinar los diversos departamentos funcionales, por lo que se vuelve ventajoso establecer unidades de producto. Esta forma de organización permite al personal desarrollar una experiencia total en la búsqueda, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrar la autoridad, responsabilidad y confiabilidad en el departamento de un producto específico permite a la alta administración coordinar sus acciones.

La estructura de la organización que utiliza los productos como la base para dividir en departamentos ha sido un desarrollo fundamental en el capitalismo moderno. El término *organización divisional* se refiere a esta forma de estructura; la mayoría de las empresas importantes y grandes de los países desarrollados la utilizan hasta cierto grado. Las divisiones basadas en productos a menudo son unidades independientes que pueden diseñar, producir y comercializar los suyos propios, aun en competencia con otras divisiones de la misma empresa.[7] General Motors se convirtió en la empresa pionera de la estructura divisional cuando evolucionó en las cinco divisiones de autos independientes: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac. Como señalamos en nuestro análisis de la forma funcional, esta empresa ha comenzado un proceso de alejamiento de la forma divisional basada únicamente en los productos.

La División de Productos al Consumidor de Kimberly Clark refleja la división en departamentos por producto. Los grupos específicos que se muestran en la figura 14.3 incluyen los de higiene femenina, para el hogar y productos comerciales; en cada una de estas unidades encontramos personal de producción y marketing. Como los administradores de las divisiones de producto coordinan las ventas, manufactura y distribución se vuelven supervisores de un centro de utilidades; de esta manera, en las organizaciones basadas en productos se implementa la responsabilidad de los ingresos, ya que con frecuencia se pide a los administradores que establezcan metas de desempeño al inicio de un periodo y que luego comparen las utilidades reales contra las planeadas.

Las organizaciones basadas en productos fomentan la iniciativa y la autonomía proporcionando a los gerentes de las divisiones los recursos necesarios para realizar sus planes de utilidades, pero a su vez enfrentan el difícil tema de decidir cuánta redundancia es necesaria. Las estructuras divisionales contienen cierto grado de repetición debido a que cada división requiere sus propias funciones de investigación, ingeniería, marketing, producción y todas las demás necesarias para hacer negocios. Así, en todos los niveles de división de toda la organización hay personal técnico y profesional; el costo de este arreglo puede ser exorbitante.

Departamentalización por cliente

Los clientes pueden ser una base para agrupar los puestos.[8] Ejemplos de departamentos orientados a ellos son las estructuras organizacionales de las instituciones educativas; algunas de ellas tienen cursos regulares (día y noche) y divisiones de extensión. En algunos casos un profesor estará afiliado únicamente con la división regular o con la de extensión; de hecho, los títulos de algunos puestos de cuerpos docentes mencionan específicamente la división de extensión.

Otra forma de la departamentalización por cliente es el departamento de préstamos de un banco comercial, donde sus ejecutivos a menudo se dedican a préstamos industriales, comerciales o agrícolas, siendo uno de estos tres tipos quien atienda al cliente.

La importancia de la satisfacción de los clientes ha estimulado a las empresas a buscar formas creativas para servirles mejor. Desde que Bell System se separó, la competencia ha obligado a AT&T a organizarse en unidades basadas en clientes que se identifican con las necesidades de clientes específicos; antes de la separación la empresa se organizaba alrededor de las funciones.

FIGURA 14.3 División de productos al consumidor, Kimberly Clark-Corporation: estructura organizacional

El movimiento hacia los departamentos basados en los clientes en Bell Labs se acompañó de esfuerzos por implementar una administración de calidad total (ACT), una práctica administrativa enfocada en los clientes que se refuerza con la estructura basada en ellos.[9]

Algunas tiendas departamentales están divididas en departamentos hasta cierto grado con base en los clientes; tienen agrupaciones como ropa para universitarios, caballeros y niños o pisos de ofertas donde manejan ropa de menor calidad para ellos. Este tipo de organizaciones están más capacitadas para satisfacer las necesidades que identifican en sus consumidores que las que basan sus departamentos en factores que no son de clientes.[10]

Bases combinadas para la departamentalización. La organización matricial

Organización matricial Diseño organizacional basado en productos o proyectos sobre otro existente basado en funciones.

El diseño organizacional, llamado **organización matricial**, intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las bases funcionales y de producto; en términos prácticos, combina ambas bases para dividir en departamentos funcionales y de producto.[11] Compañías tales como American Cyanamid, Avco, Carborundum, Caterpillar Tractor, Hughes Aircraft, ITT, Monsanto Chemical, National Cash Register, Prudential Insurance, TWR y Texas Instruments son sólo unas cuantas de las que la aplican. Los usuarios del sector público incluyen agencias de servicio social y de salud pública de Estados Unidos. Aunque el significado exacto de organización matricial varía en la práctica, generalmente se le considera como un compromiso equilibrado entre la organización funcional y de producto, esto es, entre la departamentalización por función y por producto.

Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo o cubriendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical. Por ejemplo, se asignan a especialistas en manufactura, marketing, ingeniería y finanzas para trabajar en uno o más proyectos o productos; como consecuencia, el personal reporta a dos administradores: al de su departamento funcional y al de la unidad de proyecto o de producto. La existencia de un *sistema de autoridad dual* es una característica distintiva de la organización matricial, aunque se debe reconocer y tratar en ellas el posible conflicto entre ser leal al administrador funcional o al de proyecto.[12]

Las estructuras matriciales se encuentran en las organizaciones que: 1) requieren respuestas a un cambio rápido en dos o más ambientes, tales como la tecnología y los mercados; 2) enfrentan incertidumbres que generan grandes requisitos de procesamiento de información, y 3) deben enfrentar restricciones financieras y de recursos humanos. Los administradores que confrontan estas circunstancias tienen mucha probabilidad de aprovechar ciertas ventajas de este tipo de

organización;[13] una de ellas es que facilita la utilización de personal y equipo altamente especializado. Cada unidad de proyecto o producto puede compartir un recurso especializado con otras unidades, en lugar de duplicarlo para proporcionar cobertura independiente para cada uno, esto es una ventaja en particular cuando los proyectos no requieren los esfuerzos de los especialistas de tiempo completo. Por ejemplo, un proyecto puede requerir sólo la mitad del tiempo de un científico de cómputo; en lugar de tener varios investigadores que no utilizan su capacidad total en cada proyecto, la organización puede tener menos 100% ocupados y cambiarlos de proyecto en proyecto.

Dicha flexibilidad acelera la respuesta a las condiciones competitivas, los avances tecnológicos y otros cambios ambientales. Estas interacciones también alientan la fertilización cruzada de ideas, como cuando un científico de cómputo debe analizar las ventajas y desventajas del procesamiento de datos electrónicos con un experto en contabilidad financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, entender y responder a los puntos de vista del otro, y al mismo tiempo, mantener un contacto continuo con los miembros de su propia disciplina debido a que son también miembros de un departamento funcional. Land Rover, un fabricante de autos del Reino Unido, cuyo propietario es Tata Motors, ha encontrado que la estructura matricial le resulta útil, como se señala en el apartado "CO en la práctica" de la página siguiente.

Tramo de control

Tramo de control
Número de individuos que reportan a un jefe específico.

Determinar las bases apropiadas para una departamentalización establece los tipos de puestos que se agruparán, pero no el número de los que se van a incluir en un grupo específico, esto es, el tema del **tramo de control**. Generalmente éste trata de decidir la cantidad de gente que puede supervisar un administrador, es decir, ¿la organización será más eficaz si el tramo de control es relativamente amplio o estrecho? La pregunta se ocupa básicamente de determinar el volumen de relaciones interpersonales que un administrador de departamento es capaz de manejar; es más, se debe definir el tramo de control para incluir no sólo a los subordinados que se asignan formalmente, sino también a aquellos que tienen acceso al administrador, ya que a éste no se le puede ubicar sólo en una posición de ser responsable de los subordinados inmediatos, sino que también puede ser jefe de diversos comités y tareas de grupo.[14]

El número de relaciones interpersonales que se pueden establecer entre un administrador y sus subordinados aumenta en forma geométrica cuando el número de estos últimos aumenta en forma aritmética. Esta relación se sostiene porque los administradores podrían competir por tres tipos de relaciones interpersonales: directas individuales, directas de grupo y cruzadas. Las directas sencillas ocurren entre el administrador y cada subordinado en forma individual (en un entorno de uno a uno); las directas de grupo se dan entre él y cada posible turno de subordinados; finalmente, las relaciones cruzadas aparecen cuando los subordinados interactúan entre sí.

La consideración fundamental al determinar el tramo de control del administrador no es el número de relaciones posibles, sino la frecuencia e intensidad de las reales; no todas las relaciones ocurrirán y las que lo hagan, variarán en importancia. Si cambiamos nuestra atención de las relaciones posibles a las reales como la base para determinar el tramo de control óptimo, hay al menos tres factores que parecen importantes: el contacto requerido, el grado de especialización y la capacidad de comunicación.

Contacto requerido

En investigación y desarrollo, así como en el trabajo médico y de producción, el superior y los subordinados necesitan tener un contacto frecuente y un alto grado de coordinación. Las conferencias y otras formas de consultas a menudo ayudan a lograr metas dentro de un periodo restringido. Por ejemplo, el líder de un equipo de investigación y desarrollo quizá necesite consultar con frecuencia con los miembros para que un proyecto se termine dentro de un periodo que permita a la organización colocar un producto en el mercado; por lo tanto, en lugar de confiar en memorandos e informes, es conveniente que la organización tenga tantos contactos profundos dentro del equipo como sea posible. Un tramo de control grande impediría contactar a los subordinados con tanta frecuencia, lo cual podría obstruir el proyecto. En general, a mayor

CO EN LA PRÁCTICA

El Grupo Rover utiliza ventajosamente la organización matricial

Land Rover (Ford Motor Co.) ha desarrollado prácticas administrativas innovadoras que incorporan el trabajo en equipo, la administración de calidad total (ACT) y la reorganización corporativa; entre sus logros más exitosos está el desarrollo del motor de serie K, el primer motor automotriz de volumen de Rover en 30 años, el cual comenzó en 1986. Para incentivar el proceso, la empresa utilizó un enfoque de administración de proyectos, el cual combina el tiempo y los talentos de los individuos de toda la organización provenientes de todos los departamentos funcionales. La compañía seleccionó 18 miembros para el equipo de proyecto de la Serie K con base en su capacidad y disposición a adaptarse a un cambio constante; además, los capacitó para trabajar con otras personas de distintas funciones y con diferentes experiencias educativas y técnicas, y aunque formaban parte del proyecto de la serie K, aún reportaban a los administradores de sus departamentos funcionales de origen.

Cuando el enfoque de proyecto multifuncional demostró ser exitoso, la administración creó grupos de proyectos para enfrentar los problemas de calidad y lanzar el vehículo de tracción en las cuatros ruedas, Land Rover Discovery. Cada grupo de proyecto contiene expertos funcionales con demostradas habilidades técnicas e interpersonales; Rover descubrió que estos grupos integran desde el principio todos los asuntos de los grupos funcionales que deben finalmente llevar el auto al mercado, desde el diseño de producto hasta la producción y el marketing y las ventas. En las plantas tradicionales de manufactura automotriz los departamentos funcionales trabajan aislados y sólo después de que hayan recibido información y especificaciones del departamento anterior en el proceso de desarrollo.

Por lo tanto, la experiencia positiva inicial de Rover con la administración de proyectos le ha llevado a integrar esta práctica en toda la organización. Casi cada empleado tiene una asignación en un departamento funcional y otra en uno o más grupos de producto o proyecto.

Fuentes: Katheleen Kerwin, "Ford Learns the Lessons of Luxury", *BusinessWeek*, 1 de marzo de 2004, p. 116; Paul Eisenstein, "Rover's Return", *Professional Engineering*, septiembre de 2001, pp. 31-34; "Land Rover Joins Ford's Luxury Vehicles Group", *Mergers and Acquisitions*, mayo de 2000, pp. 15-16; Mohammed K. El-Najdawi y Matthew J. Liberatore, "Matrix Management Effectiveness: An Update for Research and Engineering Organizations", *Project Management Journal*, marzo de 1997, pp. 25-31; Frank Muller, "A New Engine of Change in Industrial Relations", *Personnel Management*, UK, julio de 1991, pp. 30-33, y Ralph Bertodo, "Implementing a Strategic Vision", *Long Range Planning*, octubre de 1990, pp. 22-30.

ambigüedad inherente en el puesto de un individuo, mayor la necesidad de supervisión para evitar conflictos y estrés.[15]

Grado de especialización

El grado de especialización de los empleados es una consideración fundamental para establecer el tramo de control en todos los niveles de la administración; por lo general se acepta que un administrador en el nivel organizacional inferior puede supervisar a más subordinados porque el trabajo en ese nivel es más especializado y menos complicado que en los niveles más altos. La administración puede combinar puestos muy especializados y otros similares en departamentos relativamente grandes debido a que es posible que los empleados no necesiten una estrecha supervisión.

Capacidad de comunicación

En la mayoría de las situaciones laborales se deben comunicar verbalmente instrucciones, lineamientos y políticas a los subordinados. La necesidad de comentar los factores relacionados con el trabajo influye en el tramo de control. El individuo que puede comunicarse en forma clara y concisa con sus subordinados es capaz de manejar a más personas que uno que no puede hacerlo.

La práctica difundida de recortar y aplanar las organizaciones de todo tipo tiene implicaciones directas para la decisión del tramo de control. Como lo demostró Xerox recientemente, los recortes disminuyen el número total de empleados, pero relativamente reducen más la cantidad de administradores (por lo general de nivel intermedio) que la de no administradores;[16] esto aumenta el número de no administradores por administrador y, en consecuencia, aumenta su tramo de control promedio. No está muy claro si los factores de contacto requerido, grado de especialización y capacidad de comunicarse tienen alguna influencia en los tramos de control resultantes; de hecho, muchos administradores de nivel medio cuyos tramos de control han sido

CO EN LA PRÁCTICA

Efectos de la reducción del tramo de control de los administradores

Casi todas las empresas de la economía global se han reducido o han considerado las implicaciones de hacerlo. Algunos gigantes de las industrias básicas como Motorola, Robert Wood Johnson University Hospital, IBM, GM, Ford, Hewlett-Packard y Chrysler, así como muchas de las 21 ganadoras hasta ahora del prestigioso premio Baldridge Award, ya han reducido el número de administradores de nivel intermedio y han aumentado los tramos de control de todos los demás; esta decisión se basaba en la idea de que los individuos altamente capacitados a lo largo de la organización, facultados con autoridad y competencia, pueden dirigirse a sí mismos. El concepto no es nuevo, pero su aplicación difundida sí lo es. Muchas empresas, grandes y pequeñas, han informado sus experiencias con tramos de control más amplios, algunas positivas y otras negativas. Las positivas enfatizan el compromiso renovado de los empleados que se han beneficiado con la atribución de facultades; las negativas se concentran en las presiones adicionales que se han impuesto a los administradores para que sean responsables del desempeño laboral de más empleados.

Un observador señala que, para que el aplanamiento alcance todo su potencial, los administradores y empleados deben tener iniciativa para agregar valor a las instrucciones que reciben; esta idea de agregar valor implica que los individuos se adelanten y evalúen todo su potencial para sumarlo al bienestar y eficacia de la organización. Otro observador del aplanamiento en la industria bancaria estadounidense afirma que la práctica funcionará dependiendo de la disposición y capacidad de los empleados a nivel local para proporcionar un servicio de calidad y un alto desempeño, incluso un desempeño máximo, de sus tareas asignadas. Pero tal vez el factor más importante de presión para el éxito de la práctica es la capacidad de los administradores para comprender la nueva relación entre ellos y quienes no lo son: los primeros ya no pueden alejarse de aquellos a quienes conducen, deben desarrollar relaciones de ayuda e instrucción con sus subordinados.

Fuentes: Geoff Colvin, "Undercutting CEO Power", *Fortune,* 5 de marzo de 2007, p. 42; http://baldrige.nist.gov/Award_Recipients.htm (consultado el 5 de julio de 2007); Janet H. Weakland, "Human Resources Holistic Approach to Healing Downsizing Survivors", *Organization Development Journal*, verano de 2001, pp. 59-70; Brian P. Biehoff, Robert H. Moorman, Gerald Blakely y Jack Fuller, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment of Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, marzo de 2001, pp. 93-113; Karen E. Mishra, Gretchen M. Spreitzer y Aneil K. Mishra, "Preserving Employee Morale during Downsizing", *Sloan Management Review*, invierno de 1998, pp. 83-95; Aaron Bernstein "Oops, That's Too Much Downsizing", *BusinessWeek*, 8 de junio de 1989, p. 38, y Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Downsizing", *Human Resource Management*, verano de 1994, pp. 189-211.

ampliados creen que la administración superior ha tomado estas decisiones sin considerar estos factores. En el apartado anterior de "CO en la práctica" se describen las experiencias con los recortes en las empresas estadounidenses.

Aunque podemos identificar algunos factores específicos que se relacionan con tramos de control óptimos, se sigue buscando una respuesta completa.[17]

Delegación de autoridad

Delegación de autoridad
Proceso de distribuir la autoridad hacia abajo en una organización.

Los administradores deciden cuánta autoridad se debe delegar a cada puesto y a cada ocupante; como lo hemos señalado, ésta se refiere al derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación por parte de la administración superior y a obtener obediencia de los demás. La **delegación de autoridad** se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo. Al gerente de ventas se le puede delegar el derecho de contratar vendedores (decisión) y el de asignarlos a territorios específicos (obediencia); otro gerente de ventas puede no tener el derecho de contratar pero sí el de asignar zonas; por lo tanto, el grado de autoridad que se delega puede ser relativamente alto o bajo en relación con ambos aspectos de la autoridad. Cualquier puesto en particular incluye una gama de configuraciones alternativas de delegación de autoridad.[18] Los administradores deben equilibrar las ganancias y pérdidas relativas de las alternativas.

Razones para descentralizar la autoridad

Una delegación relativamente alta de autoridad alienta el desarrollo de administradores profesionales; las organizaciones que descentralizan (delegan) autoridad les permiten tomar decisiones importantes para ganar habilidades y avanzar en la compañía. En virtud de su derecho a tomar decisiones en una amplia gama de temas, desarrollan la experiencia que les permite lidiar con problemas de la administración superior. Quienes tienen un amplio poder de toma de decisiones a menudo toman resoluciones difíciles; en consecuencia, están capacitados para ser

promovidos a puestos de incluso mayor autoridad y responsabilidad.[19] La administración superior puede de inmediato comparar a sus administradores con base en su desempeño real en la toma de decisiones, y su ascenso (según el desempeño que demuestren) puede eliminar favoritismos y minimizar la personalidad en el proceso de promoción.

Segundo, una alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo dentro de la organización; los administradores están motivados para contribuir en esta atmósfera competitiva porque los comparan con sus colegas en diversas medidas de desempeño. Un ambiente competitivo en el cual ellos compiten en ventas, reducción de costos y objetivos de desarrollo de los empleados puede ser un factor positivo en el desempeño general de la organización, aunque también puede producir un comportamiento destructivo cuando el éxito de un administrador ocurre a expensas de otro. Pero sin importar si es positivo o destructivo, la competencia significativa existe sólo cuando los individuos tienen autoridad para hacer aquellas cosas que les permiten ganar.

Por último, los administradores que tienen una autoridad relativamente alta pueden ejercer más autonomía y, por lo tanto, satisfacer sus deseos de participar en la solución de problemas; esta autonomía puede llevar a una creatividad e ingenuidad administrativa, que contribuya a la capacidad de adaptación y al desarrollo de la organización y de sus administradores. Como hemos visto en anteriores capítulos, las oportunidades para participar en el establecimiento de metas pueden ser motivadores positivos, pero para ello es necesario contar con la autoridad para tomar decisiones. Muchas organizaciones, grandes y pequeñas, eligen seguir la política de descentralización de la autoridad.

Las decisiones para descentralizar a menudo son el resultado de experiencias de centralización. Por ejemplo, en 1991 Hewlett-Packard (HP) comenzó a pensar de nuevo en las decisiones que había tomado en la década de los 80, mediante las cuales había centralizado las operaciones a costa de la autonomía de los gerentes de producto; el ímpetu de la decisión de centralizar fue el creciente costo de la duplicación a nivel local. Por ejemplo, hubo un tiempo en que cada unidad de HP manufacturaba sus propios tableros de circuitos (aunque eran intercambiables) para sus propios productos; este arreglo permitía a los administradores locales tener control y flexibilidad sobre el volumen y la calidad, pero el costo de la duplicación se volvió intolerable conforme la competencia obligó a bajar los precios de los productos HP. La producción de tableros de circuitos se consolidó en unos cuantos sitios de manufactura bajo la dirección de un solo administrador.

La desventaja de la decisión fue la creación de comités y procedimientos, al parecer un impenetrable laberinto de burocracia. La compañía revirtió su anterior decisión de centralizar cuando anunció una reorganización importante; la empresa decidió hacerla a la manera de muchos competidores, incluido IBM, reduciendo el número de niveles administrativos en la estructura de la organización y descentralizando las decisiones para dejarlas a los administradores de unidades operativas más o menos independientes, cada una de las cuales tiene su propia fuerza de ventas que se concentra en vender el producto de su unidad. Sin duda, la reorganización tomará bastante tiempo y sus resultados serán variados, pero la forma de HP de mirar al futuro parece descansar en la descentralización y no en la centralización.[20]

La descentralización de la autoridad tiene sus beneficios, pero éstos tienen sus costos; las organizaciones que no pueden o no están dispuestas a asumirlos encontrarán razones para centralizar la autoridad.

Razones para centralizar la autoridad

Los administradores deben estar capacitados para tomar decisiones que correspondan a la autoridad que les delegaron. Los programas de capacitación formal pueden ser bastante caros, lo que puede más que contrarrestar los beneficios.

Segundo, muchos administradores están acostumbrados a tomar decisiones y se resisten a delegar autoridad en sus subordinados; en consecuencia, pueden desempeñarse a niveles más bajos de eficacia porque creen que delegar supone perder el control.

Tercero, surgen gastos administrativos porque se deben desarrollar nuevos o diferentes sistemas de contabilidad y de desempeño para proporcionar a la administración superior información

acerca de los efectos de las decisiones de sus subordinados. Cuando se otorga autoridad a los niveles inferiores de administración, la superior debe contar con algún medio para revisar cómo la emplean; en consecuencia, generalmente crean sistemas de reportes que les informan de los resultados de las decisiones que se tomaron en los niveles inferiores de la organización.

La cuarta razón, y tal vez la más pragmática para centralizar es que la descentralización implica una duplicación de funciones. Cada unidad autónoma debe realmente apoyarse a sí misma para ser independiente, pero eso incluye un costo de duplicación potencialmente alto; aunque hay algunas organizaciones que han descubierto que el costo de la descentralización supera los beneficios.[21]

Lineamientos de decisión

Al igual que la mayoría de los temas administrativos, no se puede resolver de manera simple si la autoridad debe delegarse en un grado mayor o menor. Los administradores que se enfrentan con el tema deben responder las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Qué tan rutinarias y directas son las decisiones que el puesto o la unidad requiere? La autoridad para las decisiones rutinarias se puede centralizar. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida como Kentucky Fried Chicken centralizan la decisión de la preparación de la comida para asegurar una calidad consistente en todas sus tiendas; sin embargo, el administrador de la tienda local toma las decisiones de contratar y despedir a los empleados. Esta pregunta señala la importancia de la distinción entre decidir y hacer; la tienda local prepara la comida, pero el personal de la casa matricial decide cómo se prepara.
2. ¿Son competentes los individuos para tomar la decisión? Incluso cuando la decisión no es rutinaria (como en el caso de contratar empleados), si el administrador local no es competente para reclutar y seleccionar, entonces las decisiones de contrataciones se deben centralizar. Esta pregunta implica que la delegación de autoridad puede diferir entre los individuos según la capacidad de cada uno para tomar decisiones.
3. ¿Están motivados los individuos para tomar la decisión? Quienes son capaces no siempre están motivados. Analizamos la motivación y las diferencias individuales en capítulos anteriores. La toma de decisiones puede ser difícil y estresante, y esto desalienta a algunos individuos de aceptar la autoridad; también puede suponer un nivel de compromiso con la organización por parte de la persona que ésta no esté dispuesta a aceptar. La motivación debe acompañar a la competencia para crear condiciones propicias para la descentralización.
4. Finalmente, para regresar a los puntos que antes tocamos, ¿los beneficios de la descentralización superan sus costos? Esta pregunta es tal vez la más difícil de responder porque muchos beneficios y costos se evalúan en términos subjetivos; sin embargo, los administradores deben al menos intentar hacer el análisis costo-beneficio.

Al igual que la mayoría de los temas administrativos, si se debe delegar la autoridad en mayor o menor grado no puede resolverse de manera simple. Como siempre ocurre en la toma de decisiones administrativas, la cuestión de centralizar o descentralizar la autoridad sólo se puede guiar por preguntas generales.

Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional

Los dos modelos del diseño organizacional que se describen en esta sección son ideas importantes en la teoría y la práctica de la administración, por lo que reciben considerable atención, aunque hay poca uniformidad en el uso de los términos que designan los dos modelos. Las dos expresiones que aquí utilizamos, *mecánico* y *orgánico*, son relativamente descriptivas de las características importantes de los modelos.[22]

Modelo mecánico

Un conjunto de literatura que surgió durante principios del siglo XX consideró el problema del diseño de la estructura de una organización como una de diversas tareas administrativas, además

de la planeación y el control; el objetivo de estos autores era definir *principios* que pudieran guiar a los administradores a desempeñar sus tareas. Henri Fayol, uno de los primeros escritores del tema, propuso algunos que encontró útiles en la administración de una gran compañía minera de carbón en Francia;[23] se ocupaban de la función administrativa de la organización; cuatro de éstos son relevantes para entender el modelo mecánico.

1. *Principio de especialización*. Fayol afirmaba que la especialización es el mejor medio para emplear a los individuos y a los grupos. En su época, no se había determinado en forma definitiva el límite de especialización (esto es, el punto óptimo). Como se mostró en el capítulo anterior, la administración científica popularizó diversos métodos para implementar la especialización de la mano de obra, como los estándares de trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, que enfatizaban las dimensiones técnicas (no de conducta) del trabajo.
2. *El principio de la unidad de dirección*. De acuerdo con este principio los puestos deben agruparse de acuerdo con su especialidad: los ingenieros con ingenieros, los vendedores con vendedores, los contadores con contadores. La base de la división por departamentos que más de cerca implementa este principio es la base funcional.
3. *El principio de autoridad y responsabilidad*. Fayol creía que se le debe delegar suficiente autoridad a un administrador para que pueda realizar las responsabilidades que le fueron asignadas. Debido a que las que se asignan a los administradores de alto nivel son mucho más importantes para el futuro de la organización que las de nivel inferior, aplicar el principio lleva inevitablemente a una autoridad centralizada, la cual es un resultado lógico no sólo debido a las mayores responsabilidades de los administradores superiores, sino también a que el trabajo en este nivel es más complejo, el número de trabajadores que participan es mayor y la relación entre las acciones y resultados es lejana.
4. *El principio de cadena de mando*. El resultado natural de implementar los tres principios anteriores es una cadena graduada de administradores desde la mayor autoridad hasta los niveles más bajos; es la ruta para todas las comunicaciones verticales de una organización, las cuales, en consecuencia, deben pasar desde el nivel inferior por cada superior de la cadena de mando. Asimismo, la comunicación desde arriba debe pasar por cada subordinado hasta que llegue al nivel apropiado.

Los escritos de Fayol se volvieron parte de una literatura que tenía un estímulo común, aun cuando cada autor hacía aportaciones únicas. Autores como Mooney y Reiley,[24] Follet[25] y Urwick[26] compartieron el objetivo de definir los principios que deben guiar el diseño y la administración de las organizaciones. No intentaremos aquí una revisión completa de cada una de sus contribuciones; sin embargo, revisaremos las ideas de Max Weber, un estudioso que hizo aportaciones importantes al modelo mecánico. Él describió aplicaciones del modelo mecánico y acuñó el término *burocracia*.

Burocracia

La palabra *burocracia* tiene diversos significados. El tradicional es el concepto de ciencia política de gobierno mediante oficinas pero sin la participación de los gobernados; en términos simples, se refiere a las consecuencias negativas de las organizaciones grandes, como excesivo papeleo, retrasos por los procedimientos y frustración general.[27] Pero en los escritos de Max Weber la burocracia se refiere a una forma en particular de organizar las actividades colectivas;[28] su interés reflejaba su preocupación por las formas en que la sociedad desarrolla jerarquías de control para que un grupo pueda, de hecho, dominar a otros. El diseño organizacional incluye dominancia en el sentido de que la autoridad implica el derecho legítimo de obtener obediencia de los demás; su búsqueda de las formas de dominación que evolucionan en la sociedad lo llevó al estudio de una estructura burocrática, la cual según Weber, es

> superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, severidad de su disciplina y confiabilidad; por lo tanto, hace posible un alto grado de estimación de resultados para las cabezas de la organización y para quienes actúan en relación con eso.[29]

La burocracia se compara con otras organizaciones como una máquina con modos no mecánicos de producción.[30] Estas palabras captan la esencia del modelo mecánico del diseño organizacional.

Según Weber, para lograr los máximos beneficios del diseño burocrático una organización debe tener las siguientes características:

1. Todas las tareas se dividirán en puestos altamente especializados. Al especializarse, quienes ocupan el puesto se vuelven expertos en sus trabajos y la administración les puede dar la responsabilidad del desempeño eficaz de sus deberes.
2. Cada tarea se desempeña de acuerdo con un sistema de reglas abstractas para asegurar su uniformidad y coordinación. El fundamento de esta práctica es que el administrador puede eliminar la incertidumbre en el desempeño laboral que surge de las diferencias individuales.
3. Cada miembro u oficina de la organización es responsable del desempeño laboral ante uno y sólo un administrador. Éste mantiene su autoridad debido a su conocimiento experto y porque se delega en él desde el nivel jerárquico más alto. Existe una cadena de mando que no se rompe.
4. Todos los empleados de la organización se relacionan entre ellos y con los clientes en forma impersonal y formal manteniendo una distancia social con los subordinados y clientes. Esto con el propósito de asegurar que las personalidades y el favoritismo no interfieran con el cumplimiento eficiente de los objetivos de la organización.
5. El puesto en la organización burocrática se basa en las cualidades técnicas y está protegido para evitar el despido arbitrario. En forma similar, las promociones se basan en la antigüedad y el logro; el puesto en la organización se considera como una carrera a largo plazo y se engendra un alto grado de lealtad.

Estas cinco características de la burocracia describen el tipo de organizaciones que según Fayol eran las más eficaces; tanto él como Weber describieron el mismo tipo de organización: una que para cumplir con las metas de la organización en una forma muy eficiente funciona en forma parecida a una máquina. Por lo tanto, el término **modelo mecánico** describe adecuadamente a dichas organizaciones.

Modelo mecánico
Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada, y una amplia especialización del trabajo.

El modelo mecánico logra altos niveles de producción y eficiencia debido a sus características estructurales:

1. Es sumamente complejo debido a que pone el énfasis en la especialización de la mano de obra.
2. Es muy centralizado debido a su énfasis en la autoridad y la responsabilidad.
3. Es muy formalizado porque pone el énfasis en la función como base de los departamentos.

Estas características y prácticas organizacionales sustentan un modelo organizacional que se utiliza ampliamente. Una de las compañías que más éxito ha tenido con este modelo mecánico ha sido United Parcel Service (UPS);[31] esta rentable empresa de mensajería compite directamente con el servicio postal estadounidense en la entrega de paquetes pequeños. Aunque la oficina de correos está subsidiada y no paga impuestos, UPS ha podido competir exitosamente poniendo énfasis en las operaciones; al parecer logra grandes eficiencias combinando automatización y diseño organizacional. La especialización y formalización son características muy visibles de su estructura, la cual utiliza puestos sumamente definidos y una cadena de mando explícita. Las tareas varían desde quienes lavan los camiones y el personal de mantenimiento hasta la administración superior, los cuales son ordenados en una jerarquía de autoridad que consta de ocho niveles administrativos. El alto grado de especialización permite a la administración utilizar muchas formas de informes escritos, como hojas de trabajo diarias en las que se registran las cuotas de trabajo y el desempeño de cada empleado. Las políticas y prácticas de la compañía se establecieron por escrito y se consultan de manera rutinaria en las decisiones de contrataciones y ascensos. Aparentemente, encontró que la forma mecánica de organización es la apropiada para sus propósitos.

UPS tiene más de 1 000 ingenieros industriales en su nómina, cuyo trabajo es diseñar puestos y establecer los estándares que especifiquen la forma en que los empleados deben realizar sus trabajos. Por ejemplo, ellos ordenan a los conductores que caminen a la puerta del cliente a

una velocidad de tres pies por segundo y luego llamen. La administración cree que los estándares no son sólo una forma de obtener eficiencia y producción, sino también medios para proporcionar al empleado una realimentación importante acerca de cómo ha hecho su trabajo. Con todo, la eficiencia de la compañía es testimonio de que emplea los principios del diseño mecánico.

Modelo orgánico

Modelo orgánico
Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante un uso limitado de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y un grado relativamente bajo de especialización.

El **modelo orgánico** de diseño organizacional es totalmente diferente del mecánico debido a sus distintas características y prácticas. Las diferencias más marcadas entre ambos son una consecuencia de los diversos criterios de eficacia que cada uno intenta maximizar; mientras que el mecánico busca maximizar la eficiencia y la producción, el orgánico busca la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo.

La organización orgánica es flexible para cambiar las demandas ambientales debido a que su diseño estimula una mayor utilización del potencial humano; se alienta a los administradores a adoptar en el diseño del puesto prácticas que aprovechen toda la gama de motivaciones humanas que enfaticen el crecimiento y la responsabilidad personal. Los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas son descentralizados y se comparten en todos los niveles de la organización; las comunicaciones fluyen por ella, no sólo en forma descendente sobre la cadena de mando. Con estas prácticas se busca implementar la suposición básica del modelo orgánico según la cual una organización será eficaz en la medida en que su estructura

> sea tal que asegure la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considere que es una experiencia de respaldo que construye y mantiene un sentido de valía e importancia personal.[32]

Un diseño organizacional que proporcione a los individuos un sentido de valía personal y motivación, y que facilite la satisfacción, flexibilidad y desarrollo, tendría las siguientes características:

1. Es relativamente simple debido a que no enfatiza la especialización y sí cada vez más el alcance del puesto.
2. Es hasta cierto punto descentralizado debido a que hace hincapié en la delegación de autoridad y en el aumento de la profundidad del puesto.
3. Es relativamente informal debido a su énfasis en el producto y los clientes como bases para los departamentos.

Un distinguido vocero y desarrollador de ideas que respalda las aplicaciones del modelo orgánico es Rensis Likert; sus estudios en la Universidad de Michigan lo han llevado a argüir que las organizaciones orgánicas (Likert utiliza el término *sistema 4*) difieren marcadamente de las mecánicas (aquí emplea *sistema 1*) a lo largo de diversas dimensiones estructurales. Las diferencias importantes se muestran en la tabla 14.1.

La literatura está llena de informes de los esfuerzos que se han hecho por implementar diseños orgánicos en las organizaciones actuales y de sus resultados;[33] Likert mismo informa de muchos de estos estudios. Thrivent Financial for Lutherans ha recibido considerable atención debido a sus esfuerzos por implementar los principios orgánicos; TFL, que opera una enorme empresa de seguros, transformó la estructura de su organización de mecánica a orgánica en un esfuerzo por aprovechar los beneficios del concepto de *equipo autodirigido*. Antes de la reorganización, estaba dispuesta en forma mecánica, de acuerdo con las funciones tradicionales de la industria de seguros, y se había buscado que los empleados estuvieran sumamente capacitados para tratar con el proceso, garantías, valuaciones y funciones de servicios de lujo. La especialización dio como resultado una eficiencia considerable al tratar con los clientes que requerían atención de una de sus funciones, pero cuando participaban múltiples tareas, la organización se estancaba.

La administración de TFL analizó los posibles beneficios de establecer equipos de empleados que pudieran manejar todos los detalles de cualquier transacción de un cliente, ya fuera

TABLA 14.1 Comparación de estructuras mecánica y orgánica

Fuente: Adaptado de Rensis Likert, *The Human Organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, pp. 197-211.

Proceso	Estructura mecánica	Estructura orgánica
1. Liderazgo	No incluye confianza ni integridad percibida. Los subordinados no se sienten libres para analizar los problemas del puesto con sus superiores, quienes a su vez no solicitan sus ideas y opiniones.	Incluye confianza y honestidad percibida entre superiores y subordinados en todos los asuntos. Estos últimos se sienten libres de analizar los problemas del puesto con los primeros, quienes a su vez solicitan sus ideas y opiniones.
2. Motivación	Propone sólo motivos físicos, de seguridad y económicos mediante el uso del temor y las sanciones. Entre los empleados prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización.	Propone una amplia gama de motivos a través de métodos de participación. Las actitudes hacia la organización y sus metas son favorables.
3. Comunicación	La información fluye en forma descendente y los subordinados generalmente la ven distorsionada, imprecisa y con suspicacia.	La información fluye libremente a través de la organización: hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral; además es precisa y no distorsionada.
4. Interacción	Cerrada y restringida. Los subordinados tienen poco efecto en las metas, métodos y actividades departamentales.	Abierta y extensa. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, métodos y actividades departamentales.
5. Decisión	Relativamente centralizada. Ocurre sólo en la cima de la organización.	Relativamente descentralizada. Ocurre en todos los niveles a través del proceso de grupo.
6. Establecimiento de metas	Localizada en la cima de la organización, desalienta la participación de grupo.	Fomenta la participación del grupo en el establecimiento de objetivos altos y realistas.
7. Control	Centralizado. Busca a quién culpar por los errores.	Disperso en toda la organización. Enfatiza el autocontrol y la solución de problemas.
8. Metas de desempeño	Bajas. Los administradores las buscan de manera pasiva porque no tienen un compromiso con el desarrollo de los recursos humanos de la organización.	Altas. Los superiores las buscan activamente, ya que reconocen que se necesita un compromiso total para desarrollar, mediante la capacitación, los recursos humanos de la organización.

médica, de vida o de accidente; los equipos están formados por individuos que alguna vez fueron responsables de funciones y que ahora son responsables de clientes y pueden tomar decisiones que alguna vez requerían el apoyo de la administración. Como resultado de conferir a los equipos la responsabilidad de su propia administración se eliminaron tres niveles administrativos de la organización; ahora ésta es más simple y más descentralizada que antes y en consecuencia es más orgánica y menos mecánica.

TFL también implementó una forma de compensación para los empleados llamada pago por conocimiento, con el fin de estimularles a adoptar el nuevo sistema de trabajo; esto consiste en proporcionar aumentos de sueldo a los individuos por obtener más conocimientos que les permitan mejorar su desempeño laboral. En el contexto de esta organización orgánica los empleados no sólo debían aprender un nuevo conocimiento técnico sino también uno nuevo interpersonal, pues cuando se trabaja en equipo con otros individuos éste es fundamental para el éxito del nuevo diseño organizacional.[34]

De igual forma, no hay duda de que quienes proponen la teoría de la organización orgánica creen que es universalmente aplicable; es decir, la plantean como la única mejor forma de diseñar una organización. En este sentido, tanto quienes están a favor del modelo mecánico como los del orgánico son igualmente celosos en su defensa.

Teorías del diseño de contingencia

Las exigencias de una situación se llaman *contingencias*; en consecuencia, ni el diseño mecánico ni el orgánico son necesariamente los más eficaces en el diseño de la organización, ya que

Teoría del diseño de contingencia
Enfoque del diseño organizacional que recalca la importancia de que éste se ajuste a las demandas de una situación, incluidas la tecnología, la incertidumbre ambiental y las decisiones de los administradores.

cualquiera puede ser el mejor según la situación. El punto de vista de la contingencia proporciona la oportunidad de alejarse del dilema de elegir entre un modelo mecánico o uno orgánico; como tal, es una evolución de ideas que se basa en el trabajo de autores anteriores.

La esencia del enfoque de la **teoría del diseño de contingencia** se expresa en la pregunta: ¿en qué circunstancias y situaciones es relativamente más eficaz el diseño mecánico, y en cuáles el orgánico? La respuesta requiere que el administrador especifique las contingencias de una situación que influyen en la eficacia relativa de un diseño en particular. Evidentemente, el método de contingencia es muy complicado debido a la necesidad de considerar muchas eventualidades, entre ellas la tecnología, que es una de las más importantes.

Tecnología y diseño organizacional

Tecnología
Acciones físicas y mentales de un individuo para modificar la forma o contenido de un objeto o idea.

Los efectos de la **tecnología** en la estructura de la organización se pueden comprender fácilmente en un nivel abstracto de análisis; aunque existen diversas definiciones de ella, por lo general se entiende como las *acciones* que un individuo realiza sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o artefactos mecánicos, con el fin de hacer *algún cambio* en él.[35] Por lo tanto, las estructuras de la organización reflejan la tecnología en las formas en que se diseñan (división laboral) y agrupan (división en departamentos) los puestos; en este sentido, lo que se conoce actualmente en relación con las acciones apropiadas para cambiar un objeto actúa como restricción en la administración.

En años recientes el estado del conocimiento tecnológico ha aumentado en forma exponencial conforme las computadoras y los robots han ingresado al lugar de trabajo; un efecto de este nuevo conocimiento ha sido que ha aumentado el interés de los administradores sobre la relación que existe entre la estructura organizacional y la tecnología.

La literatura de la teoría de la organización incluye diversos estudios que examinan la relación entre la tecnología y la estructura organizacional. No es posible revisar aquí todos estos estudios, ya que ocuparía demasiado espacio y rebasaría la intención de nuestro análisis, en cambio, revisaremos brevemente el estudio clásico que estimuló otros de seguimiento y ganó importancia.

Estudio clásico de tecnología y diseño organizacional

Joan Woodward destacó en forma considerable cuando reveló los resultados de los análisis de 100 estructuras organizacionales de empresas manufactureras en el sur de Inglaterra.[36] Aunque ella y sus colegas habían buscado responder diversas preguntas acerca de las contribuciones de la estructura a la eficacia organizacional, fueron sus conclusiones respecto a la tecnología y la estructura las que resultaron ampliamente aclamadas.

Ella y su equipo de investigadores se habían propuesto determinar si había diferencias estructurales entre las empresas más o menos eficaces; con ese fin utilizaron diversas medidas de eficacia para clasificar las organizaciones en tres categorías: arriba del promedio, promedio y por debajo del promedio, pero cuando compararon las estructuras organizacionales dentro de cada categoría, no surgió ningún patrón consistente, fue entonces que el equipo comenzó a analizar la información relacionada con la tecnología, esto es, los métodos y procesos de la manufactura,[37] y midió la tecnología en términos de tres variables relacionadas:

> 1) Etapas en el desarrollo histórico de los procesos de producción, 2) interrelación entre los artículos del equipo utilizados para estos procesos, y 3) el grado en que las operaciones que se desempeñaban en el proceso de un ciclo de producción o secuencia al siguiente eran repetitivas o comparables.[38]

Aplicar la medida a la información acerca de los métodos de manufactura de la empresa dio como resultado un continuo de tecnología, donde en los extremos se encontraban los métodos de manufactura por pedidos de trabajo y de manufactura de procesos, separados por la manufactura de producción en masa.

El equipo de investigación clasificó las empresas de acuerdo con tres categorías de tecnología; luego descubrió que sus estructuras organizacionales dentro de cada categoría eran diferentes comparadas con las de otras categorías. Las diferencias importantes fueron las siguientes:[39]

1. Las organizaciones a cada extremo del continuo eran más flexibles, es decir, se parecían al modelo orgánico con tareas de puestos y responsabilidades no muy claramente definidas. Las que estaban en medio del continuo eran más especializadas y formalizadas, esto es, se parecían al modelo mecánico.
2. Las organizaciones a cada extremo del continuo empleaban más las comunicaciones verbales que las escritas; las de en medio empleaban más las comunicaciones escritas y eran más formalizadas. Este patrón también es consistente con las diferencias entre los modelos de diseño orgánico y mecánico.
3. Los puestos administrativos eran más altamente especializados en la producción en masa que en la manufactura de pedidos de trabajo o de proceso. Los supervisores de primer nivel participaban sobre todo en la supervisión directa, en tanto que dejaban las decisiones técnicas al personal administrativo; en contraste, se esperaba que los administradores de las empresas de pedidos de trabajo tuvieran mayor experiencia técnica, mientras que los administradores de la manufactura de procesos deberían tener mayor experiencia científica.
4. De acuerdo con el punto anterior, en las empresas de producción en masa se separaba el control real de la producción (en la forma de programación y asignación de rutas) de la supervisión de la producción. En las organizaciones situadas en los extremos del continuo, las dos funciones administrativas se integraron mejor en la función del supervisor de primera línea.

Por lo tanto, los datos indicaban diferencias organizacionales agudas debido a las diferencias tecnológicas.

Comprensión de las relaciones entre tecnología y estructura

La relación entre la tecnología y las organizaciones se puede entender en relación con las funciones naturales empresariales: desarrollo del producto, producción y marketing. La empresa de pedidos de trabajo produce de acuerdo con las especificaciones del cliente; debe asegurar el pedido, desarrollar el producto y manufacturarlo. El ciclo comienza con marketing y termina con producción.

Esta secuencia requiere que la empresa sea especialmente experta en percibir los cambios del mercado y ajustarse a ellos, pero aún más importante, la llave de su éxito está en la función de desarrollo de producto, ya que debe convertir las especificaciones de los clientes en productos que sean aceptables para ellos y para el personal de producción. Existen diversos enfoques para facilitar los tipos de interacciones y patrones de comunicación que se requieren para resolver los problemas de desarrollo de producto y de mercado asociados con los pedidos de trabajo o con la producción por unidad; los más complicados incluyen interacciones que se manejan mejor en las estructuras de tipo orgánico.

En el otro extremo del continuo tecnológico se encuentra el fabricante de procesos. En estas empresas el ciclo comienza con el desarrollo del producto; la llave de su éxito es la capacidad para descubrir un nuevo producto por medio de la investigación científica, como un nuevo químico, aditivo de gasolina o tela (que pueda producirse en las instalaciones ya existentes o en nuevas instalaciones una vez que se establezca el mercado). Las funciones de desarrollo, marketing y producción en los procesos de manufactura exigen personal científico y competencia especializada en los niveles más altos de la organización; como el éxito de estas empresas depende de que se ajusten a un nuevo conocimiento científico, el diseño orgánico es más eficaz que el mecánico.

El diseño mecánico es eficaz para las empresas que utilizan tecnología de producción en masa. El mercado existe para productos más o menos estandarizados (autos, alimentos, ropa) y la tarea es fabricarlos en forma eficiente y económica a través de métodos medianamente rutinarios. Los trabajadores atienden máquinas que los estándares de ingeniería han diseñado y sincronizado; se separa el control real del flujo de trabajo de la supervisión de la fuerza laboral. En dichas organizaciones se pueden aplicar las ideas de la administración científica y los diseños mecánicos.

Esta explicación de la relación entre tecnología y estructura se basa en los puntos de vista tradicionales de la tecnología de manufactura. Los avances recientes en las computadoras y

robots han iniciado un nuevo entendimiento de las posibilidades de manufactura y las estructuras de la organización que son compatibles con esos avances.

Ambiente y diseño organizacional

Se ha establecido firmemente la relación entre la tecnología y el diseño eficaz de las organizaciones; sin embargo, como vemos, interpretar estas relaciones requiere que se considere el ambiente de la organización; por lo tanto, la explicación básica para las diferencias en las organizaciones son las diferencias en el ambiente. Esta línea de razonamiento la han buscado varios investigadores; revisaremos uno de los estudios clásicos en esta sección.

Estudio clásico de la relación entre ambiente y diseño organizacional

Lawrence y Lorsch basan sus resultados en casos de estudio detallados de empresas pertenecientes a las industrias de plásticos, alimentos y contenedores.[40] Un estudio exploratorio inicial analizó casos de estudio de seis empresas que operaban en la industria de los plásticos; Lawrence y Lorsch analizaron estos estudios para responder las siguientes preguntas:[41]

1. ¿En qué se diferencian las demandas ambientales que enfrentan las diversas organizaciones y cómo se relacionan con el diseño de las que son eficaces?
2. ¿Es verdad que las organizaciones en determinados ambientes o en ambientes estables utilizan en forma exclusiva la autoridad centralizada para tomar sus decisiones fundamentales? Y si es así, ¿a qué cree que se deba? ¿Será porque se requieren menos decisiones fundamentales o porque éstas pueden tomarse de manera más eficaz en los niveles superiores de la organización o por menos personas?
3. ¿Se encuentra el mismo grado de especialización y diferencias en la orientación entre los individuos y grupos de organizaciones con distintos ambientes industriales?
4. Si se encuentra una mayor especialización y diferencias entre los individuos y grupos en diferentes industrias, ¿estas diferencias influyen en los problemas de coordinación de las partes de la empresa? ¿La influencia en las organizaciones significa lograr integración?

Para responder a estas cuatro preguntas, Lawrence y Lorsch estudiaron la estructura de las tres industrias; durante su investigación acuñaron tres términos que son muy utilizados en la teoría y práctica del diseño organizacional: *diferenciación*, *integración* y *ambiente*.

Diferenciación

Diferenciación
Grado de distinción entre las unidades de una organización causadas por diferencias individuales y estructurales.

Al estado de la segmentación del sistema organizacional en subsistemas, cada uno de los cuales tiende a desarrollar atributos particulares en relación con los requisitos que su ambiente externo relevante plantea, se le llama **diferenciación**.[42] Este concepto se refiere en parte a la idea de la especialización de la mano de obra, y, en concreto, al grado de las divisiones por departamentos, pero es más amplio y también incluye atributos de la conducta de los empleados de estos subsistemas o departamentos. Los investigadores se interesaron en tres atributos de conducta:

1. Ellos creían que los empleados de algunos departamentos estarían más o menos orientados a las tareas o a las personas que los de otros; esta creencia refleja las ideas de la teoría de liderazgo situacional de Fiedler.
2. Ellos planteaban que los empleados de algunos departamentos tendrían horizontes temporales más largos o más cortos que los miembros de otros departamentos; también creían que estas diferencias se podrían explicar por medio de los distintos atributos ambientales, específicamente por la duración del tiempo entre la acción y la realimentación de los resultados.
3. Esperaban encontrar a algunos empleados más preocupados por las metas de su departamento que por las de la organización total.

La organización de cada departamento de las seis empresas se clasificó a lo largo de un continuo de lo mecánico a lo orgánico; se esperaba que los empleados de los departamentos

organizados en forma mecánica estuvieran más orientados a las tareas y que tuvieran horizontes temporales más cortos que los empleados de los orgánicos.

Integración

Integración
Logro de la unidad de esfuerzos entre las diferentes unidades organizacionales e individuos mediante el uso de reglas, la planeación y el liderazgo.

El proceso de lograr la unidad de los esfuerzos entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización se conoce como **integración**, y puede lograrse de diversas formas. Quienes proponen el modelo mecánico argumentan a favor de la integración mediante el establecimiento de reglas y procedimientos para regir la conducta de los miembros del subsistema, pero este método puede ser eficaz sólo en situaciones relativamente estables y predecibles,[43] ya que las reglas y procedimientos pierden su eficacia conforme el ambiente se vuelve más inestable; por consiguiente, la integración por *planes* adquiere una mayor importancia. Pero conforme nos aproximamos a un ambiente altamente inestable, la integración se logra por ajuste mutuo, el cual requiere mucha comunicación a través de canales abiertos a lo largo de la organización, una característica de las que están diseñadas en forma orgánica. En términos de la investigación de Lawrence y Lorsch, el tipo de aparatos integradores que los administradores deben utilizar deberían relacionarse con el grado de diferenciación; las organizaciones muy diferenciadas tenderían a utilizar un ajuste mutuo como medio para lograr la integración.

Ambiente

La variable independiente *ambiente*, se consideró desde la perspectiva de los miembros de la organización conforme miraban hacia fuera; en consecuencia, los investigadores asumieron que una razón básica para diferenciar en subsistemas es tratar en forma más eficaz con los subambientes. Lawrence y Lorsch identificaron tres principales subambientes: el de mercado, el técnico-económico y el científico, los cuales corresponden a las funciones de ventas, producción e investigación y desarrollo en las organizaciones. La mayor parte de ellas crean departamentos separados para ventas, producción e investigación y desarrollo, que representan partes de la organización total o, en términos de los investigadores, subsistemas del sistema total.

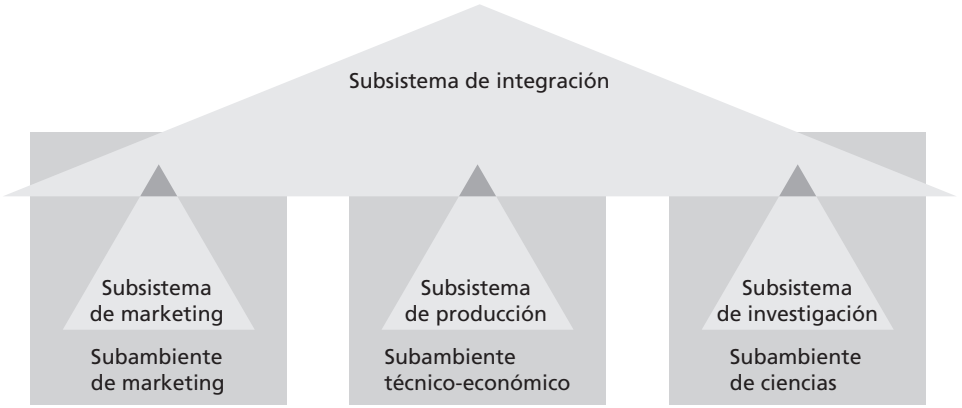
Ellos pensaban que el grado de diferenciación dentro de cada subsistema variaría según los atributos específicos del subambiente relevante; en forma específica, éste podría variar a lo largo de tres dimensiones: 1) el ritmo del cambio de las condiciones al paso del tiempo, 2) la certidumbre de la información acerca de las condiciones en un momento en particular y 3) el lapso de tiempo de la realimentación en los resultados de las decisiones de los empleados.[44]

En la figura 14.4 se presenta la idea de que una organización consta de partes separadas, generalmente departamentos, que deben tratar diferentes aspectos del ambiente total. Lawrence y Lorsch identifican las partes organizacionales o subsistemas, como marketing, producción e investigación; identifican también las partes ambientales o subambientes, como mercado, técnico-económico y ciencia. Los subsistemas deben organizarse para tratar eficazmente con sus subambientes pertinentes; cuanto mayores sean las diferencias entre los tres subambientes en términos de ritmo de cambio, certidumbre de la información y lapso temporal de realimentación, mayores serán las diferencias entre los tres subsistemas en términos de la estructura de la organización y los atributos de comportamiento; cuanto mayores sean estas diferencias (esto es, cuanto más diferenciados estén los tres subsistemas), más importante será la tarea de integrarlos.

Incertidumbre ambiental y diseño organizacional en el sector servicios

La importancia creciente del sector servicios de la economía ha estimulado mucho el interés por comprender cómo diseñar empresas de servicio para que tengan un desempeño óptimo.[45] Un enfoque cada vez más prometedor es utilizar el concepto de incertidumbre ambiental para identificar el mejor diseño; una variación de este enfoque hace énfasis en la incertidumbre relativa de dos atributos de los clientes: la diversidad de la demanda de los clientes por servicios y la variación en la disposición de los clientes a participar en la entrega del servicio.[46] De acuerdo con esta perspectiva, una empresa de servicios debe organizarse en formas relativamente mecánicas u orgánicas según el grado de incertidumbre en estos dos atributos.

FIGURA 14.4
Visualización del modelo de Lawrence y Lorsch



Las organizaciones cuyos clientes demandan servicios relativamente homogéneos y tienen poca disposición para participar en la entrega de éstos se pueden manejar de acuerdo con los principios mecánicos; ejemplos de dichas organizaciones incluyen bancos, empresas de seguros y aerolíneas. Los diseños mecánicos proporcionan mecanismos apropiados para integrar las actividades de funciones relativamente no diferenciadas.

En el extremo más lejano de estos tipos de empresas de servicios están aquellas cuyos clientes exigen un diverso conjunto de servicios y están predispuestos a participar en la entrega de éstos; dichas organizaciones incluyen cuidados médicos, consultoría legal y educación superior. Estas organizaciones son más capaces de integrar las actividades altamente diferenciadas a través de organizaciones orgánicas, esto es porque la estructura orgánica proporciona la flexibilidad necesaria para tratar con el ambiente tan incierto que caracteriza a los clientes que demandan servicios muy diferentes y que desean participar activamente en su entrega.

Entre estos dos extremos están los niveles intermedios de incertidumbre. Los diseños organizacionales apropiados serían menos mecánicos y orgánicos que los extremos y estarían adaptados para tratar con distintos grados de servicios demandados y de participación esperada.

La idea de que la estructura de una organización debe permitir a los clientes acceder a sus servicios se puede aplicar al nivel de subunidad, así como al de toda la organización en general. Por ejemplo, señalamos que los bancos son muestras de empresas cuyos clientes exigen servicios relativamente homogéneos y que no están dispuestos a participar en la entrega de esos servicios. A nivel del pensamiento organizacional general, los clientes bancarios típicos bien se pueden caracterizar así, pero dentro del banco puede haber diferentes unidades cuyos clientes requieren servicios más o menos diversos y que desean más o menos participación en su entrega. La unidad de fondos de inversión de un banco que atiende a clientes adinerados con diversas necesidades financieras y personales es muy diferente de la unidad de préstamos a plazos que sólo sirve a clientes a crédito a corto plazo cuya única participación en la entrega del servicio es proporcionar la información de sus antecedentes crediticios. La implicación para el diseño organizacional es que la división de fondos de inversión debe reflejar características relativamente más orgánicas que la unidad de préstamo a plazos.

Comprensión de las relaciones entre incertidumbre ambiental y estructura

El enfoque de diferenciación-integración se basa en el punto de vista fundamental de que las organizaciones deben diseñarse para lidiar con las exigencias ambientales; pero este enfoque va más allá para mostrar que pueden existir diferentes diseños organizacionales y que a menudo se encuentran dentro de una organización grande. Una empresa de manufactura puede considerar que es necesario diseñar su departamento de producción en forma muy diferente al de investigación y desarrollo; en algunos casos (por ejemplo, en la producción en masa) el departamento de producción debe diseñarse de acuerdo con el modelo mecánico, pero el de investigación y desarrollo se puede proyectar de acuerdo con el modelo orgánico. Las diferencias en los diseños se deben a las diferencias en la incertidumbre ambiental que cada departamento confronta.

Como el ambiente de producción es relativamente certero, no hay necesidad de enfatizar la capacidad de adaptación y el departamento se puede plantear para lograr altos niveles de eficiencia, pero el ambiente de investigación y desarrollo es probable que sea muy incierto y tenga mucha necesidad de lidiar con flexibilidad los cambios no previstos.

El proceso de división por departamentos crea la necesidad de integrar sus actividades; la integración de actividades separadas pero interdependientes es un problema conocido cuando se administran las organizaciones. Quienes proponen el diseño mecánico creen que la integración puede lograrse mediante la creación de reglas, procedimientos, planes y una cadena jerárquica de mando que coloca a los administradores en la posición de integradores; sin embargo, quienes proponen el diseño orgánico plantean que los mejores métodos para lograr la integración son la creación de comités, grupos de tareas, equipos multifuncionales integradores y toma de decisiones centrada en los grupos. De acuerdo con Lawrence y Lorsch, cualquier método es apropiado, todo depende de la situación.

Incertidumbre ambiental, procesamiento de información y estrategias adaptativas del diseño

Las relaciones entre el ambiente, la tecnología y la estructura de la organización se pueden sintetizar. El concepto fundamental es *información* y la idea clave es que cualquier organización debe recibir, procesar y actuar eficazmente con la información para lograr su desempeño.[47] La información fluye a ella desde los subambientes y permite responder a los cambios del mercado, los tecnológicos y los de recursos; cuanto más rápidos sean los cambios, mayor será la necesidad y la disponibilidad de información.[48]

Las organizaciones que se encuentran en ambientes relativamente seguros y permanentes dependen de reglas, procedimientos y control jerárquico, así como de la planeación para integrar el comportamiento de las subunidades. Estos métodos integradores son características fundamentales de los diseños organizacionales clásicos y son eficaces siempre y cuando el ambiente permanezca estable y predecible; los requisitos de procesamiento de información son relativamente modestos en esos entornos. Por ejemplo, las empresas que manufacturan y venden contenedores de papel pueden planear horarios de producción con relativa seguridad de que no ocurrirán cambios súbitos en la demanda, el suministro de recursos y la tecnología que interrumpan el programa. Los requisitos de información prácticamente se limitan a las proyecciones de las ventas históricas, los costos y los datos de ingeniería; sin embargo, las empresas que se encuentran en ambientes dinámicos y complejos no pueden depender del procesamiento de información y de las técnicas de control tradicionales. Los cambios en la demanda del mercado, los suministros de recursos y la tecnología interrumpen los planes y requieren ajustes *durante* el desempeño de las tareas; los ajustes en el sitio a los horarios de producción y al desempeño de las tareas alteran la organización.

Desde una perspectiva administrativa, el efecto de la incertidumbre ambiental y del aumento del flujo de información es sobrecargar a las organizaciones con casos especiales. A medida que en el ambiente de la organización ocurren más sucesos no rutinarios, importantes, los administradores se apegan más a las cuestiones operativas cotidianas; los problemas se agravan a medida que los planes se vuelven obsoletos y los diferentes esfuerzos de coordinación de las funciones se separan.[49] Algunas organizaciones se diseñan desde su inicio para tratar con las demandas de procesamiento de información; sin embargo, la mayoría debe confrontar el problema después de su creación. Para las que descubren que su diseño actual no les permite enfrentar las demandas de los cambios en los ambientes, el problema se traduce en elegir una estrategia de adaptación apropiada. Los dos enfoques generales son: 1) reducir la necesidad de información y 2) aumentar la capacidad de procesar información.

Teoría de sistemas sociotécnicos

La teoría de sistemas sociotécnicos surgió como una teoría de influencia que se desarrolló a principios de la década de los 50 por parte de los investigadores del Tavistock Institute of

Human Relations con sede en Londres, y sugiere que los procesos de producción constan de dimensiones sociales y técnicas;[50] estas dos dimensiones únicas pero interdependientes ejercen una influencia recíproca entre ellas. La dimensión técnica se refiere al equipo y métodos de producción utilizados para crear productos y servicios, y la social consiste en la estructura de trabajo formal e informal que vincula a las personas con la tecnología y entre sí.[51] Las primeras investigaciones mostraban los beneficios de la optimización conjunta del sistema de producción técnico y de las conductas sociales de los trabajadores; estas observaciones fomentaron el desarrollo de principios del diseño organizacional que utilizaban grupos de trabajo semiautónomos en el proceso de producción.[52]

Considerada por algunos como precursora del movimiento de la administración de calidad total (ACT), la investigación de Tavistock acerca de la teoría de sistemas sociotécnicos ha abogado consistentemente a favor de los conceptos de trabajo en equipo y de grupos de trabajo semiautónomos como los elementos básicos fundamentales de los sistemas de producción exitosos. Uno de los principios importantes de la teoría, el concepto del control de la variación, sugiere que se deben controlar las variaciones inevitables en los procesos de producción tan cerca del punto de los problemas como sea posible;[53] por lo tanto, si participan equipos para resolver dichas variaciones se pueden conseguir mayores niveles de productividad, calidad y otros criterios clave de desempeño.

Un ejemplo de la forma en que interactúan los sistemas técnicos y sociales en un ambiente de manufactura es New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), una planta de fabricación de automóviles de Fremont, California, que Toyota y General Motors operan en forma conjunta desde 1984, y que ha recibido diversos reconocimientos en los años recientes, incluido el JD Powers Silver Award, por ser una de las fábricas de ensamblado automotriz más importantes de Estados Unidos y un apoyo de compra recomendada durante seis años consecutivos en el *Consumer's Digest*.[54] Al mezclar procesos de manufactura de vanguardia con una exhaustiva capacitación cruzada de los empleados, clasificaciones simplificadas de puestos y aumento en la flexibilidad de las reglas de trabajo, NUMMI ha diseñado su organización en forma tal que ha logrado una concordancia entre sus sistemas tecnológicos y sociales, lo que le ha resultado en niveles más altos de productividad y calidad.[55]

Creación de organizaciones virtuales

Una de las prácticas de más rápido desarrollo en los negocios en todo el mundo es aquella en la que las empresas mantienen relaciones de cooperación con sus proveedores, distribuidores y hasta con sus competidores; estas redes de relaciones las permiten lograr tanto eficiencia como flexibilidad para aprovechar las ventajas de los diseños organizacionales mecánico y orgánico. Estas organizaciones virtuales se han vuelto tan penetrantes que algunos expertos las consideran los modelos del siglo XXI. Las relaciones de cooperación permiten a la organización principal confiar en el socio más pequeño, el más cercano al mercado, para percibir los cambios inminentes en el ambiente y responder a nivel local, relevando así a la organización matricial de tener que hacerlo.

La forma exacta de la organización virtual varía. Algunas desarrollan relaciones sólo con los proveedores fundamentales; otras, con los comercializadores y distribuidores. En el caso extremo, la matricial funciona en gran medida como un agente y negocia en forma independiente con los diseñadores de producto, productores, proveedores y los mercados. Las decisiones administrativas y organizacionales fundamentales incluyen qué funciones comprar y cuáles producir, así como el manejo de las relaciones con sus clientes; sus administradores tienen menos incertidumbre ambiental que enfrentar porque, en cierto sentido, han subcontratado esa responsabilidad a sus homólogos en la red. Dichas estructuras organizacionales son, de algún modo, organizaciones sin fronteras.[56]

Las organizaciones virtuales se originaron en Japón, donde las empresas crean alianzas entre sí y toman la forma de acuerdos de cooperación, consorcios y propiedades de equidad para establecer redes de negocios. Allí esta forma de hacer negocios se llama *keiretsu* e incluye una gran institución financiera, un conglomerado industrial muy grande y empresas más pequeñas

en una red de relaciones que permitan a la empresa grande fabricar el producto y a las más pequeñas suministrar componentes, hacer investigación y diseño, y tal vez distribuir y comercializar. El banco participante proporciona los requisitos financieros para respaldar la red de relaciones de cooperación; esta forma de red interorganizacional ha permitido a la industria japonesa crecer sin cuellos de botella de suministros y sin dañar la competencia de las empresas nacionales.

La forma en que estas relaciones se deben organizar y manejar se está examinando en forma empírica; aunque la experiencia japonesa proporciona algunos lineamientos, mucho queda por aprender y por ponerse en práctica. Los estudios en Aston Business School, en Gran Bretaña, sugieren que el desarrollo de estas relaciones de cooperación representa simplemente otra reacción de las organizaciones que deben mantener flexibilidad para enfrentar los cambios dinámicos de la economía global.[57]

El diseño de la organización continúa siendo un tema importante en la administración del comportamiento organizacional y la eficacia, y conforme progresa el siglo XXI se vuelve aún más importante. Como resulta evidente, los que fueron exitosos en el pasado demuestran no poder enfrentar una nueva competencia internacional, cambios tecnológicos y cambios de patrones de desarrollo industrial.[58] Conforme las organizaciones prueben con nuevas estrategias, se verán obligadas a experimentar con nuevos diseños, los cuales tendrán un parecido cercano a los orgánicos y las organizaciones virtuales.[59]

Resumen de puntos fundamentales

- La estructura de una organización consta de relaciones relativamente fijas y estables entre puestos y grupos de puestos; su propósito principal es influir en la conducta de los individuos y grupos para alcanzar un desempeño eficaz.
- Cuatro decisiones administrativas clave determinan las estructuras de la organización: dividir el trabajo, delegar autoridad, departamentalizar los puestos en grupos y determinar los tramos de control.
- Delegar la autoridad permite a un individuo tomar decisiones y obtener obediencia sin la aprobación de la administración superior. Al igual que otros temas de la organización, la autoridad delegada es un concepto relativo, no absoluto; todos los individuos en una organización, sean administradores o no, tienen cierta autoridad, la pregunta es si es suficiente para realizar sus trabajos.
- Agrupar puestos en departamentos requiere la selección de alguna base común como función, territorio, producto y cliente; cada una tiene ventajas y desventajas que se deben evaluar en términos de la eficacia en general.
- No hay un número específico de subordinados que conforme el tramo de control ideal. Aunque la cantidad de relaciones potenciales aumenta en forma geométrica cuando el número de subordinados aumenta en forma aritmética, las consideraciones importantes son la frecuencia y la intensidad de las relaciones reales.
- Una teoría, llamada *diseño mecánico*, se basa en la suposición de que una estructura organizacional más eficaz se caracteriza por puestos muy especializados, departamentos homogéneos, tramos de control limitados y autoridad relativamente centralizada. Las bases para estas suposiciones se encuentran en las circunstancias históricas en las que se desarrolló esta teoría. Era una época de industrialización muy rápida que animaba a las organizaciones públicas y privadas a enfatizar los criterios de producción y eficiencia de la eficacia; para lograr estos fines, la teoría de diseño clásico propone una sola mejor forma de estructurar una organización.
- Al comenzar la era de las relaciones en la década de los 30, y apoyada por el interés cada vez mayor de los científicos del comportamiento en el estudio de la administración y la organización, se desarrolló una alternativa a la teoría del diseño mecánico, llamada *diseño orgánico*, la cual propone que la organización más eficaz es la que tiene trabajos relativamente no especializados, departamentos heterogéneos, amplios tramos de control y autoridad descentralizada; dichas estructuras organizacionales, se afirma, no sólo logran altos niveles de producción y eficiencia sino también satisfacción, adaptación y desarrollo.

- No se puede guiar el diseño de una estructura organizacional eficaz siguiendo una teoría que sea considerada como la única buena, en lugar de eso, el administrador debe adoptar el punto de vista de que cualquiera de los dos diseños, mecánico u orgánico, es más eficaz para la organización total o para las subunidades dentro de su organización.
- El administrador debe evaluar cada subambiente en términos de su ritmo de cambio, certidumbre relativa y tramo temporal de realimentación; estas condiciones son las variables fundamentales para determinar la estructura formal de las tareas y la autoridad.
- Cada estructura de subunidad está diseñada a lo largo del continuo mecánico-orgánico en forma consistente con el estado de las condiciones ambientales. Específicamente, los ritmos más lentos de cambio, una mayor certidumbre y los tramos temporales más cortos de realimentación son compatibles con el diseño mecánico; lo opuesto aplica para el orgánico.
- Las organizaciones virtuales logran la eficiencia y la flexibilidad estableciendo redes de relaciones con diversos grupos que incluyen proveedores, distribuidores, clientes, socios de alianzas estratégicas e incluso competidores.

Preguntas para análisis y repaso

1. Supongamos que acaba de ingresar a una compañía que no tiene un organigrama que muestre las relaciones de quién reporta a quién. ¿Cómo haría para determinar quién es el jefe de su jefe y dónde entra su departamento en la estructura general de la organización?
2. Compare la departamentalización funcional y por productos en términos de eficiencia relativa, producción, satisfacción, flexibilidad, calidad, competitividad y desarrollo. Considere particularmente la posibilidad de que una base puede ser mejor para lograr un aspecto de eficacia, pero peor para lograr otro.
3. Analice la declaración que dice que para administrar en forma eficaz una persona debe tener la autoridad para contratar subordinados, asignarlos a trabajos específicos y recompensarlos según su desempeño. Entreviste al jefe de un departamento académico y determine si él tiene esta autoridad.
4. ¿Qué implicaciones para los tramos de control administrativos se pueden esperar en las organizaciones que redujeron su tamaño? ¿Qué demandas adicionales se les pedirá a los administradores que quedaron después del recorte?
5. Describa las habilidades y conductas administrativas que se requerirían para administrar en forma eficaz un departamento funcional. ¿Son diferentes de las requeridas en un departamento por productos? Explique su respuesta.
6. ¿Qué sería más fácil: cambiar una organización de mecánica a orgánica o de orgánica a mecánica? Explique su respuesta.
7. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el factor de contingencia dominante en el diseño de las organizaciones para las que ha trabajado?, ¿la tecnología, la incertidumbre ambiental, la estrategia?
8. Utilice las características de las organizaciones mecánicas y orgánicas para describir dos organizaciones diferentes que usted conozca; luego de determinar las diferencias organizacionales vea si puede relacionar esas diferencias con las tecnológicas y las ambientales.
9. De los diseños organizacionales analizados en este capítulo, ¿cuál describe mejor el de su organización actual o de la escuela a la que asiste? Explique las razones de su elección.
10. Suponga que comienza su propio negocio y que quiere que la estructura de la organización sea virtual. ¿Cuáles serían sus ventajas y desventajas? Explique su respuesta.

Use la red

Diseño de organizaciones virtuales

Los equipos virtuales se vuelven cada vez más comunes conforme las organizaciones intentan establecer relaciones en tiempo real con sus clientes, proveedores y vendedores ubicados en lugares geográficamente dispersos; llevados al extremo, a veces hay organizaciones enteras que operan en forma virtual (esto es, la organización está formada por empleados que están basados en distintas ubicaciones geográficas). Por medio de su motor de búsqueda favorito como www.

google.com o www.yahoo.com, busque en internet al menos cinco organizaciones que utilicen un diseño organizacional virtual; luego responda las siguientes tres preguntas acerca de ellas:

1. En su opinión, ¿cómo pueden los líderes de estas organizaciones ejercer control sobre sus empleados geográficamente dispersos?
2. ¿Cómo cree que los miembros de estas organizaciones virtuales toman las decisiones?
3. ¿Cómo agruparía los puestos de los miembros?, ¿por función, por territorio, por producto o por cliente?

Caso para análisis: *Definición de la función del agente de enlace*

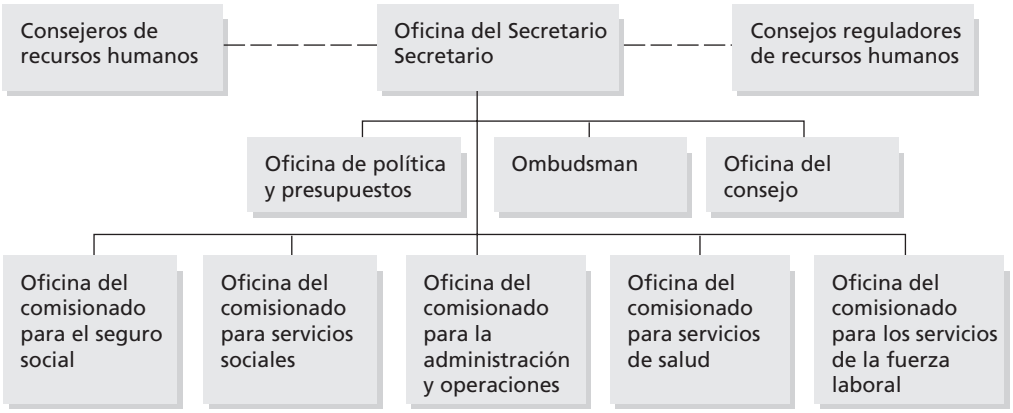
Recientemente el gobernador de un estado del sureste de Estados Unidos creó un departamento de Recursos Humanos, para lo cual combinó muchas agencias estatales distintas que llevaban a cabo programas de salud y bienestar. El organigrama del departamento se muestra en el cuadro 1. Las funciones de cada una de las oficinas se describieron en el comunicado de prensa del gobernador:

> La Oficina del Seguro Social *operará todo el mantenimiento de ingresos y todos los programas de suplementos de ingresos del Departamento de Recursos Humanos, es decir, emitirá un respaldo financiero para el pobre, desempleado y necesitado, así como cupones de alimentos, y pagará por la asistencia médica.*
>
> La Oficina de Servicios Sociales *proporcionará servicios de bienestar infantil, fomentará los cuidados, adopciones, servicios familiares y demás consultoría general en apoyo a las familias e individuos que requieren asistencia para un desarrollo humano exitoso y adecuado.*
>
> La Oficina de Servicios Médicos *operará todos los programas departamentales que proporcionan servicios médicos, incluidos todos los programas de salud física y mental; esta oficina asumirá las funciones del Departamento de Salud, del Departamento de Salud Mental y de la Comisión para Niños Discapacitados.*
>
> La Oficina de Servicios de la Fuerza Laboral *operará todo el desarrollo de la fuerza laboral y los programas de colocación de empleo del departamento, incluidos los reclutamientos de empleos y las funciones de enlace de negocios, capacitación laboral, funciones de orientación laboral a los trabajadores y consultoría y colocación laboral.*
>
> La Oficina para la Administración y las Operaciones *consolidará los diversos servicios de respaldo, como las auditorías previas, la contabilidad, el procesamiento de datos, las compras y la duplicación, ahora realizados por 19 unidades separadas.*

Poco después de que el departamento comenzara a operar en su forma reorganizada, surgieron problemas importantes que fueron rastreados hasta la Oficina de Administración y Operaciones (*Bureau for Administration and Operations*, BAO). Antes de la reorganización, cada departamento tenía su propio personal de soporte para el procesamiento de datos, contabilidad, recursos humanos y presupuestos; ese personal y los equipos se habían reubicado bajo la dirección del comisionado de la BAO. Se esperaba que los empleados que alguna vez se habían especializado en el trabajo de un área, como salud mental, ahora desempeñaran trabajo para todas las oficinas; además, debían revisar formularios, procedimientos y programas de computadora, cuentas y registros para ajustarse a las políticas del nuevo departamento.

En consecuencia, éste comenzó a sufrir problemas administrativos; las nóminas se retrasaban y eran imprecisas,

CUADRO 1
Departamento de recursos humanos. Organigrama



CUADRO 2 Descripción de responsabilidades, agente de enlace administrativo

Introducción

La Orden Ejecutiva 86-777 abolió las agencias anteriores de recursos humanos y fusionó todas sus funciones en un nuevo departamento individual. Como principal elemento en el concepto organizacional del nuevo departamento está la centralización de las actividades administrativas y de respaldo en una Oficina de Administración y Operaciones, la cual apoya a las cuatro oficinas de programas del departamento. Mientras que la centralización de estas actividades administrativas y de respaldo sólo incluían aquellas funciones que estaban ubicadas en las unidades administrativas centralizadas en las anteriores agencias de recursos humanos, el tamaño del Departamento de Recursos Humanos dicta que se apliquen niveles adicionales de esfuerzo para asegurar una estrecha coordinación y cooperación entre las cuatro oficinas de programas y la Oficina de Administración y Operaciones.

Como un elemento más en la gama total de esfuerzos que ahora se aplica para asegurar un alto nivel de respuesta y cooperación entre la Oficina de Administración y Operaciones y cada oficina de programa, se crearán cuatro puestos de agentes de enlace administrativo dentro de la oficina del Comisionado para la Administración y Operaciones, a cada uno de los cuales se le asignará la responsabilidad de enlace con cada oficina de programa.

Responsabilidades

1. Cada agente de enlace administrativo proporcionará al comisionado de la oficina del programa, y a los otros agentes de la oficina del programa, a quienes esté asignado a ayudar en las siguientes áreas:
   a) Identificación y definición de las necesidades de apoyo administrativo y operacional que necesite esa oficina del programa.
   b) Determinación de las prioridades relativas de esas necesidades de servicios.
   c) Identificación de los requisitos de programación y operativos de la oficina del programa que puedan recibir ayuda mediante la aplicación de las regulaciones administrativas por parte de la Oficina de Administración y Operaciones.
   d) Identificación de recursos disponibles dentro de la Oficina de Administración y Operaciones que puedan ser de valor para la oficina del programa.
   e) Coordinación de la entrega de los servicios por medio de las distintas divisiones de la Oficina de Administración y Operaciones a la oficina del programa.
   f) Interpretación de los datos y de la información que proporcione la Oficina de Administración y Operaciones.
   g) La interpretación y distribución de las regulaciones y procedimientos administrativos emitidos por la Oficina de Administración y Operaciones en relación con sus responsabilidades bajo las políticas delineadas por el secretario y los comisionados del Departamento de Recursos Humanos.
2. Cada agente de enlace administrativo proporcionará asistencia al comisionado de Administración y Operaciones y demás agentes de la Oficina de Administración y Operaciones en las siguientes áreas:
   a) Desarrollo de estrategias para proporcionar la máxima calidad y cantidad posibles de servicios de apoyo que puedan tenerse disponibles a la oficina del programa en particular del agente, dentro de las restricciones de presupuesto y políticas.
   b) Comprender las necesidades y problemas especiales de las oficinas de programa respectivas.
   c) Identificación de nuevos procedimientos y sistemas, donde los servicios prestados a la oficina del programa puedan mejorar la coordinación entre todas las unidades organizacionales del Departamento de Recursos Humanos.
   d) Identificación de brechas o discrepancias en los servicios actualmente disponibles proporcionados por la Oficina de Administración y Operaciones.
   e) La dirección y/o coordinación de las fuerzas de tareas y otras unidades organizacionales temporales creadas dentro de la Oficina de Administración y Operaciones asignada para proporcionar recursos específicos a la oficina del programa.
   f) Supervisión de todo el personal de la Oficina de Administración y Operaciones que pueda estar en asignación temporal de tareas a la oficina del programa a la que el agente está asignado.

Acuerdo operativo

1. El agente de enlace administrativo será asignado a un puesto dentro de la Oficina del Comisionado de Administración y Operaciones.
2. La asignación de un agente de enlace administrativo a una oficina de programa requerirá la aprobación del comisionado de esa oficina de programa.
3. La oficina del agente de enlace administrativo estará ubicada físicamente dentro del conjunto de oficinas del comisionado de la oficina del programa a quien sea asignado el agente.
4. El agente de enlace administrativo asistirá a todas las juntas del comisionado de la oficina del programa a las que sea asignado y a todas las reuniones de personal del Comisionado de Administración y Operaciones.

y lo mismo ocurría con los pagos a vendedores y clientes; además, las acciones del personal se perdieron en el papeleo. Finalmente, la integridad de los programas de servicio del departamento también se vio amenazada, su personal ejecutivo, que constaba de secretario, comisionado y administrador de la Oficina de Políticas y Presupuesto, pronto empezó a dedicar más tiempo en tratar de solucionar estos problemas administrativos que en elaborar las políticas. Aparentemente, la eficacia del departamento dependería de su capacidad de integrar las funciones de la BAO con las necesidades de las oficinas de programas; tampoco era el cuerpo apropiado para tratar estos temas; además, dedicar una cantidad inusual de tiempo a los problemas administrativos generó una gran cantidad de conflicto interpersonal entre los comisionados.

El comisionado de la BAO fue instruido por el secretario de que dedicara toda su atención a idear un medio para integrar las funciones administrativas; luego de consultar con su personal desarrolló la idea de un agente de enlace administrativo. Presentó el documento interno de trabajo que describía este nuevo puesto (cuadro 2) al personal ejecutivo para su análisis y adopción; de acuerdo con el comisionado, simplemente no había medios de planeación o procedimientos para integrar las funciones administrativas, en lugar de eso, continuaría como un proceso lleno de conflictos que requería toda la atención de un individuo asignado a cada una de las cuatro oficinas.

Temas de reflexión

1. Evaluar el concepto de agente de enlace administrativo como una estrategia para lograr la integración. ¿Es éste un ejemplo de estrategia de ajuste mutuo?
2. ¿Cómo lograrán los agentes la integración cuando no tengan ninguna autoridad sobre las funciones administrativas ni sobre los programas a integrar?
3. ¿Cuáles serían las características personales más importantes que se deberían buscar en quien solicite estos puestos?

Ejercicio vivencial: *Identificar y cambiar el diseño organizacional*

Objetivos

Aumentar la comprensión del lector de los distintos diseños organizacionales.

Temas relacionados

Los capítulos 13, 14 y 15 proporcionan al lector la información suficiente para terminar el análisis.

Para comenzar el ejercicio

El instructor formará grupos de cinco a ocho individuos hacia el final de una reunión de clase. Cada grupo se reunirá de cinco a 10 minutos y elegirá una unidad organizacional específica dentro de su universidad que será el enfoque del análisis de grupo; la unidad puede ser un departamento académico, división o facultad, o bien, una no académica como el departamento de atletismo, la oficina de asuntos de negocios, de dormitorios de estudiantes o cualquier otra del campus reconocida formalmente.

Antes de la siguiente reunión de clase, cada grupo completará las seis etapas del ejercicio y preparará un informe para presentarlo al grupo en general.

Para terminar el ejercicio

1. ¿Cuál es el propósito principal de la unidad? ¿Qué funciones deben realizarse para cumplir con la misión? ¿A qué clientes atiende y con qué productos o servicios? ¿Cuáles son los principales ambientes que influyen en el desempeño de la unidad?
2. Describa la tecnología principal de la unidad, la incertidumbre relativa de sus ambientes primarios y la información primaria que debe procesar.
3. Describa la estructura existente de la organización en términos de las características que distinguen entre los diseños mecánicos y orgánicos.
4. ¿Qué diseño organizacional describe con más precisión la estructura existente de la organización?
5. Si la estructura de la organización se cambiara para ser más mecánica u orgánica, ¿cuáles serían los efectos en los puestos, bases departamentales y en la delegación de autoridad?
6. ¿Es apropiado el diseño de la organización existente para la unidad, dada su misión, funciones, clientes, productos/servicios y ambientes? Justifique su respuesta.

PARTE CINCO

Los procesos de las organizaciones

15. Administrar los procesos de comunicación

16. Toma de decisiones

17. Administrar el cambio y el aprendizaje organizacional

CAPÍTULO QUINCE

Administrar los procesos de comunicación

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 15, usted deberá ser capaz de

Definir
el término comunicación.

Describir
los elementos principales del proceso de comunicación.

Analizar
cómo influyen las señales no verbales en la eficacia de la comunicación.

Comparar
los distintos estilos de comunicación interpersonal.

Identificar
las principales barreras para la comunicación eficaz y los medios para superarlas.

Comunicación en equipos virtuales globales

Los equipos virtuales a nivel global son multifuncionales, operan con carácter general en tiempo, espacio, fronteras organizacionales y culturas, y sus miembros se comunican principalmente por medio de tecnologías electrónicas (por ejemplo, correo electrónico, conferencias por la red, correo de voz, etcétera). Con poco contacto frente a frente, se enfrentan al reto de crear y mantener la confianza, al mismo tiempo que trabajan para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas. En particular, la mala comunicación entre los miembros de diversas culturas y antecedentes puede obstaculizar el camino del desarrollo de la confianza y, finalmente, del funcionamiento eficaz del equipo; las compañías internacionalmente sagaces pueden manejar este problema potencial si proporcionan capacitación de comunicación intercultural a los miembros de sus equipos virtuales.

La primera parte de este tipo de capacitación debe enfocarse en ayudar a cada uno de los integrantes a entender sus propias creencias culturales, estilos de comunicación verbal y no verbal, y actitudes hacia el tiempo, espacio, autoridad, toma de decisiones, ética laboral, etcétera. El fundamento detrás de esta cantidad de visión introspectiva de la capacitación se basa en la investigación de Edward T. y Mildred R. Hall, antropólogos y pioneros en el campo de la cultura y la comunicación, quienes escribieron: al igual que la gente de todo el mundo, los estadounidenses dan por sentada su cultura, de hecho, es sólo en yuxtaposición con otras que ellos comienzan a entender la influencia de la suya propia en su conducta. La segunda parte de la capacitación intercultural se enfoca en aprender a trabajar eficazmente con compañeros de culturas diversas; los miembros del equipo aprenderán a interpretar los estilos de comunicación verbal y no verbal, a considerar los antecedentes culturales de los demás integrantes y a responder eficazmente a estas señales únicas.

Por ejemplo, suponga que se asigna a una estadounidense a un equipo virtual global en el que los demás miembros son mexicanos; ella tendría que comenzar por aprender a identificar sus propios sesgos culturales y estilo de comunicación. Como muchos compatriotas suyos, preferirá los siguientes enfoques en los negocios: atacar los problemas en forma monocrónica (es decir, una cosa a la vez), trabajar regida por una fuerte ética laboral, favorecer la comunicación directa y mantener separadas su vida laboral y personal; en contraste, sus homólogos mexicanos generalmente son policrónicos (hacen muchas cosas a la vez), trabajan duro pero pasan más tiempo con la familia y amigos, prefieren un enfoque menos directo en la comunicación (con el fin de tener más tiempo para desarrollar una confianza) y no se abstienen de hablar asuntos familiares en el trabajo.

Sin cierta capacitación para la comunicación intercultural, a estos miembros de equipos globales virtuales les resultará difícil comunicarse y crear confianza, y si no existe ésta, habrá pocas probabilidades de que se desempeñen a un nivel óptimo.

Fuentes: Arvind Malhotra, Ann Majchrzac y Benson Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* 21, núm. 1, febrero de 2007, pp. 60-70; Jeanne Brett, Kristin Behfar y Mary C. Kern, "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review* 84, núm. 11, noviembre de 2006, pp. 84-93; Douglas N. Ross, "Electronic Communications: Do Cultural Dimensions Matter?", *American Business Review*, junio de 2001, pp. 75-81; Lee Gardenswartz y Anita Rowe, "Cross Cultural Awareness", *HRMagazine*, marzo de 2001, pp. 139-142; Maurice Cleasby, "Managing Global Contact", *The British Journal of Administrative Management*, marzo/abril de 2000, pp. 4-12; Sirkka L. Jarvenpaa y Dorothy E. Leidner, "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Organization Science*, noviembre/diciembre, 1999, pp. 791-815 y Edward T. Hall y Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1987.

La comunicación domina la actividad organizacional, ya que es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas; cada empleado participa continuamente en el proceso de comunicación y se ve afectado por él. Para los administradores, poder comunicarse de una manera eficaz es una habilidad fundamental debido a que sus funciones de planeación, organización y control se vuelven operativas sólo si se comunican. Debido a su importancia en las organizaciones, dedicamos un capítulo a explicar el proceso de comunicación y a exponer la manera de ser un mejor comunicador.

La importancia de la comunicación

Usted dijo que lo hiciera en cuanto pudiera. ¿Cómo iba a saber que quería decir ahora mismo? ¿Cómo iba a saber que hablaba en serio cuando dijo que quería renunciar? En éstas y otras

situaciones similares, alguien generalmente termina por decir: lo que tenemos aquí es una falta de comunicación. Esta afirmación tiene sentido, porque todos hemos enfrentado situaciones en las que el problema básico ha sido la comunicación, ya sea en la que sucede de persona a persona o de país a país, en las organizaciones o en los grupos pequeños, los problemas relacionados con ésta son muy frecuentes.

Encontrar un aspecto en el trabajo del administrador que no implique comunicación sería muy difícil. Cuando una broma casual en un grupo de trabajo lleva al enojo, cuando las instrucciones son malentendidas o cuando los comentarios informales de un administrador de primer nivel son distorsionados, surgen problemas graves; cada una de estas situaciones es el resultado de una falla en alguna etapa del proceso de la comunicación.

De acuerdo con esto, la pregunta pertinente no es si los administradores participan en la comunicación porque ésta es inherente al funcionamiento de una organización, sino que la cuestión real es si se comunican bien o mal; en otras palabras, la comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de una organización, pero la *ineficaz* es evitable. *Cada administrador debe ser un comunicador*, de hecho, todo lo que hace comunica algo de alguna forma a alguien o algún grupo. La única pregunta es: ¿con qué fin? Aunque esto puede parecer una exageración en este punto, se volverá evidente a medida que se avance en este capítulo.

A pesar de los enormes progresos en este tema y en la tecnología de la información, la comunicación entre las personas en las organizaciones deja mucho que desear.[1] El tema de apertura sugirió que a pesar de la existencia de la tecnología de información, los miembros del equipo virtual global deben entenderse a sí mismos y a los demás con el fin de comunicarse de manera eficaz entre ellos. La comunicación entre las personas no depende de la tecnología, sino de las fuerzas que hay en ellas y sus alrededores; es un *proceso* que ocurre dentro de la gente. Al reconocer su importancia siempre creciente, cada vez más organizaciones implementan programas diseñados para evaluar las habilidades de comunicación administrativas y proporcionar la capacitación de seguimiento que permita superar cualquier deficiencia. Se ha descubierto que quienes han participado en dichos programas poseen muchas más habilidades interpersonales y capacidades para resolver problemas (lo que lleva a niveles más altos de productividad) que quienes no lo han hecho.[2] En el apartado "CO en la práctica" que aparece a continuación se presentan algunos ejemplos de beneficios de la comunicación eficaz entre la administración y el resto de la organización.

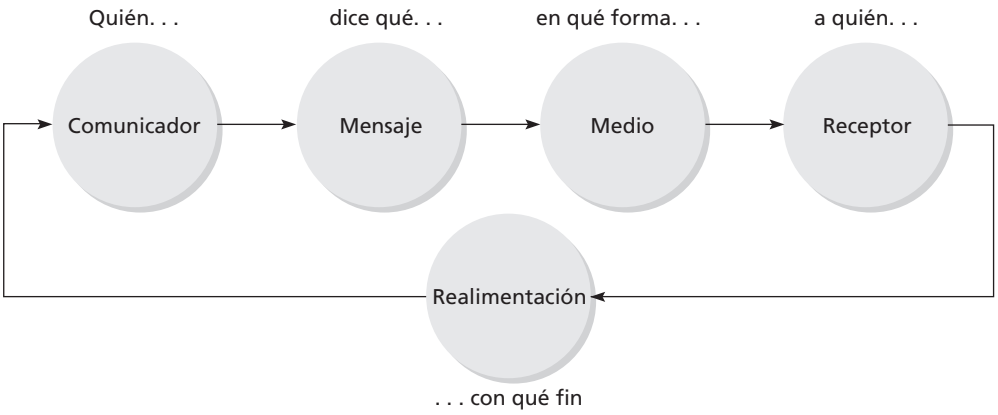
Proceso de comunicación

El proceso general de la comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la realimentación (figura 15.1), que se pueden resumir en forma simple como: ¿quién… dice qué… en qué forma… a quién... con qué fin?[3] Para apreciar cada uno debemos examinar cómo funciona la comunicación.

Comunicación
Transmitir información y entendimiento mediante el uso de símbolos verbales o no verbales.

Los expertos nos dicen que la comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor, y se produce sólo si el primero transmite ese entendimiento al segundo; de hecho, la palabra **comunicación** se deriva del latín *communis*, que

FIGURA 15.1
El proceso de comunicación



CO EN LA PRÁCTICA

La comunicación puede significar la diferencia

No es de sorprender que en las juntas y conferencias administrativas sea común que surja este tema: la buena comunicación es el hilo que une a las personas, los planes, las estrategias y el compromiso (en otras palabras, a toda la estructura de la organización). En épocas de cambios rápidos, las organizaciones necesitan adaptarse a ellos con la misma rapidez, para lo que se requieren altos niveles de confianza y cooperación entre la administración y los empleados, y la comunicación eficaz puede ayudar a fomentarlas. Examinemos algunos casos en los que parece que sí se establece una comunicación eficaz.

Capital One está haciendo un gran esfuerzo por mejorar la capacidad de sus empleados para controlar el alud de mensajes de correo electrónico que reciben (un promedio de 40 a 50 diarios) frecuentemente con encabezados vagos como: aquí te mando lo que me pediste. Los receptores pasan horas interminables cada mes tratando de limpiar sus abarrotados buzones y estableciendo prioridades de respuesta para sus mensajes más importantes. Así que Capital One ha enviado a 3 000 empleados a un programa de capacitación especialmente diseñado para ayudarlos a reducir la sobrecarga de correo y la tensión, el cual enseña a los emisores a escribir mejores mensajes: se utilizan encabezados más descriptivos del contenido junto con balas de puntuación para señalar conceptos o párrafos, así como mensajes concisos en el cuerpo del texto. La empresa está consiguiendo un buen rendimiento en esta inversión, ya que estima que este programa de capacitación le ahorra el equivalente a 11 días laborales por empleado al año.

En Martin Marietta Government Electronic Systems, una instalación sindical, se ha instituido un método para comunicar los cambios en un plazo máximo de 48 horas; este proceso acelerado para compartir información ha disminuido las quejas de las plantas de 281 al año, a sólo 12. La administración cree que esta mejora sucedió porque todos saben lo que sucede en todo momento y, por lo tanto, no hay sorpresas.

Algunas organizaciones utilizan la comunicación para ayudar a sus empleados a manejar sus carreras, para lo cual, la administración debe estar dispuesta a compartir su visión y a crear un ambiente de confianza, respeto y madurez para ellos. General Electric y Colgate-Palmolive son dos de las que proporcionan información a los empleados para que puedan manejar sus carreras. En estos tipos de programas los administradores con frecuencia se reúnen con los empleados en sesiones de fijación de metas en las que existe un diálogo acerca del camino en el que se encuentra el empleado o en el que espera estar.

Otra organización utiliza una comunicación abierta y directa para disminuir el daño que los rumores pueden hacer al correr por la organización. Shaw Supermarkets, una compañía con 32 000 empleados ubicada en el noreste de Estados Unidos, comenzó recientemente a publicar un boletín semanal de noticias, *The Rumor Buster*, mientras estaba inmersa en una fusión. En este boletín se aclaraban los rumores que preocupaban a muchos empleados (por ejemplo de despidos), y se proporcionaba información precisa y actualizada.

Karen Greenbaum, consultora administrativa, afirma que la comunicación organizacional consta de cuatro actividades: dirigir, informar, escuchar y participar; ella cree que es en las dos últimas (escuchar y participar) donde la mayoría de los esfuerzos de comunicación organizacional se quedan cortos y, al parecer, está en lo correcto. Advierta que en los esfuerzos delineados anteriormente, cada una de las organizaciones trata de escuchar y de hacer participar a sus empleados.

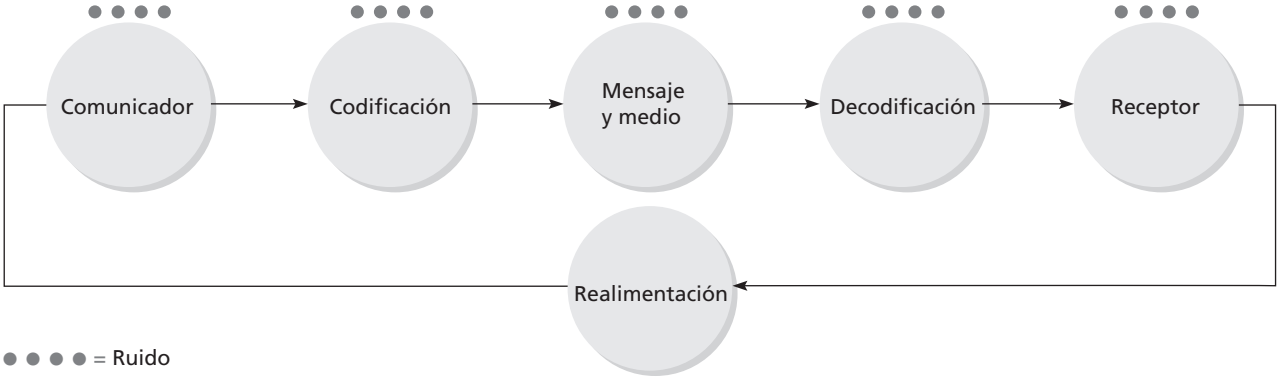
Fuentes: Doug Beizer, "Email is Dead…", *Fast Company,* julio/agosto de 2007, pp. 46-47; Lin Grensign-Pophal, "Got the Message", *HRMagazine*, abril de 2001, pp. 74-79; Mike Miller, "Six Elements of Corporate Creativity", *Credit Union Magazine*, abril de 2000, pp. 20-22; John Beeson, "Succession Planning", *Across the Board*, febrero de 2000, pp. 38-41; Amanda J. S. Kaufman, "Helping to Build Careers", en *Infoworld*, 13 de julio de 1998, pp. 99-100; Peter Lilienthal, "Help Management Really Communicate", *Communication World*, febrero/marzo de 1995, pp. 19-22, y George Taninecz, "Preaching Winning Practices: America's Best Plants Deliver Secrets of Success", en *Industry Week*, 5 de junio de 1995, p. 24.

significa común, esto es, quien comunica busca establecer una condición común con quien recibe; por lo tanto, podemos definirla como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales. Más tarde veremos que en el contexto de una estructura organizacional la información puede fluir en forma ascendente y descendente (verticalmente), de un lado a otro (horizontalmente) y en forma descendente y de un lado a otro (diagonalmente).

Un modelo clásico

Un modelo ampliamente reconocido del proceso general de comunicación evolucionó principalmente del trabajo inicial de los investigadores Shannon y Weaver, y Schramm,[4] quienes se interesaron en describirlo en una forma que fuera útil en todas las situaciones. El modelo que surgió de su trabajo nos ayuda a entender la comunicación; los elementos básicos incluyen un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio, un decodificador, un receptor, realimentación y ruido (figura 15.2), los cuales se pueden examinar en el contexto de una organización.

FIGURA 15.2 Un modelo de comunicación



Comunicador

En un marco de trabajo organizacional, el comunicador es un empleado que tiene ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.

Codificación

Dado el comunicador, se debe realizar un proceso de codificación que traduzca sus ideas a un conjunto sistemático de símbolos, esto es, a un lenguaje que exprese su propósito; la forma importante de la codificación es el lenguaje. Por ejemplo, un administrador recibe con frecuencia información de contabilidad, informes de ventas y datos de cómputo, y los traduce en un mensaje; entonces, la función de codificación consiste en proporcionar una forma en que se puedan expresar las ideas y propósitos en forma de mensaje.

Mensaje

El resultado del proceso de codificación es el mensaje; el propósito del comunicador se expresa en esa forma, ya sea *verbal* o *no verbal*. Los administradores se comunican con diversas intenciones, como hacer que otros entiendan sus ideas, entender las de otros, hacer que otros lo acepten a él o a sus ideas, o para producir acción.

No son menos evidentes, sin embargo, los *mensajes sin intención* que pueden enviarse en silencio o sin una acción sobre una cuestión en particular, así como decisiones acerca de qué metas y objetivos no buscar y qué métodos no utilizar. Por ejemplo, la decisión de utilizar un método de evaluación de desempeño en lugar de otro puede enviar un mensaje a ciertas personas; la de un instructor de no aplicar un examen final puede, sin intención, transmitir la idea a ciertos estudiantes de que el curso es fácil. Esto es lo que quisimos decir anteriormente al mencionar que todo lo que hace un administrador, comunica.

Entonces, el mensaje es lo que el individuo espera comunicar al receptor y la forma exacta que tome dependerá en gran medida del medio utilizado para transmitirlo. Las decisiones que se relacionan tanto con el mensaje como con el medio son inseparables.

Medio

El medio es el que transporta el mensaje, es decir, los mecanismos por los que éste se envía. Las organizaciones proporcionan información a sus miembros en diversas formas, entre ellas la comunicación frente a frente, las conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, mensajes de fax, memorandos, establecimiento de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción y videoconferencias. Es un elemento que a veces se descuida en el proceso, ya que con frecuencia los administradores no consideran adecuadamente el efecto de la elección del medio en la eficacia de la comunicación; sin embargo, seleccionar el apropiado puede repercutir de manera importante en ella e incluso en el desempeño administrativo.

Decodificación/receptor

Para completar el proceso de comunicación se debe decodificar el mensaje con el fin de que tenga sentido para el receptor. La *decodificación*, un término técnico para los procesos de pensamiento del receptor, supone la interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia previos; por lo tanto, un vendedor probablemente decodificará un memorando del presidente de la compañía en forma distinta en la que lo hará el gerente de producción; un supervisor de enfermería puede decodificar un memorando del administrador del hospital en forma distinta a como lo haría el jefe de cirugía. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a lo que el comunicador deseaba comunicar, más eficaz será la comunicación; esto disminuye la importancia de que el comunicador esté orientado al receptor.

Realimentación

Los procesos de comunicación de un sentido no permiten la realimentación del receptor al comunicador, lo que aumenta las posibilidades de que haya una distorsión entre el mensaje que se intenta transmitir y el que se recibe. Es deseable que en el proceso de comunicación se considere la realimentación,[5] la cual proporciona un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se recibió el mensaje y si éste produjo la respuesta que se pretendía. Los procesos de comunicación de *dos sentidos* proporcionan esta importante realimentación del receptor al comunicador.

Para el administrador, la realimentación de la comunicación puede darse en muchas formas. En las situaciones frente a frente se produce la *directa*, a través de intercambios verbales o de medios sutiles de comunicación como expresiones faciales que muestran descontento o duda; los medios *indirectos* (como bajas en la productividad, mala calidad de producción, aumento en el ausentismo o la rotación y mala coordinación o conflicto entre las unidades) también pueden indicar fallas en la comunicación.

Ruido

En el marco de trabajo de la comunicación humana todos los factores que distorsionan el mensaje deseado se pueden considerar como ruido y pueden aparecer en cada uno de los elementos del proceso. Por ejemplo, un administrador que se encuentre muy limitado por el tiempo puede verse obligado a actuar sin poder comunicarse o hacerlo apresuradamente dando información incompleta, por lo que un subordinado puede malinterpretar alguna de sus palabras o frases; éstos son ejemplos de ruido en el proceso de comunicación.

Los elementos que se analizan en esta sección son esenciales para que se produzca la comunicación; sin embargo, no se deben considerar en forma separada, sino como los componentes que describen los actos que deben realizarse para que ésta surja. La comunicación puede ser vertical (superior-subordinado, subordinado-superior) u horizontal (compañero-compañero) o puede incluir a un individuo o a un grupo, pero siempre deben estar presentes los elementos que hemos analizado aquí.

Mensajes no verbales

Comunicación no verbal Mensajes enviados mediante la postura corporal, las expresiones faciales y los movimientos de manos y ojos; tan importantes como la comunicación verbal.

La información que envía un comunicador que no se relaciona con la información verbal (es decir, los mensajes no verbales o **comunicación no verbal**) es un área de investigación que interesa cada vez más a los científicos de la conducta;[6] uno de sus aspectos más interesantes es que es inevitablemente eficaz.[7] Aunque traten, las personas no pueden abstenerse de comportarse en forma no verbal; si, por ejemplo, alguien intenta actuar de forma tan pasiva como sea posible, es probable que lo perciban como inexpresivo, inhibido, retraído y tenso.

Un estudio de investigación examinó la relación que existe entre la conducta no verbal y la capacidad de persuasión de los oradores en el contexto de hablar en público.[8] El público juzgó a quienes tenían expresiones faciales e inflexiones vocales agradables como poseedores de mayor competencia y compostura que los que mostraron una conducta no verbal menos atractiva;

como resultado, se encontró que los agradables eran más convincentes que los otros aunque el contenido del mensaje era idéntico.

La inflexión vocal se refiere a cómo se transmite un mensaje: con voz fuerte o suave, rápido o despacio, con modulación controlada o descontrolada, tono grave o agudo. El método de transmisión agrega significado al receptor, quien evalúa estas señales. Las expresiones corporales son otra fuente importante de comunicación no verbal. Ekman y Friesen clasificaron el lenguaje corporal en cinco tipos de expresión: emblemas, ilustradores, reguladores, adaptadores y exhibiciones de afecto.[9]

Los *emblemas* son gestos muy parecidos al lenguaje de los signos (el dedo para pedir un aventón, la señal de OK con el dedo pulgar e índice, la V de la victoria y el dar esos cinco para celebrar un logro significativo); estos movimientos transmiten una palabra o frase que se comprende rápidamente. Los *ilustradores* son gestos que dan una imagen de lo que se dice (un dedo levantado para indicar el primer punto de la posición del emisor, manos extendidas para ilustrar el tamaño de un objeto). Los *reguladores* son movimientos que regulan una conversación; por ejemplo, una palma levantada por parte del receptor le dice al emisor que vaya más despacio, una ceja arqueada puede transmitir la solicitud de que el emisor aclare lo que ha dicho y un asentimiento con la cabeza indica comprensión. Los individuos utilizan en forma consciente los emblemas, ilustradores y reguladores.

Por otro lado, los adaptadores y las muestras de afecto a menudo se comunican en forma subconsciente y pueden revelar mucho acerca de los sentimientos y actitudes del emisor y el receptor. Los *adaptadores* son expresiones utilizadas para ajustarse psicológicamente al clima interpersonal de una situación en particular;[10] generalmente se aprenden en los primeros años de vida, y se utilizan con frecuencia para tratar con el estrés en una situación interpersonal. Golpear con los dedos en una mesa, apartarse un mechón de cabello, mover repetidamente una pierna o un pie son formas de liberar cierto grado de estrés. Las *muestras de afecto*, generalmente a nivel subconsciente, comunican en forma directa las emociones de un individuo; la mayor parte son expresiones faciales, que son comunicadores particularmente importantes de los sentimientos de una persona. Existe una suposición sostenida desde hace mucho tiempo de que las emociones se reflejan en el rostro y que se pueden leer con bastante precisión; las exhibiciones de afecto también se expresan con posiciones corporales. Por ejemplo, una postura cerrada (brazos cruzados sobre el pecho, piernas cruzadas) transmite la idea de que se está a la defensiva y, a menudo, con desagrado.

Comunicación intercultural

La cultura se ha definido como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro;[11] dicho de otra forma, comprende la moral, las leyes y las costumbres que influyen en la conducta y que comparten todos o casi todos los miembros de un grupo social.[12] Cuando los administradores de dos culturas distantes intentan comunicarse, pueden darse malos entendidos; por ejemplo, cuando un estadounidense dice *yeah* a un japonés, éste puede interpretar el mensaje como una negativa porque esa palabra en inglés suena parecida a la palabra *no* en japonés.[13]

Hay diversas razones para una mala comunicación intercultural. Los antropólogos culturales Edward T. y Mildred R. Hall tienen la teoría de que la cultura es comunicación y que ésta se puede dividir en varias partes: palabras, espacio, tiempo y conducta. Más adelante se presentan ejemplos de los desafíos en la comunicación entre culturas que entran en cada una de estas categorías.[14]

Palabras

Las culturas difieren en la cantidad de información contextual que es necesaria cuando las personas interactúan entre ellas. Los individuos de culturas de comunicación de alto contexto no requieren un intercambio detallado de información, ya que confían en el conocimiento con que

ya cuentan acerca del otro individuo antes de la interacción; las culturas japonesas y latinoamericanas tienden a caer en esta categoría. En contraste, las culturas de bajo contexto, como la de Alemania y Estados Unidos, requieren un intercambio de información explícito y detallado cuando dos o más individuos interactúan entre sí.[15]

Cuando un individuo de una cultura de alto contexto debe realizar negocios con un homólogo de una de menos contexto se pueden presentar problemas. Si un empresario japonés quiere indicar a un homólogo alemán que no está interesado en un trato de bienes raíces en particular, lo más probable es que le indique su falta de interés diciendo este trato será muy difícil o tendré que pensarlo; el alemán, puede interpretar este mensaje como una táctica de negociación para bajar el precio del trato y responder con una oferta de una sola vez de reducir el precio en 5%; el japonés, molesto porque su mensaje de no hay trato no haya sido comprendido, se sentirá confundido por la conducta del alemán.[16] ¿Los empleados de las organizaciones multinacionales también son susceptibles a los malos entendidos multiculturales? El apartado "CO en la práctica" de la siguiente página analiza cómo la cultura organizacional de Toyota chocó inicialmente con la de sus empleados de la fábrica francesa en Valenciennes, Francia.

Espacio

Cada persona tiene una frontera de espacio invisible que lo rodea. En ciertas culturas (por ejemplo, el norte de Europa) es amplio; mientras que en otras (por ejemplo, en los países de Oriente Medio) puede ser muy estrecho. La cantidad de espacio personal que un individuo mantiene puede cambiar temporalmente de acuerdo con sus alrededores físicos (por ejemplo, un elevador congestionado) o el grado de intimidad de su relación con la persona con la que interactúa (por ejemplo, cónyuge). Cuando un empresario de una cultura donde los hombres se tocan y se abrazan entre ellos como parte de la vida cotidiana inicia un contacto físico con un homólogo de una cultura donde tocarse entre ellos es muy raro y los acercamientos sólo suceden entre los miembros de la familia, pueden darse malos entendidos; el último individuo se sentirá incómodo y puede malinterpretar la intención del contacto físico.[17]

Tiempo

Los individuos de Asia, Oriente Medio y América Latina tienden a visualizar el tiempo en forma distinta a la mayoría de los de Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Los administradores de las culturas de tiempo *policrónicas* hacen muchas cosas a la vez, están sujetos a interrupciones, son comprometidos con las relaciones humanas, cambian de planes con frecuencia y se basan en la rapidez de la relación; sin embargo, los de las culturas *monocrónicas* hacen una cosa a la vez, toman los compromisos de tiempo con seriedad, se adhieren a los planes, siguen las reglas de la privacidad, muestran respeto por la propiedad privada y enfatizan la puntualidad.[18] El ejemplo más común de malos entendidos ocurre en relación con los horarios de las citas. Un estadounidense llega a la oficina de su homólogo mexicano aproximadamente 10 minutos antes de la cita programada y descubre que el individuo no llegará hasta dentro una hora; furioso por esa falta de respeto y actitud casual se sienta rabiando hasta que se realiza la junta. Resulta que el empresario mexicano se encontró con un viejo amigo en el camino a la oficina y aunque tenía prisa no le importó detenerse a conversar con él.

Conducta

Leer el lenguaje corporal de un individuo puede ser un ejercicio desafiante debido a que incluye la evaluación subjetiva de la comunicación no verbal; la tarea se vuelve más difícil para los empleados estadounidenses que trabajan en ambientes internacionales, donde los significados de las señales no verbales a menudo son muy distintos de los de casa. Considere, por ejemplo, un asentimiento con la cabeza, que en Estados Unidos significa sí, pero en Bulgaria no; la señal de OK con el pulgar y el índice en Francia significa dinero, en Japón inútil y en Brasil algo muy obsceno; agitar la mano en forma de saludo es un grave insulto en Grecia y en Nigeria.[19]

CO EN LA PRÁCTICA

Toyota en Francia. ¿Choque cultural?

Hiroaki Watanabe, gerente general japonés de la principal planta de Toyota Motor en Valenciennes, Francia (y de Europa continental), tiene mucho en riesgo; está a cargo de una moderna y eficiente fábrica de 570 millones de dólares diseñada para fabricar el *Yaris* (un auto subcompacto) y emplear a 2 000 trabajadores. Actualmente hay en el personal alrededor de 200 administradores japoneses y 150 capacitadores japoneses; casi todos los demás empleados son franceses. Desde el punto de vista cultural, había muchas áreas posibles de conflicto entre las costumbres japonesas y las francesas. Por ejemplo, la planta tiene un programa de calistenia a las ocho de la mañana para evitar que los obreros empiecen el día fríos y estén más propensos a lesiones; ésta es una práctica generalizada en Japón que no es muy normal en Francia. Además, no se sirve vino en el almuerzo, lo que es una práctica común en otras organizaciones francesas; como es habitual en otras empresas japonesas, en Toyota hay disponibles rompevientos azules y grises con el nombre de la compañía en la parte trasera y el nombre del empleado en la delantera.

Para ayudar a sortear éstas y otras posibles brechas culturales el líder de esta empresa debía entender los choques culturales que estas cuestiones podían ocasionar. ¿Cómo se preparó el señor Watanabe para esta asignación de alto perfil? Aunque hablaba inglés con soltura, decidió que aprendería francés y tanto como fuera posible acerca de la cultura, después de todo, la mayoría de los trabajadores serían de la parte norte de Francia. Para prepararse viajó a ese país como turista y visitó la planta de Toyota en Canadá; para mejorar sus habilidades de lenguaje realizó las entrevistas en francés, con ayuda de un intérprete.

¿Tendrán éxito sus esfuerzos? Toyota tiene muchas esperanzas en esta primera empresa importante en Europa continental, pues hasta ahora el mercado europeo la ha recompensado. La demanda de los subcompactos Yaris sobrepasa a la producción de 920 autos diarios, por lo que la planta de Valenciennes ha contratado recientemente a 500 empleados más y ha agregado un tercer turno para poder producir 24 horas al día (esto es la primera vez que sucede en la producción de Toyota). Los Yaris han ayudado a la compañía en la participación en el mercado general de Europa occidental, que llegó a 5.3% en 2004; su meta es llegar a 8% para el año 2010. Éstas son buenas noticias para los empleados franceses que trabajan en la planta de Valenciennes, quienes tienen mucho que perder, ya que esa área es una región que antes producía carbón y acero, durante los últimos 20 años ha sufrido de un alto desempleo debido al cierre de muchas compañías de la industria pesada. Para subrayar la importancia de Toyota en esta zona, más de 30 000 personas solicitaron empleo para los 2 000 puestos de la fábrica.

Fuentes: Gail Edmondson y Adeline Bonnet, "Toyota's New Traction in Europe", *BusinessWeek Online*, 7 de junio de 2004, y John Tagliabue, "At a French Factory, Culture is a Two-Way Street", *The New York Times*, 25 de febrero de 2001, sec. 3, p. 4.

Se realizó un estudio interesante para determinar si existen diferencias en la forma en que los estadounidenses y los japoneses reconocen las expresiones faciales.[20] Los sujetos eran estudiantes universitarios, 41 estadounidenses y 44 japoneses; cada grupo recibió 48 fotografías de dos hombres y dos mujeres, de ascendencia japonesa y estadounidense, que representaban seis emociones universales (ocho cada uno, de enojo, asco, temor, felicidad, tristeza y sorpresa) para que las evaluaran.

Los resultados del estudio revelaron que en realidad sí existen diversas diferencias entre las dos culturas. Primero, los estadounidenses fueron más precisos que los japoneses en reconocer cuatro de las seis emociones (enojo, asco, temor y tristeza), sin importar la cultura o género de la persona que evaluaban; segundo, en los juicios de los estadounidenses acerca de las fotos no influyeron ni la cultura ni el sexo de la persona, mientras que en los de los japoneses se observó que se identificaron más fácilmente las emociones femeninas que las masculinas; tercero, tanto estadounidenses como japoneses estuvieron de acuerdo en que la emoción más fácil de identificar fue la felicidad y la más difícil, el temor.

Comunicación dentro de las organizaciones

Direcciones de comunicación

El diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro direcciones distintas —descendente, ascendente, horizontal y diagonal—, las cuales establecen el marco de trabajo en el que se da la comunicación en ella. Examinar brevemente cada una nos permitirá apreciar mejor los obstáculos para la comunicación organizacional eficaz y los medios para superarlos.

Comunicación descendente
Comunicación que fluye de los niveles superiores a los inferiores de una organización; incluye políticas de administración, instrucciones y memos oficiales.

La **comunicación descendente** fluye desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; sus formas más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones, la comunicación descendente a menudo es inadecuada e imprecisa, como lo refleja el comentario: no tenemos ni la más remota idea de lo que sucede, que con frecuencia se escucha entre sus miembros. Tales quejas indican que es inadecuada y que los individuos tienen necesidad de información relevante para realizar las tareas de sus puestos. La ausencia de información relacionada con el puesto puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización;[21] una situación similar es la que enfrenta un estudiante a quien su instructor no le ha dicho sus requisitos y expectativas.

En muchas ocasiones el tema de la parte narrativa de la comunicación descendente es consecuencia directa de las decisiones corporativas de comunicación. Un estudio evaluó el contenido del mensaje en la carta que el presidente dirige a los accionistas y que forma parte de los informes anuales de la mayoría de las organizaciones;[22] el propósito era determinar si existían diferencias entre las organizaciones de alto y de bajo desempeño en términos de los temas de las cartas de los presidentes. Los resultados indican que los informes anuales de las empresas de mal desempeño dan más importancia a las oportunidades futuras que al desempeño financiero pasado, mientras que en las organizaciones más exitosas sucede lo contrario. Otro estudio reciente acerca de los informes anuales descubrió que, para hacer los informes más comprensibles y eficaces, es más importante la sinceridad y una redacción clara que un diseño vistoso o datos financieros de múltiples capas.[23]

Comunicación ascendente
Comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización; incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas.

Una organización eficaz necesita una **comunicación ascendente** tanto como la descendente; de hecho, un estudio reciente encontró que en las organizaciones donde se implementaban eficazmente los programas de comunicación ascendente, la mayoría de los administradores mejoró su desempeño;[24] sin embargo, lograrla de manera eficaz (es decir, obtener mensajes abiertos y honestos de los empleados a la administración) es una tarea especialmente difícil, en particular en las organizaciones grandes.[25] Algunos estudios sugieren que de los cuatro canales de comunicación formal, el ascendente es el más ineficaz. Los administradores de nivel superior no responden a los mensajes que les envían los empleados de nivel inferior y éstos a menudo se muestran renuentes a comunicarse en forma ascendente, sobre todo si el mensaje contiene malas noticias;[26] no obstante, este tipo de comunicación a menudo es necesaria para una toma de decisiones sensata.

Algunos de los dispositivos más comunes para ella son las cajas de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de apelaciones o quejas; a falta de ellos, la gente busca la manera de adaptarse a la carencia de canales de comunicación ascendentes o a los que son inadecuados. Una de tales estrategias es el surgimiento de publicaciones subterráneas de empleados de muchas organizaciones grandes;[27] otras incluyen el envío de correos electrónicos anónimos, crear páginas de internet no autorizadas y ventilar las quejas en salas de pláticas o tableros de boletines.

Las diversas formas de comunicación ascendente desempeñan un papel fundamental en la operación exitosa de muchas empresas japonesas,[28] ya que éstos ponen mucho énfasis en la comunicación frente a frente entre los administradores de primer nivel y los empleados comunes. Por ejemplo, en compañías como Sony y Nissan es una práctica común que los niveles no administrativos hablen directamente con los ejecutivos de primer nivel sobre los asuntos relacionados con el trabajo; con frecuencia estos últimos participan en programas de orientación y capacitación para permitir que los empleados tengan acceso a ellos. Además, a menudo existen mecanismos formales e informales para solicitar activamente sugerencias de los empleados y se dan recompensas por las ideas que se implementen.

Comunicación horizontal
Comunicación que fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales.

Algo que con frecuencia se pasa por alto en el diseño de las organizaciones es la consideración de una **comunicación horizontal**. En una universidad de administración de empresas, cuando el jefe del departamento de contabilidad se comunica con el de marketing en relación con los cursos que se ofrecen, el flujo de la comunicación es horizontal. Aunque los flujos de comunicación vertical (ascendente y descendente) son las consideraciones principales en el diseño de las organizaciones, aquellas que son eficaces también necesitan una comunicación horizontal (por ejemplo, entre producción y ventas en una organización de negocios y entre los distintos

departamentos o facultades dentro de una universidad), ya que es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones organizacionales.

Debido a que los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal por lo general no existen en el diseño de una organización, su facilitación se deja a cada administrador. La comunicación entre compañeros a menudo es necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de necesidades sociales.

Comunicación diagonal Canal en donde el flujo de comunicación pasa por las diferentes jerarquías de una organización; es importante en situaciones donde los miembros no pueden comunicarse de forma eficiente por los canales horizontal, ascendente y descendente.

La **comunicación diagonal**, aunque probablemente sea el canal que menos se utiliza en las organizaciones, es importante en las situaciones donde los miembros no se pueden comunicar eficazmente a través de otros canales. Por ejemplo, supongamos que el contralor de una organización grande desea realizar un análisis de costos de distribución; una parte de esa tarea puede incluir hacer que la fuerza de ventas le envíe directamente un informe especial en lugar de pasar por los canales tradicionales en el departamento de marketing; por lo tanto, el flujo de comunicación sería diagonal y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso el canal diagonal es el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo de la organización.

Comunicación y tecnología

En los años recientes, varias innovaciones de alta tecnología han contribuido a una explosión de herramientas de comunicación que han llevado a una mentalidad de "24 horas, siete días a la semana" entre los hombres de negocio; en general, dichas novedades, como los teléfonos móviles con internet y los asistentes digitales personales (como los teléfonos inteligentes), han hecho que la comunicación sea más rápida, más fácil y en algunos casos, más económica. Ahora un empleado puede descargar un mensaje de correo electrónico que un administrador le haya enviado mientras camina por una calle de una ciudad importante, contestarle rápidamente escribiendo una respuesta en el teclado de un teléfono y enviarla de regreso por medio de una conexión inalámbrica a internet. Más adelante revisaremos algunas de estas importantes innovaciones en la tecnología de comunicación.

World Wide Web y negocios electrónicos (e-business)

La internet es una red global de computadoras integradas que proporciona información y documentos a los usuarios de las mismas; como un subconjunto de internet, la World Wide Web es un sistema de recuperación de gran cantidad de información y documentos que se encuentran en sitios individuales o páginas de la red.[29] Sólo en Estados Unidos se estima que aproximadamente 204 millones de personas (alrededor de dos tercios de la población estadounidense) usan la internet desde su trabajo, hogar o algún otro sitio;[30] el número de usuarios a nivel mundial es difícil de calcular, pero se presume que es mucho más alto que la cifra de los de Estados Unidos.

Aunque originalmente la internet era considerada como territorio de los gurúes de las computadoras personales que querían revolucionar el mundo empresarial, varias compañías globales grandes y establecidas la utilizan ahora para construir divisiones de negocios electrónicos (comercios electrónicos), reducir costos de operación, llegar a más clientes y mejorar la eficiencia general. Por ejemplo, minoristas tradicionales como Wal-Mart, Target y Best Buy han visto que sus ventas en línea se han incrementado alrededor de 140% entre 2003 y 2006. Aunque las ventas en línea constituyen sólo 15% de las ventas totales, muchos minoristas usan estas compras para alentar a los consumidores a visitar las tiendas reales. Por ejemplo, los clientes de Circuit City no sólo pueden recoger las compras hechas en línea en una tienda local apenas 24 minutos después de hacer su pedido, sino que también reciben una tarjeta de regalo con un valor de 24 dólares. Además, compañías no minoristas como General Motors también aprovechan las oportunidades para hacer negocios electrónicos; GM ahorra miles de millones de dólares al vender autos por pedido vía internet.[31]

Intranet

Se trata de redes privadas basadas en internet que las organizaciones desarrollan y mantienen para proporcionar información organizacional interna a ciertos interesados. Por ejemplo, Dow Chemical Co., que suministra diversos materiales a la industria de químicos y plásticos, utiliza su

intranet para dar a sus clientes información de la entrega y especificaciones de seguridad, y para comunicaciones internas respecto a las operaciones entre departamentos y entre funciones.[32]

Correo de voz

Es la forma principal en la que los empleados se comunican en forma interna, dejando un mensaje de voz grabado; actualmente representa alrededor de 90% de la comunicación telefónica en las organizaciones. Como son un aspecto importante de la comunicación organizacional, se alienta a los empleados a que desarrollen la capacidad de dejar mensajes que sean concisos, profesionales y corteses. Las mejores habilidades para el uso eficaz de un correo de voz incluyen lo siguiente:[33]

- Antes de llamar, organice sus pensamientos y ponga por escrito los puntos que quiere cubrir.
- Identifique una solicitud específica y breve que se pueda transmitir por medio del correo de voz.
- Especifique y deletree su nombre y el de su compañía, así como la fecha, hora y el propósito de su llamada.
- Hable un poco más lento que de costumbre y pronuncie con claridad.
- Sea preciso y mantenga el mensaje simple.
- Diga lo que le gustaría que hiciera el receptor.
- Proporcione la razón de la solicitud.
- Diga gracias.
- Escuche su mensaje y, si es posible, edítelo.
- Termine repitiendo su nombre y número telefónico, así como cuándo se le puede llamar; por ejemplo, estaré en mi oficina hasta las 5:30 de la tarde por si quiere que hablemos de este asunto.

Conferencias

Con la reciente disminución de los viajes de negocios y la presión por el recorte de costos resultados de la competencia global, muchas compañías se han vuelto cada vez más propensas a las tecnologías de conferencias (teleconferencias, videoconferencias, conferencias por la red), en un intento de mantener la conexión entre empleados y socios de alianzas, al tiempo que lidian con la seguridad de las aerolíneas, filas más largas en las terminales del aeropuerto y cancelaciones de vuelos.[34] Bristol-Myers Squibb, por ejemplo, utiliza videoconferencias para muchas de sus juntas y con ello ahorra 14 000 dólares en cada una.[35] Aunque dichas herramientas de comunicación de alta tecnología son útiles para intercambiar información de hechos y resolver problemas menores, estos métodos no pueden reemplazar adecuadamente el estrecho contacto que es necesario cuando se deben cultivar clientes y realizar negociaciones y otras actividades cuyo éxito depende de la confianza.

Correo electrónico y mensajes instantáneos

La función de internet que más se utiliza es el *correo electrónico*, el cual permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a internet o a una red de cómputo que tenga una conexión a ésta. Los usuarios, además, pueden adjuntar archivos a los mensajes, incluidos documentos de texto, fotografías digitales, videos, sonidos y archivos ejecutables. La *mensajería instantánea* es un tipo de correo electrónico casi instantáneo entre dos o más usuarios; se la describe como casi tan buena como una conversación telefónica real, aunque algunos arguyen que escribir y leer no se parece tanto a una conversación verbal instantánea y que puede hacer vulnerable a una compañía con software dañino y virus.[36]

Debido a su facilidad de uso y a su costo relativamente bajo, millones de personas usan cada día el correo electrónico. Aunque es una maravillosa herramienta de comunicación, también puede llevar a una sobrecarga de comunicación para ciertas organizaciones. Por ejemplo, el Congreso estadounidense recientemente estudió el problema en un informe llamado “E-mail Overload in Congress: Managing a Communications Crisis”, en el que proporciona algunas perspectivas respecto al problema de la sobrecarga de mensajes de correo electrónico:

> El volumen del correo electrónico hacia las oficinas del Congreso se ha elevado enormemente durante los últimos dos años; el número de correos electrónicos que llegan a la Casa de Representantes, por ejemplo, se elevó de 20 millones en 1998 a 48 millones en el año 2000 y el crecimiento continúa en un promedio de un millón de mensajes por mes… Esta inundación de correos electrónicos se ha visto impulsada por la facilidad y velocidad de las comunicaciones en línea, el interés creciente del electorado en la política nacional y las actividades de las bases de cabildeo y comercio electrónico que motivan electrónicamente al público a hacer que sus voces se escuchen en Washington.[37]

Para permanecer competitivas y responsivas en el siglo XXI, las organizaciones deberán continuar ajustando su forma de recibir, procesar y responder a la comunicación por correo electrónico.

Teléfonos móviles, localizadores y asistentes digitales personales

La popularidad de estos tres aparatos inalámbricos continuará mientras los empresarios sigan intentando mantenerse conectados a internet 24 horas al día, siete días a la semana. El futuro de los teléfonos móviles está por verse, pero ya hay diversas iniciativas que pueden dar forma de esto. Por ejemplo, compañías como Skype (que afirma tener unos 2 millones de clientes y compite con empresas como Yahoo!, Microsoft, Cisco, Avaya y Google) permite que los consumidores hagan llamadas telefónicas de bajo costo por la internet usando su computadora; compañías como AT&T, Vonage, Comcast y AOL ofrecen planes de comunicación de voz por medio de un protocolo de internet (*voice over Internet protocol*, VOIP) que permiten a los consumidores utilizar teléfonos comunes, excepto que el teléfono se conecta a la internet, en lugar de a una red telefónica.[38] Aunque las llamadas telefónicas con este medio sólo representa aproximadamente 3% del total de minutos de llamadas internacionales hechas mediante el sistema telefónico convencional, el potencial de crecimiento en el mercado telefónico de internet es considerable.[39]

Otra forma en que la gente de negocios se mantiene conectada es a través de los localizadores alfanuméricos. Como muchas personas dejan encendidos sus localizadores cuando no están en la oficina, esto significa que están accesibles los siete días de la semana; varias compañías han incorporado su uso en sus operaciones de 24/7. Por ejemplo, la compañía aérea Continental en Estados Unidos ha confiado en el acceso a localizadores de su intranet e internet para comunicar el estatus de los vuelos y las regulaciones del aeropuerto, así como para disipar información falsa. El Crew Optimizer y el Schedule Optimizer, dos aplicaciones recientes, ayudaron a tener a la aerolínea lista y en funcionamiento luego de un cierre, programando de nuevo los vuelos y los empleados, y distribuyendo información actualizada por medio de localizadores y correo electrónico.[40]

Los asistentes digitales personales (*personal digital assistants*, PDA) son pequeños dispositivos electrónicos portátiles y permiten hacer todo, desde ayudar a los administradores a organizarse (por ejemplo, manejando una lista de contactos, calendario, notas y lista de pendientes) hasta utilizar software popular de oficina como Word y Excel de Microsoft; manejo de correo electrónico y descargas de páginas de la red, bases de datos, libros electrónicos, juegos y cortos de la red en tiempo real. Algunos también funcionan como teléfonos o sistemas de posicionamiento global (*global positioning systems*, GPS).[41] Los PDA de mayor precio, con equipo completo, también conocidos como teléfonos inteligentes, son cada vez más populares; en 2005 se vendieron más de 35 millones de ellos en Estados Unidos. Éstos combinan las tareas de un PDA, laptop, teléfono, cámara y reproductor de MP3, todo en un solo dispositivo portátil. Al combinar poderosas funciones de computación, entretenimiento y de negocios, estos teléfonos permiten que sus usuarios manejen hojas de cálculo, exhiban videos, hagan llamadas telefónicas, naveguen en la red, lean su correo electrónico, tomen fotos, escuchen música, etcétera. Compañías como Apple, Palm, Nokia, Cingular, Hewlett-Packard, Motorola y Microsoft rivalizan por lograr el dominio de la siguiente generación de comunicaciones móviles;[42] dicho crecimiento refleja una necesidad cada vez mayor de que los administradores permanezcan organizados y conectados con colegas, clientes y otros interesados importantes.

Riqueza de información
Se refiere a la cantidad de información que se puede transmitir de manera eficaz.

Existen muchas formas de comunicarse dentro de una organización, con los supervisores y los compañeros de trabajo, y en forma externa, con los clientes y proveedores. Los medios de comunicación difieren por su **riqueza de información**, la cual se refiere a la cantidad de infor-

mación que se puede transmitir en forma eficaz.[43] Es más probable que un medio que permite una alta riqueza, tal como una interacción frente a frente, produzca más entendimiento común entre individuos o un grupo, que un medio bajo en riqueza, como un correo electrónico generalizado a todos los empleados. En la tabla 15.1 se proporcionan ejemplos de los medios de comunicación que por lo general utilizan los empleados y el nivel de riqueza que contiene cada medio.

La vía clandestina: un canal de comunicación informal

La vía clandestina es un medio poderoso de comunicación que atraviesa los canales formales de ésta; a pesar de los esfuerzos de muchas compañías por limitar o desaprobar el uso de la vía clandestina, todavía es muy dominante.[44] Aunque su efecto en la eficacia organizacional es debatible, no se puede negar que lo tiene; muchos, si no es que la mayoría de los empleados de la organización, escuchan la variedad de hechos, opiniones, sospechas y rumores que proporciona la vía clandestina; ésta es información que normalmente no se transmite por los canales formales de la organización. De acuerdo con la investigación, una empresa tiene diversas vías de este tipo, la información que viaja a través de este medio no sigue un camino ordenado y es precisa por lo menos en 75% de la información que maneja.[45]

Los administradores deben reconocer que la vía clandestina que funciona como fuente constante de rumores puede causar problemas. Los rumores son cotidianos en los negocios y la administración; de hecho, se calcula que en las empresas estadounidenses se generan 33 millones de ellos cada día.[46] Lo mejor que los administradores pueden hacer es manejarlos (para evitar que interrumpan las actividades organizacionales) en lugar de eliminarlos.[47]

Un rumor es una creencia no verificada de circulación general dentro de la organización (rumor interno) o en su ambiente externo (rumor externo)[48] y tiene tres componentes: el *blanco* es el objeto del rumor, la *afirmación* es el punto del rumor acerca del blanco, y la *fuente* es quien empieza a comunicarlo. Con frecuencia los individuos lo atribuirán a una fuente autorizada o con prestigio para darle más credibilidad.[49]

Algunos se transmiten por vía clandestina y son verdaderos, otros no lo son. Se pueden dividir en cuatro categorías:[50]

TABLA 15.1 Medios de comunicación comunes en las organizaciones del siglo XXI

Fuente: Adaptado de Robert H. Lengel y Richard L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive* 2, núm. 3, 1988, pp. 225-232.

Medio	Riqueza del medio	Ejemplo	Razón para utilizarla
Frente a frente	Muy alta	Pedir un aumento al supervisor.	Capacidad de ajustar el mensaje de acuerdo con la realimentación en tiempo real.
Conversación telefónica Videoconferencia	Alta	Reunión con los miembros de un grupo virtual.	Eficiente, menos costosa y menos consumidora de tiempo que viajar a la locación central.
Memorandos Cartas Faxes Correo electrónico personalizado Correo de voz	Baja	Informar a un cliente acerca de una política de servicio a clientes.	Forma eficiente y eficaz de costos para comunicar información de rutina.
Correo electrónico general Informes financieros Volantes Pizarrones de boletines Informes por computadora	Muy baja	Informe anual a los accionistas.	Información estandarizada para un público grande.

1. *Sueños o deseos*. Éstos expresan los deseos y esperanzas de quienes los difunden; son los más positivos, pues ayudan a estimular la creatividad de los demás. A menudo las soluciones para los problemas de trabajo son el resultado de que los empleados expresen verbalmente el deseo de cambio; estas mejoras a veces incrementan la eficiencia de ciertos departamentos de la organización. Aunque el tono sea positivo, aún representan las preocupaciones de los empleados.
2. *El rumor fantasma*. Este tipo procede de los temores y ansiedades de los empleados, es decir, de lo que les ocasiona incomodidad, como cuando se realizan recortes de presupuesto; en este caso expresan verbalmente sus temores a los demás. Estos rumores en ocasiones son dañinos (como el de posibles despidos) y necesitan que la administración los refute de manera formal. Por ejemplo, poco después de que Hewlett-Packard anunciara sus planes de fusionarse con Compaq Computer en el otoño de 2001, despidió a aproximadamente 15 000 empleados, por lo que los rumores de más fusiones y despidos perduraron en la industria de producción de computadoras y pronto muchos creyeron que Dell Computer compraría a Gateway. Sin importar la veracidad de los rumores, éstos afectaron a muchos empleados de ambas empresas.
3. *Rumor maligno*. Éste es el tipo más agresivo y dañino, ya que divide grupos y destruye lealtades. Estos rumores son motivados por la agresividad e incluso, el odio, ocasionan divisiones y son negativos; tienden a ser degradantes para una compañía o individuo y pueden perjudicar la reputación de los demás. Uno, por ejemplo, podría ser el que inicia alguien que dice que el logotipo V de la compañía X representa la señal del demonio, o un empleado que dice a los compañeros de trabajo que uno de ellos tiene SIDA, o bien, el que inicia alguien que cuenta una historia como: el otro día vieron a Luisa, la administradora de la oficina, sola con el nuevo contador; estaban en un auto juntos y salían del Motel Six. O el que alguien difunde al decir: Mary obtuvo la promoción porque se acuesta con el jefe; las mujeres tienen mayor probabilidad de ser atacadas con rumores de tipo sexual.
4. *Rumores anticipatorios*. Éstos comienzan luego de que los empleados han esperado mucho tiempo por un anuncio; puede que sólo falte una pieza para completar el rompecabezas, pero esto, de hecho, resalta la ambigüedad de la situación.

La vía clandestina, los rumores y los chismes están profundamente incrustados en la vida organizacional, así que los administradores deben enterarse de lo que se dice y tratar de mantener a los empleados informados acerca de lo que sucede;[51] un boletín formal de la compañía puede ayudar. Los administradores pueden desmentir las mentiras que se difunden a través de los rumores si actúan con rapidez y proporcionan información precisa a los comunicadores primarios o a los individuos de enlace. Los rumores son más difíciles de desmentir con el paso del tiempo porque se endurecen, los detalles se vuelven consistentes y la información termina por ser aceptada por el público. Los sistemas de comunicaciones informales, como la misma vía clandestina, pueden ofrecer un vehículo adicional de comunicación, aunque sea débil, para mantener a la fuerza de trabajo informada acerca de las cuestiones relacionadas con el trabajo. Finalmente, la organización puede implantar programas de capacitación para los empleados acerca de lo dañinos que pueden ser los rumores.

Comunicación interpersonal

Comunicación interpersonal
Comunicaciones que fluyen entre los individuos en encuentros personales y de grupo.

Dentro de una organización, la comunicación fluye de un individuo a otro en entornos frente a frente y de grupo. Dichos flujos, llamados **comunicación interpersonal**, pueden variar desde órdenes directas hasta expresiones casuales. Éste es el medio de comunicación administrativa más importante; en un día típico más de tres cuartas partes de la comunicación de un administrador se producen en interacciones frente a frente.[52]

Los problemas que surgen cuando los administradores intentan comunicarse con otras personas se pueden rastrear hasta las *diferencias de percepción* y las *de estilo interpersonal*. Sabemos que los administradores perciben el mundo de acuerdo con sus antecedentes, experiencias, personalidad, marco de referencia y actitud; se relacionan y aprenden del ambiente (incluidas las personas que hay en él) sobre todo a través de la información que reciben y que transmiten,

y la forma en que lo hacen depende en parte de la manera en la que se relacionan con los dos importantes *emisores* de información: *ellos mismos* y *los demás*.

Estilos interpersonales

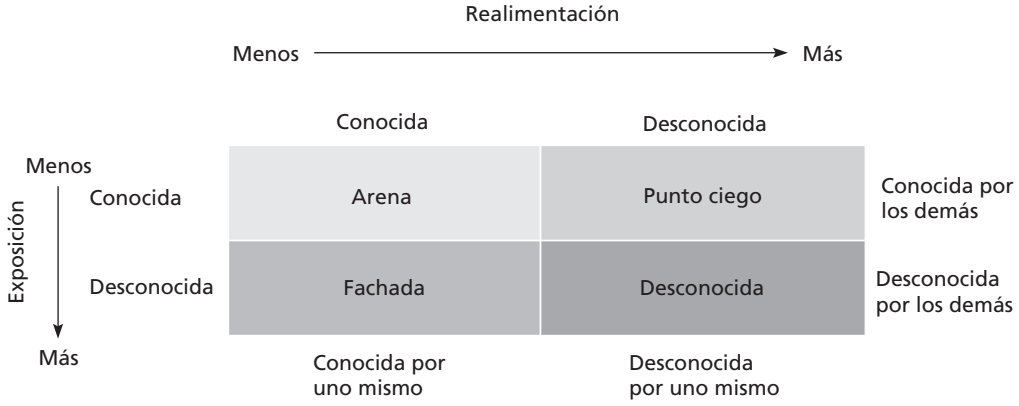
Estilo interpersonal
Forma en que nos relacionamos con otras personas.

El **estilo interpersonal** se refiere a la forma en que los *individuos prefieren relacionarse con los demás*. El hecho de que gran parte de una relación entre las personas incluya comunicación indica la importancia de este estilo.

Comencemos por reconocer que todos tenemos información, pero que ninguno de nosotros la tiene o la conoce por completo. Las diferentes combinaciones de conocer y no conocer la información pertinente se muestran en la figura 15.3, popularmente conocida como Johari Window (ventana Johari) y en ella se identifican cuatro combinaciones o regiones de información conocida y desconocida por uno mismo y por los demás.[53]

1. *La arena*. La región más propicia para las relaciones interpersonales eficaces y la comunicación se llama *arena*. En este entorno tanto el comunicador (el yo) como los receptores (los demás) conocen toda la información necesaria para comunicarse con eficacia. Para que un intento de comunicación se encuentre en la región de la arena, quienes participan deben compartir sentimientos, datos, suposiciones y habilidades; como aquí es el área de entendimiento común, cuanto más grande es, más eficaz se vuelve la comunicación.
2. *El punto ciego*. Cuando los demás conocen la información pertinente, pero no el individuo, se produce un *punto ciego*. Esto constituye una desventaja para uno mismo, ya que difícilmente puede uno entender las conductas, decisiones y potenciales de los demás sin tener la información en la que se basan. Otros tienen la ventaja de conocer sus propias reacciones, sentimientos, percepciones y demás, aunque el yo no esté consciente de esto. Como resultado, disminuye la eficacia de las relaciones interpersonales y las comunicaciones.
3. *La fachada*. Cuando el individuo conoce la información, pero los demás no, una persona (el yo) puede recurrir a comunicaciones superficiales, es decir, a presentar un frente falso o fachada. La información que percibimos como potencialmente perjudicial para una relación o que mantenemos para nosotros mismos por temor, deseo de poder o lo que sea, constituye la *fachada*. Este frente protector, a su vez, funciona como mecanismo de defensa para el yo; dicha situación es particularmente dañina cuando un subordinado sabe y el supervisor inmediato no sabe. La fachada, al igual que el punto muerto, disminuye la arena y reduce la posibilidad de una comunicación eficaz.
4. *Lo desconocido*. Esta región constituye la parte de la relación en la que ni el individuo ni los demás conocen la información relevante. Como a menudo se afirma: no los entiendo ni ellos me entienden a mí. Es fácil ver que en tales circunstancias no puede producirse una comunicación interpersonal eficaz; esto suele presentarse con frecuencia en las organizaciones en que los individuos de distintas especialidades deben comunicarse para coordinar sus actividades.

FIGURA 15.3
La ventana Johari: estilos interpersonales y comunicación



Estrategias interpersonales

En la figura 15.3 se indica que un individuo puede mejorar su comunicación interpersonal utilizando dos estrategias: exposición y realimentación.

1. *Exposición*. Incrementar el área de la arena reduciendo el de la fachada requiere que el individuo sea abierto y honesto al compartir su información con los demás. El proceso que se utiliza para incrementar la información que tienen los demás se llama *exposición*, esto se debe a que en ocasiones el hecho de compartirla deja en una posición vulnerable. Exponer nuestros verdaderos sentimientos diciendo las cosas como son a menudo implica un riesgo.
2. *Realimentación*. Cuando el individuo no sabe o no comprende se puede desarrollar una comunicación más eficaz haciendo que los que sí saben le proporcionen realimentación; con esto el punto ciego puede reducirse y la arena puede aumentar. Desde luego, la posibilidad de utilizarla depende de qué tan dispuestos estén los individuos a escuchar y los demás a proporcionarla. Por consiguiente, el individuo tiene menos control en cuanto a ofrecerla que en cuanto a proveer exposición; obtener la primera depende de la cooperación activa de los demás, mientras que la segunda requiere la conducta activa del comunicador y la escucha pasiva de los demás.

Estilos administrativos

Las actividades diarias de los administradores están estrechamente relacionadas con las comunicaciones interpersonales eficaces. Ellos proporcionan *información* (que debe ser *entendida*), dan *órdenes* e *instrucciones* (que se deben *obedecer* y *aprender*) y se *esfuerzan por influir* y *persuadir* (lo que debe *aceptarse* y *realizarse*); por lo tanto, la forma en que se comunican los administradores, tanto emisores como receptores, es fundamental para el desempeño eficaz.

En teoría, quienes desean comunicarse en forma eficaz pueden utilizar tanto la exposición como la realimentación para agrandar la arena, es decir, el área de entendimiento común. En la práctica éste no es el caso; los administradores difieren en su capacidad y en la medida en que están dispuestos a utilizar ambas estrategias. Se pueden identificar al menos cuatro estilos administrativos.

Tipo A

Tipo A
Administradores que con frecuencia muestran características de líderes autocráticos, normalmente son fríos y reservados; a menudo son malos comunicadores interpersonales.

Se dice que los que no utilizan la exposición ni la realimentación tienen un estilo **tipo A**. En él predomina la región desconocida porque no están dispuestos a agrandar el área de su propio conocimiento ni el de los demás; muestran ansiedad y hostilidad, y aparentan ser distantes y fríos hacia los demás. En una organización en la que la mayoría de los administradores en puestos clave son de este tipo, es de esperar que las comunicaciones interpersonales sean malas e ineficaces y que se obstaculice la creatividad individual.

Tipo B

Tipo B
Administradores que buscan buenas relaciones con sus subordinados, pero que no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos; a menudo son comunicadores interpersonales poco efectivos.

Algunos administradores desean algún grado de relaciones satisfactorias con sus subordinados. Sin embargo, debido a sus personalidades y actitudes, no pueden abrirse y expresar sus sentimientos y emociones. Como no pueden utilizar la exposición, deben confiar en la realimentación. La fachada es la característica predominante de las relaciones interpersonales cuando los administradores utilizan excesivamente la realimentación y excluyen por completo la exposición. Es muy probable que los subordinados, al darse cuenta de que estos administradores se abstienen de exponer sus ideas y opiniones, desconfíen de ellos. A menudo quienes muestran la conducta **tipo B** son los que desean practicar alguna forma de liderazgo permisivo.

Tipo C

Los administradores que sólo valoran sus propias ideas y opiniones y no las de los demás utilizan la exposición a expensas de la realimentación; la consecuencia de este estilo es la perpetuación

y agrandamiento del punto ciego. Los subordinados pronto se percatan de que no están particularmente interesados en comunicar sino sólo en decir, y que lo que más les importa es mantener su propio sentido de importancia y prestigio; en consecuencia, los subordinados de los administradores **tipo C** generalmente son hostiles e inseguros y se muestran resentidos.

Tipo C
Administradores interesados sólo en sus propias ideas, no en las ideas y opiniones de otros; normalmente no son comunicadores eficaces.

Tipo D
Administradores que se sienten libres de expresar sus sentimientos a otros y hacer que los demás expresen los suyos; son los comunicadores interpersonales más efectivos.

Tipo D

El estilo de comunicación interpersonal más eficaz es el que equilibra la exposición y la realimentación. Los administradores que están seguros de sus posiciones se sienten libres de exponer sus sentimientos y de obtener realimentación de los demás; en la medida en que practiquen la conducta **tipo D** en forma exitosa, la región de la arena aumenta y la comunicación se vuelve más eficaz.

En resumen, la importancia de los estilos interpersonales para determinar la eficacia de la comunicación interpersonal nunca será demasiado acentuada, pues ésta depende sobre todo de la actitud del administrador hacia la exposición y la realimentación. El método más eficaz es el del tipo D; los de tipo A, B y C recurren a conductas que deterioran la eficacia de la comunicación y el desempeño organizacional.

Barreras a una comunicación efectiva

La principal responsabilidad de un administrador es desarrollar una comunicación eficaz.[54] ¿Por qué entonces se rompe ésta? A primera vista la respuesta es relativamente fácil. Hemos identificado los elementos de la comunicación como comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y realimentación, si en estos elementos existe *cualquier forma* de ruido el significado ya no está claro y el mensaje no se entiende. En esta sección analizaremos las siguientes barreras para la comunicación eficaz: marco de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas semánticos, filtros, jerga de grupos especiales, diferencias de estatus, conducta de proximidad (de uso individual del espacio), presiones de tiempo y sobrecarga de comunicación. Estas fuentes de ruido pueden existir en las comunicaciones organizacionales e interpersonales.

Barreras creadas por el emisor

Los emisores de una comunicación crean cinco barreras específicas.

Problemas semánticos

Se ha definido la comunicación como la transmisión de *información* y *entendimiento* a través del uso de *símbolos comunes*; en realidad este último no se puede transmitir, sino sólo la información en forma de palabras, que son los símbolos comunes. Desafortunadamente, las mismas palabras pueden significar cosas muy diferentes para distintas personas, por lo que el entendimiento radica en el receptor, no en las palabras.

Debido a que los distintos grupos utilizan las palabras en forma diferente, con frecuencia no es posible establecer la comunicación; esto es especialmente cierto cuando se utilizan frases y términos técnicos o abstractos. Estudio costo-beneficio tendrá mucho sentido para quienes participan en la administración de un hospital, pero muy poco para el personal médico; de hecho, hasta podría tener un significado negativo. Conceptos como *fondos de inversión*, *utilidades* y *bonos de la Tesorería* pueden tener un significado concreto para los ejecutivos bancarios pero poco o ninguno para los cajeros del banco. Por lo tanto, como las palabras significan distintas cosas para las diferentes personas, un comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor y aún así no lograr establecer la comunicación.

Filtrado

En todas las organizaciones se filtra la información en la comunicación ascendente, que consiste en manipular la información para que el receptor la perciba en forma positiva; por ejemplo,

los subordinados cubren la información desfavorable en los mensajes que envían a sus superiores. La razón para dicho filtro salta a la vista: se debe a la dirección (ascendente) que lleva la información de control a la administración, que es la que hace las evaluaciones de méritos, otorga los aumentos de salario y promueve a los individuos con base en los datos que recibe por medio del canal ascendente. Es probable que todos los niveles de la empresa se sientan muy tentados a filtrar la información.

Jerga de grupos especiales

Todos indudablemente hemos escuchado tecnicismos, sólo para averiguar que las palabras o frases desconocidas describían procedimientos simples u objetos familiares. Por ejemplo, los investigadores pueden pedir a los estudiantes que completen el instrumento como parte de un tratamiento experimental, y éstos pronto averiguan que sólo se trata de llenar con lápiz un cuestionario en una hoja de papel.

Los grupos de ocupación, profesionales y sociales a menudo desarrollan palabras o frases que tienen significado sólo para sus miembros; dicho lenguaje especial puede servir para muchos propósitos útiles: proporcionar a los miembros sentimientos de pertenencia, cohesión y (en muchos casos) autoestima, o facilitar la comunicación eficaz *dentro* del grupo. Sin embargo, el uso del lenguaje interno puede ocasionar fallas graves de comunicación cuando participan personas o grupos externos. La administración, en este caso, debe capacitar a los individuos afectados para que adquieran las habilidades de comunicación necesarias para facilitar la comunicación eficaz entre las partes que participan.[55]

Diferencias de estatus

Las organizaciones a menudo señalan los rangos de la jerarquía mediante diversos símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etcétera). Las personas que ocupan niveles más bajos en la jerarquía pueden percibir los signos de las diferencias de estatus como amenazas, lo que puede obstaculizar o distorsionar la comunicación. Por ejemplo, una enfermera puede quedarse callada en lugar de expresar su opinión o hacer una pregunta al supervisor de enfermería para no parecer incompetente.

En un esfuerzo por utilizar su tiempo en forma eficaz, los administradores muchas veces hacen que las barreras de estatus sean más difíciles de sortear. Al administrador del gobierno o al vicepresidente de un banco, por ejemplo, sólo se les puede contactar por medio de una cita o pasando el interrogatorio cuidadoso de una secretaria, lo que amplía la brecha de comunicación entre los superiores y los subordinados.

El aislamiento a una realimentación precisa es particularmente dominante en los niveles altos de una organización; un ejecutivo de una compañía con 20 000 empleados puede tener relaciones directas con sólo 10 o 15 individuos. La personalidad del ejecutivo muy exitoso puede desalentar una realimentación honesta: una conducta ejecutiva de confianza y con mando total no invita a las críticas de los subordinados; lo mismo ocurre si tiene un bajo nivel de elasticidad o gran susceptibilidad cuando llega una realimentación negativa o tiene un estilo abrasivo con los subordinados.[56] Con frecuencia éstos dan exagerada importancia a los ejecutivos de alto nivel. Por ejemplo, alguna vez uno se preguntó en voz alta cómo afectaría a la empresa una propuesta de ley, sabiendo que no había muchas oportunidades de que la aprobaran; más tarde descubrió que sus subordinados respondieron a su comentario casual con un análisis completo y costoso (y finalmente inútil) del efecto de la iniciativa. Desde entonces el ejecutivo fue más cauteloso con sus comentarios.[57]

Algunas organizaciones retiran el énfasis en el estatus y en las diferencias de poder para fomentar una comunicación más abierta entre supervisores y subordinados; otros animan activamente a los empleados a que hagan preguntas no sólo acerca de hechos objetivos, sino también acerca de las razones y motivos detrás de esos hechos.[58] En Honda Motors en Marysville, Ohio, por ejemplo, las diferencias visibles en el estatus y el poder se han evitado de manera intencional; la planta no tiene una cafetería o baño ejecutivo y no hay lugares de estacionamiento especiales, los ejecutivos trabajan en espacios abiertos sin lujos. La administración cree que

con esto se reducen las barreras de la comunicación entre los administradores de todos los niveles y sus subordinados.

Presiones de tiempo

La presión del tiempo presenta una barrera importante para la comunicación. Los administradores con frecuencia no tienen tiempo de comunicarse con cada subordinado; sin embargo, estas presiones pueden a menudo llevar a problemas más graves. Una falla en el sistema de comunicación prescrito formalmente que a menudo resulta de las presiones de tiempo es la *abreviación del camino*; lo único que esto significa es que alguien se ha quedado fuera del canal formal de comunicación en el que normalmente estaría incluido. Por ejemplo, suponga que un vendedor necesita con urgencia surtir un pedido para un cliente importante y, como el gerente de producción le debe un favor, le pide directamente a él que lo surta saltándose al gerente de ventas; suponga también que otros miembros de la fuerza de ventas se enteran de esto y se molestan por el tratamiento preferencial, así que lo reportan al gerente de ventas, quien como el vendedor se lo ha saltado, no sabría nada del trato.

En algunos casos pasar por los canales formales es muy costoso o incluso imposible desde un punto de vista práctico. Considere cómo afectaría a un paciente de un hospital el que una enfermera tuviera que reportar el mal funcionamiento del equipo de apoyo vital a la líder del equipo de enfermería, quien a su vez lo tendría que reportar al ingeniero del hospital, quien daría instrucciones al ingeniero administrativo para hacer la reparación.

Barreras creadas por el receptor

En algunas situaciones son los receptores quienes crean las barreras.

Escucha selectiva

En esta forma de percepción selectiva el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si entra en conflicto con sus creencias existentes; por consiguiente, en una instrucción de la administración, el receptor se percata sólo de aquello que reafirma sus creencias e ignora o distorsiona lo que entra en conflicto con sus nociones preconcebidas, con el fin de confirmar estas ideas previas.

Por ejemplo, una empresa puede enviar una notificación a todos los departamentos operativos de que se deben reducir los costos para que la organización obtenga utilidades, pero si la comunicación entra en conflicto con la realidad que los receptores perciben, en vista de los enormes salarios, gastos de viaje y cuentas de gastos de algunos ejecutivos, es posible que no se logre el efecto deseado; por lo tanto, los empleados operativos pueden no tomar en cuenta la información o incluso encontrarla divertida. Es irrelevante si dichos prejuicios están justificados, lo que importa es que ocasionan fallas en la comunicación; en otras palabras, si sólo escuchamos lo que queremos escuchar, no nos pueden alterar nuestra realidad.

Juicios de valor

En cada situación de comunicación el receptor hace juicios de valor, que consisten, básicamente, en asignar un valor general a un mensaje antes de recibir la comunicación completa; pueden basarse en cómo evalúa el receptor al comunicador o en sus experiencias previas con él o con el significado anticipado del mensaje. Por ejemplo, un profesor universitario que percibe a un jefe de departamento como alguien que no se preocupa lo suficiente por la calidad de la enseñanza puede considerar una reunión de evaluación con su jefe como entrar en arenas movedizas. Un grupo de trabajo cohesivo puede formarse juicios de valor negativos respecto a todas las acciones de la administración.

Credibilidad de la fuente

La credibilidad de la fuente se basa en la confianza, seguridad y fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que el primero asigna al segundo

afecta directamente a la forma en que considera y reacciona a sus palabras, ideas y acciones; por consiguiente, la evaluación que los subordinados hacen del administrador afecta la forma en que éstos consideran la comunicación que proviene de él. En esto, desde luego, influyen fuertemente las anteriores experiencias que hayan tenido con él. De nuevo, vemos que todo lo que hace un administrador comunica algo. Los líderes del sindicato que ven a la administración como explotadores y los administradores que ven a los sindicatos como animales políticos es probable que tengan una comunicación poco honesta.

Barreras creadas por el emisor o el receptor

Los emisores o receptores también crean barreras en la comunicación organizacional; existen tres tipos específicos.

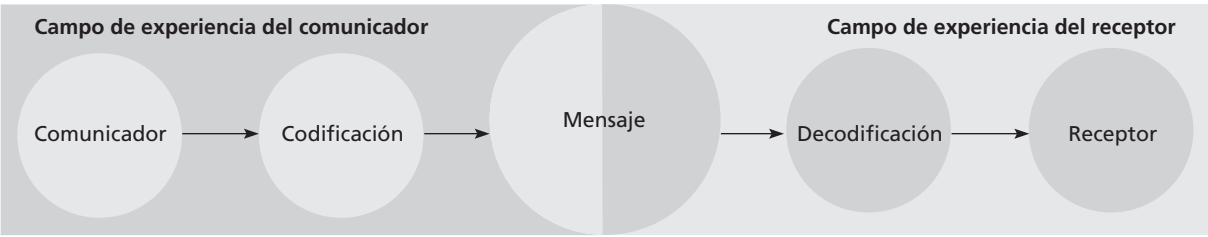
Marco de referencia

Los distintos individuos pueden interpretar la misma información en forma diferente, según las experiencias previas que resultan de las variaciones en los procesos de codificación y decodificación; los especialistas en comunicación están de acuerdo en que éste es el factor más importante que divide la condición común en las comunicaciones. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son similares, la comunicación tiende a romperse; por lo tanto, aunque el comunicador realmente habla el mismo idioma que el receptor, el mensaje entra en conflicto con la forma en que éste cataloga al mundo. Este problema se presenta en la figura 15.4; en ella las áreas interiores de este diagrama representan las experiencias acumuladas de quienes participan en el proceso de comunicación. Si comparten un área grande, se facilita la comunicación eficaz, de lo contrario (si no ha habido una experiencia común), ésta se vuelve imposible o en el mejor de los casos, se establece pero altamente distorsionada. Los comunicadores pueden codificar y los receptores decodificar sólo en términos de sus experiencias.

La distorsión a menudo ocurre debido a los distintos marcos de referencia de los participantes. Los adolescentes perciben las cosas en forma distinta a sus padres; los decanos universitarios perciben los problemas en forma distinta a los maestros. La gente que cumple diversas *funciones* organizacionales puede también interpretar la misma situación en forma distinta; el gerente de marketing puede considerar un problema de negocios de forma diferente al de producción. Los distintos *niveles* de la organización también tienen distintos marcos de referencia; los de los supervisores de primera línea difieren en muchos aspectos de los de los vicepresidentes. Sus distintas posiciones en la estructura de la organización influyen en sus marcos de referencia;[59] como resultado, sus necesidades, valores, actitudes y expectativas difieren, lo que con frecuencia resulta en una distorsión no intencional de la comunicación.

La solución eficaz de los problemas administrativos depende de que el administrador adopte el marco de referencia apropiado para guiar la búsqueda de soluciones; si el problema está mal calificado o si se utiliza el marco de referencia equivocado, las oportunidades de éxito disminuyen.[60] Muchas otras barreras analizadas en esta sección también son el resultado de variaciones en la codificación y la decodificación.

FIGURA 15.4 Campos de experiencia superpuestos



Conducta de proximidad

Un elemento importante, pero que a menudo se pasa por alto en la comunicación no verbal, es la *conducta de proximidad* o *proxémica*, que se define como el uso que el individuo hace del espacio durante la comunicación personal con los demás. De acuerdo con Edward Hall, un destacado investigador de proxémica, la gente tiene cuatro zonas de espacio informal, es decir, distancias espaciales que mantienen cuando interactúan con los demás: la zona íntima (del contacto físico a 18 pulgadas o 45 cm), la zona personal (de 18 pulgadas o 45 cm a 4 pies o 1.22 m), la zona social (de 4 a 12 pies o 3.65 m) y la zona pública (más de 12 pies, es decir, más de 3.65 m).[61] Para los estadounidenses las relaciones administrador-subordinado comienzan en la zona social y avanzan a la personal después de que se ha desarrollado una confianza mutua.[62] Las zonas personales e íntimas de un individuo constituyen una burbuja de espacio que se considera territorio privado y que nadie debe traspasar a menos que se le invite.

La proxémica crea una barrera de comunicación importante cuando las conductas de proximidad del emisor y del receptor son diferentes. Por ejemplo, supongamos que, como la mayoría de los estadounidenses, cuando interactúa en una reunión social, como un coctel, usted se mantiene en la zona social; sin embargo, en la cultura sudamericana se considera más natural situarse en una zona de distancia personal en dichas situaciones. ¿Cómo se sentiría cuando al conversar con un empresario de Sudamérica éste se ubicara en una zona de distancia personal? Generalmente, en una situación como ésa, un individuo se siente tan incómodo con el excesivo acercamiento de la persona que no escucha ninguna comunicación verbal. El conflicto en las conductas proxémicas también puede afectar las percepciones de cada individuo acerca del otro; usted puede ver al sudamericano como insistente y agresivo y él a usted como frío y grosero.

Sobrecarga de comunicación

Una tarea vital que un administrador desempeña es la toma de decisiones y uno de los factores necesarios para que éstas sean eficaces es la *información*. La última década con frecuencia se ha descrito como la época en la que la tecnología de la información cambió radicalmente el panorama corporativo,[63] de hecho, como se puede ver en el apartado "CO en la práctica" acerca del desarrollo y uso de las intranets, la tecnología tiene un gran potencial para mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la comunicación organizacional. Debido a los avances, la dificultad no reside en generarla, en lugar de eso los administradores a menudo se sienten enterrados en una avalancha de información y datos. Como resultado, la gente no puede absorber o responder adecuadamente todos los mensajes que le dirigen y hace un filtro exclusivo de la mayoría de los mensajes, lo que en realidad significa que éstos nunca son decodificados. Por lo tanto, en el área de la comunicación organizacional *más* no siempre es *mejor*.

Las barreras de comunicación analizadas aquí, aunque son comunes, no son de ninguna manera las únicas. En la figura 15.5 se ilustra su impacto en el proceso de la comunicación. Al analizarlas vemos que están *dentro de los individuos* (por ejemplo, marco de referencia, juicio de valor) o *dentro de las organizaciones* (por ejemplo, lenguaje de grupo, filtros). Este punto es importante porque los intentos de mejorar la comunicación deben, por necesidad, enfocarse en cambiar a la gente o cambiar la estructura organizacional.

Mejora de la comunicación en una organización

Los administradores que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos tareas separadas: primero, deben mejorar sus *mensajes*, esto es, la información que desean transmitir; segundo, deben mejorar su propia *comprensión* de lo que otras personas tratan de comunicarles, en otras palabras, se deben volver mejores codificadores y decodificadores, esforzarse no sólo por ser entendidos sino también por entender.[64] Las siguientes técnicas pueden ayudar a cumplir con estas dos importantes tareas.

CO EN LA PRÁCTICA

Las intranets mejoran la comunicación interna

La intranet mejora tanto la eficiencia como la eficacia de la comunicación organizacional interna; lleva la tecnología visualmente atractiva e interactiva de la World Wide Web a la organización para poner a los empleados en red de maneras ilimitadas. El potencial de las páginas web personalizadas para mejorar la eficacia de la comunicación administración-empleado también parece no tener límites. Examinemos algunos de los usos innovadores de esta nueva tecnología.

Una ventaja evidente son los ahorros que resultan de ya no tener que imprimir y entregar físicamente las comunicaciones a los empleados. La empresa farmacéutica Eli Lilly ahorró 400 000 dólares al distribuir información en línea de sus productos a sus oficinas de todo el mundo en lugar de utilizar correo, fax y teléfono. Motorola Inc. ahorró ocho millones de hojas de papel y 750 000 dólares al enviar en línea su directorio de proveedores de servicios médicos a sus 700 000 empleados basados en Estados Unidos.

Más importante aún, la intranet también mejora la eficacia de la comunicación. Booz, Allen y Hamilton, una empresa consultora importante, construyó una en toda la compañía conocida como Knowledge On-Line (KOL), cuyo propósito principal es proporcionar al personal de todo el mundo los mejores pensamientos de la organización.

Además de mejorar la eficacia de la comunicación en las empresas consultoras, la intranet puede ayudar a las compañías de aerolíneas importantes a mejorar su eficacia; Continental Airlines confía en su intranet para comunicar los estatus de los vuelos y las regulaciones del aeropuerto, así como para desmentir la información falsa que circula entre los empleados.

El Dashboard Intranet de la corporación Daimler Chrysler simplifica a sus 40 000 empleados asalariados el acceso a la información. Ha aumentado la productividad al permitir a los usuarios obtener inteligencia competitiva, información de recursos humanos, herramientas de modelo financiero y respaldo colaborativo de los grupos de trabajo.

Compañías tan diversas como Hallmark, IBM, Siemens y Starbucks desarrollan su propia intranet para usarla desde en la administración financiera hasta en las operaciones de manufactura más eficientes. National City Bank, con empleados en cinco estados del Medio Oeste, desarrolló Gateway, una intranet para fomentar un sentido de comunidad entre sus empleados y para ayudar a la integración de culturas, líneas de productos y sistemas cuando compran nuevos bancos.

Éstas y otras organizaciones encuentran que una intranet tiene un enorme potencial como una forma económica y eficaz de comunicarse; y no es de sorprender que quienes la han probado digan que los mayores beneficios que aporta son el mejoramiento en la comunicación entre los empleados y el aumento en la colaboración entre los distintos departamentos y funciones, como marketing, ingeniería e investigación.

Fuentes: D. Keith Denton, "Using Intranets to Make Virtual Teams Effective", *Team Performance Management* 12, núm. 7/8 (2006), pp. 253-257; Bo Bernhard Nielsen y Francesco Ciabuschi, "Siemens ShareNet: Knowledge Management in Practice", *Business Strategy Review* 14, núm. 2, 2003, pp. 33-39; Robin Gareiss, "Continental Uses IT to Chart a New Course", *Information Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 52-54; Antone Gonsalves, "Employees Share Pearls of Wisdom", *Information Week*, 10 de septiembre de 2001, pp. 48-50; Larry Greenemeier, "Starbucks Sweetens IT Support for Booming Cafes", *Information Week*, 20 de agosto de 2001, pp. 22-23, y Emelie Rutherford, "Is This Any Way to Build and Intranet?", *CIO*, 1 de abril de 2000, pp. 124-136.

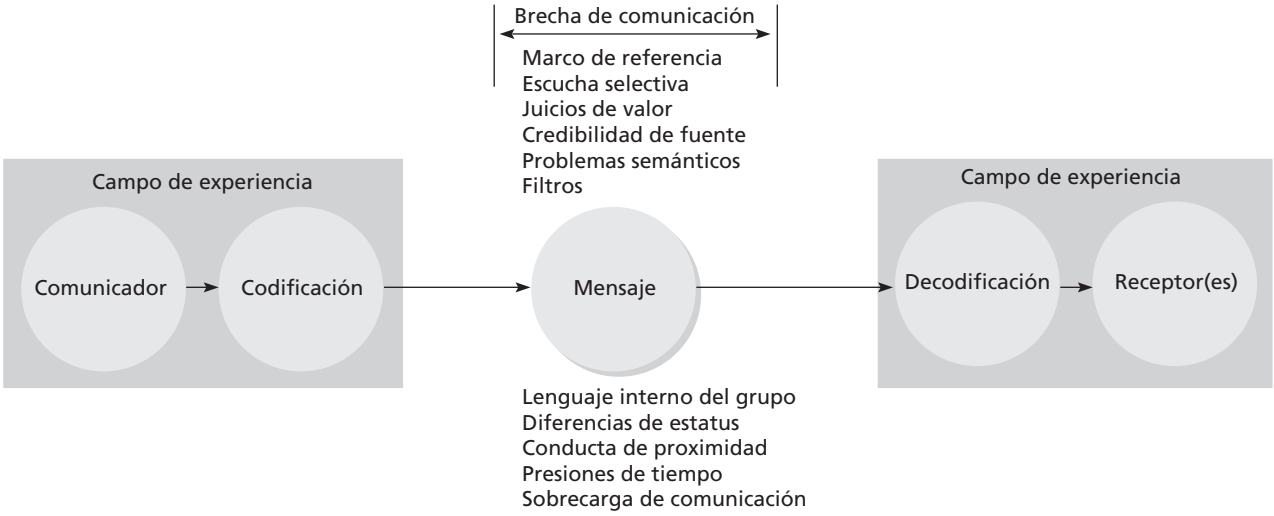
Seguimiento

Esta técnica se utiliza cuando se supone que uno ha sido malinterpretado y, siempre que sea posible, intenta determinar si realmente se recibió el significado pretendido. Como hemos visto, éste a menudo está en la mente del receptor; por ejemplo, un líder de la unidad de contabilidad de una oficina de gobierno pasa a los miembros de su personal noticias de aperturas en otras agencias. Mientras que los empleados de mucha antigüedad pueden ver esto como un gesto amistoso, uno nuevo puede interpretarlo como una evaluación de un mal desempeño y una sugerencia de que se retire.

Regulación del flujo de información

Regular el uso de información puede asegurar a los administradores su flujo óptimo, y con ello eliminar la barrera de la sobrecarga. La comunicación se puede regular en calidad y en cantidad. La idea se basa en el *principio de excepción* de la administración, que establece que sólo las desviaciones importantes de las políticas y procedimientos deben presentarse a la atención de los ejecutivos; por lo tanto, en la comunicación formal, éstos recibirán comunicación sólo en asuntos de importancia y no únicamente por el hecho de comunicar. En otras palabras, los ejecutivos deben recibir un diagnóstico más que información superflua.[65]

FIGURA 15.5 Barreras para la comunicación eficaz



Uso de la realimentación

Anteriormente en el capítulo identificamos la realimentación como un elemento importante para la comunicación eficaz en dos sentidos. Proporciona al receptor un canal de respuesta que permite al comunicador determinar si ha recibido el mensaje y si ha producido la respuesta pretendida.[66] En la comunicación frente a frente es posible la realimentación directa; sin embargo, en la descendente con frecuencia ocurren imprecisiones debido a que los receptores no tienen oportunidad de realimentación. Distribuir un memorando acerca de una política importante para todos los empleados no garantiza que se haya dado la comunicación.

Se podría esperar que la realimentación en la forma de comunicación ascendente se fomentara más en las organizaciones orgánicas, pero los mecanismos que lo hacen se encuentran en muchos diseños organizacionales distintos. Una organización sana necesita comunicación ascendente para que la descendente tenga la oportunidad de ser eficaz. El punto es que desarrollar y respaldar mecanismos de realimentación supone más que dar seguimiento a las comunicaciones; en lugar de eso, para ser eficaz, la realimentación necesita ser atractiva, responsiva y dirigida hacia un resultado deseado.[67]

Empatía

La empatía es la capacidad de ponerse uno mismo en el papel de la otra persona y asumir sus puntos de vista y emociones; esto incluye estar orientado al receptor en lugar de al comunicador. La forma de comunicación debe depender de lo que se sabe acerca del receptor. La empatía requiere que los comunicadores se coloquen en los zapatos del receptor para anticipar la forma probable en que el mensaje será decodificado.

Con demasiada frecuencia los administradores se perciben como mucho mejores comunicadores de lo que sus subordinados los perciben a ellos,[68] así que los primeros deben esforzarse más por entender y apreciar el proceso de la decodificación, en el que el mensaje se filtra a través de las percepciones del receptor. Para que los vicepresidentes se comuniquen eficazmente con los supervisores, los catedráticos con los estudiantes y los administradores de gobierno con los grupos minoritarios, la empatía es con frecuencia un ingrediente importante; ésta puede reducir muchas barreras para la comunicación eficaz. Recuerde que cuanto mayor sea la brecha entre las experiencias y antecedentes del comunicador y el receptor, más esfuerzo se necesitará para encontrar un terreno común de entendimiento donde los campos de experiencia se superpongan.

Repetición

Éste es un principio aceptado del aprendizaje. Introducir la repetición o la redundancia en la comunicación (especialmente la de naturaleza técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, las otras partes llevan el mismo mensaje. Los empleados nuevos con frecuencia reciben la misma información básica en distintas formas; igualmente, los estudiantes reciben mucha información redundante cuando ingresan por primera vez a una universidad, lo que asegura que se comuniquen los procedimientos de registro, los requisitos del curso y los nuevos términos, como *matriculación* y *puntos de calidad*.

Estímulo de la confianza mutua

Las presiones de tiempo con frecuencia implican que los administradores no puedan dar seguimiento a la comunicación ni alentar la realimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican. En estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua y de seguridad entre ellos y sus subordinados puede facilitar la comunicación; estos últimos juzgan por sí mismos la calidad de su relación percibida con sus superiores. Un estudio de trabajadores de oficina estadounidenses y canadienses encontró que sólo 38% de los encuestados consideraban que la administración era honesta con ellos; todavía menos (27%) creía que se interesaba en ellos como individuos.[69] Los administradores que pueden desarrollar un clima de confianza encuentran que el seguimiento a cada comunicación resulta menos esencial; como han fomentado una alta credibilidad de las fuentes entre los subordinados, no se pierde entendimiento si no hay seguimiento a una comunicación. Algunas organizaciones inician programas formales diseñados para fomentar la confianza mutua.

Coordinación eficaz del tiempo

Los individuos están expuestos a miles de mensajes diariamente; debido a la imposibilidad de aceptarlos todos, muchos nunca son decodificados ni recibidos. Los administradores deben darse cuenta de que mientras intentan comunicarse con un receptor, éste recibe otros mensajes en forma simultánea, por lo que es posible que no se escuche el que él envía. Los mensajes que no compiten con otros tienen mayor probabilidad de ser entendidos.

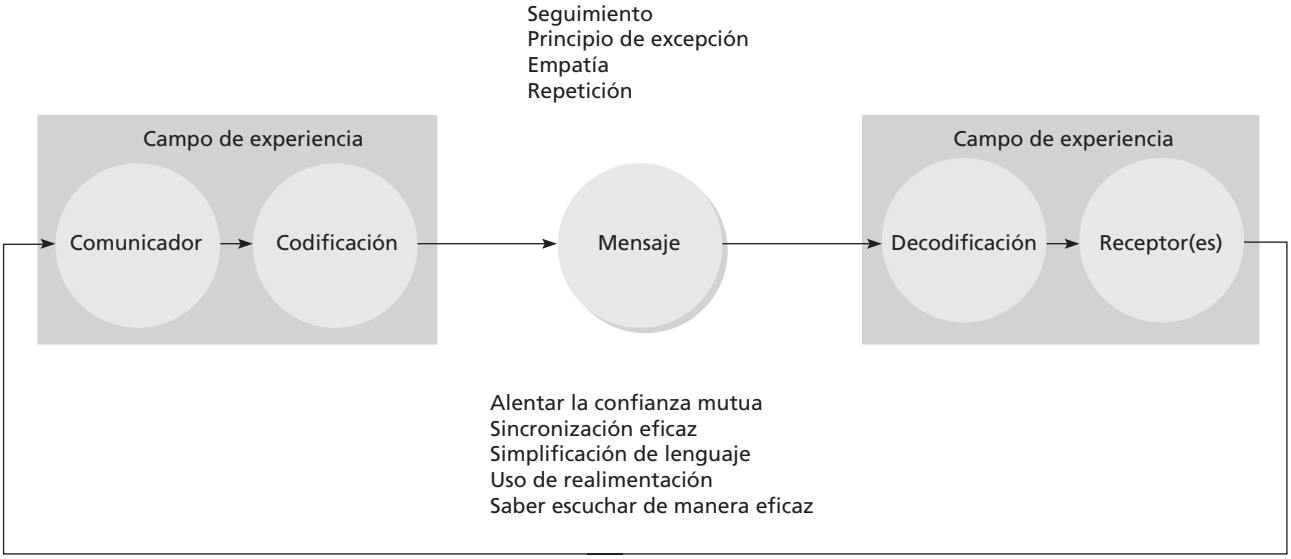
Debido a este problema, muchas organizaciones utilizan retiros cuando establecen políticas o hacen cambios importantes. Se puede enviar a un grupo de ejecutivos a un lugar turístico para que resuelvan un tema de política corporativa importante o los miembros del personal docente de una universidad pueden retirarse a un sitio fuera del campus para diseñar un currículo nuevo.

Diariamente se puede facilitar la comunicación eficaz mediante la coordinación apropiada de los anuncios importantes. Las barreras que se analizaron anteriormente surgen con frecuencia debido a una mala sincronización que da como resultado distorsiones y juicios de valor.

Simplificación del lenguaje

Se ha identificado el lenguaje complejo como una barrera importante para la comunicación eficaz. Los estudiantes universitarios con frecuencia sufren cuando sus maestros utilizan la jerga técnica que transforma los conceptos simples en rompecabezas complejos; las agencias gubernamentales también son conocidas por sus comunicaciones a menudo incomprensibles; ya hemos señalado casos en los que los profesionales utilizan el lenguaje característico de su grupo cuando tratan de comunicarse con individuos externos a él. Los administradores deben recordar que la comunicación eficaz incluye transmitir tanto *entendimiento* como información; si el receptor no entiende, entonces ha sido ineficaz. Muchas técnicas que se analizaron en esta sección tienen como único propósito promover el entendimiento. Los administradores deben codificar los mensajes en palabras, apelaciones y símbolos que sean significativos para el receptor.

FIGURA 15.6 Mejora de la comunicación en la organización (disminuir la brecha de comunicación)



Escuchar en forma eficaz

Para mejorar la comunicación los administradores no sólo deben buscar ser entendidos sino también *entender*; esto incluye saber escuchar. Un método para alentar a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones es escuchar, aunque eso sólo no es suficiente, ya que se debe escuchar y entender. ¿Pueden los administradores desarrollar habilidades para aprender a escuchar? Se han proporcionado numerosos lineamientos para escuchar de manera eficaz en los entornos organizacionales. Por ejemplo, un autor cita los 10 mandamientos para saber escuchar: deje de hablar; haga que el orador se sienta cómodo; muestre al orador que desea escucharlo; elimine las distracciones; establezca empatía con el orador; sea paciente; restrinja su temperamento; sea cuidadoso con sus argumentos y sus críticas; haga preguntas y deje de hablar.[70] Nótese que deje de hablar es el primero y también el último mandamiento.

Dichos lineamientos pueden ser útiles para los administradores; sin embargo, aún más importante es la *decisión de querer escuchar*. Los lineamientos son inútiles a menos que el administrador tome la decisión consciente de querer escuchar. Sólo después de percatarse de que la comunicación eficaz incluye tanto entender como ser entendido, pueden ser útiles los lineamientos para saber escuchar de manera eficaz.

En conclusión, sería difícil encontrar algún aspecto en el puesto de un administrador en el que no intervenga la comunicación. Si todos en la organización tuvieran puntos de vista comunes, ésta sería sencilla, pero desafortunadamente éste no es el caso; cada miembro llega a la organización con una personalidad, antecedentes, experiencia y marco de referencia distintos. La misma estructura organizacional influye en las relaciones de estatus y la distancia (niveles) entre los individuos, lo que a su vez influyen en la capacidad de éstos para comunicarse.

En este capítulo se han descrito elementos básicos en el proceso de la comunicación y lo que se requiere para que ésta sea eficaz; estos elementos son necesarios si la comunicación es frente a frente o escrita, en forma vertical, horizontal o diagonal dentro de una estructura organizacional. Analizamos diversas barreras comunes y varios medios para mejorar la comunicación. En la figura 15.6 se muestran las técnicas que facilitan que sea más eficaz. Con frecuencia, el tiempo no permite que los administradores utilicen muchas de éstas para mejorar la comunicación, y las habilidades como empatía y el saber escuchar no son fáciles de desarrollar; sin embargo, la figura ilustra el desafío de comunicarse eficazmente y sugiere lo que se requiere. Muestra que incluye transmitir y recibir. Los administradores deben ser eficaces en ambos; deben entender al igual que ser entendidos.

Resumen de puntos fundamentales

- La comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.
- El proceso de comunicación consta de ciertos elementos básicos que deben estar siempre presentes para que resulte eficaz: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la realimentación.
- La comunicación no verbal es una fuente importante de información acerca de los pensamientos y sentimientos del emisor o el receptor. La voz, las expresiones corporales y la conducta de proximidad son mecanismos importantes en ella.
- El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables; el primero debe proporcionar comunicación en tres distintas direcciones: vertical (descendente y ascendente), horizontal y diagonal.
- La vía clandestina es un canal de comunicación informal que penetra en las organizaciones comunes, y la información que rara vez se comunica a través de canales formales, más bien se transmite por ella.
- Los rumores que se transmiten de esa forma son algo cotidiano en la vida organizacional. Sin importar si son ciertos o no, tienden a florecer cuando el receptor los considera importantes, entretenidos o ambiguos.
- La eficacia en la comunicación mejora cuando el emisor y el receptor utilizan la realimentación y la exposición. El uso equilibrado de ambos es el método más eficaz.
- Para disminuir las diversas barreras a la comunicación en las organizaciones, los administradores deben dar seguimiento a sus mensajes, regular el flujo de información, utilizar la realimentación, desarrollar empatía, emplear la repetición del mensaje, fomentar la confianza mutua, simplificar su lenguaje, sincronizar eficazmente la entrega de sus mensajes y saber escuchar de manera eficaz.

Preguntas para análisis y repaso

1. Suponga que está a punto de pedir un aumento a su supervisor. ¿Qué medio de comunicación o canal utilizaría? ¿Qué pasos daría para disminuir la cantidad de ruido que pudiera reducir la eficacia de su mensaje?
2. Analice qué otros temas, que podrían estar presentes en las organizaciones actuales debido al aumento de la diversidad en el lugar de trabajo, habría que abordar en relación con *a*) el proceso de comunicación y *b*) enviar y recibir mensajes no verbales.
3. Suponga que está a punto de encontrarse y negociar con un individuo de una cultura de bajo contexto. ¿Considera que esa persona conocerá mucho acerca de usted antes de encontrarse con él? Explique su respuesta.
4. Piense de nuevo en la última vez que escuchó un rumor sobre alguien en la oficina o en la escuela. ¿En qué consistía? ¿Resultó cierto? Explíquelo.
5. ¿En qué medida usa eficazmente la comunicación ascendente con su jefe o profesores de la escuela? Ofrezca un ejemplo específico de una ocasión en que la utilizó y describa el resultado de esta interacción.
6. Recuerde si alguna vez conoció a un administrador, entrenador o maestro que haya sido un comunicador excepcionalmente bueno. ¿Por qué cree que esta persona era tan eficaz en la comunicación? Descríbala.
7. Muchos individuos llevan diversos aparatos de comunicación personal a donde quiera que van (teléfono celular, asistente digital personal). Suponga que estas personas los dejan encendidos 24 horas al día los siete días de la semana, ¿qué desventajas asociadas con esta accesibilidad continua ve usted? ¿Ve alguna ventaja? Descríbala.
8. Describa una situación en la que fue el receptor en un proceso de comunicación de un sentido. Proporcione algunas razones por las que a ciertos individuos podría no agradarles esta situación. ¿Por qué cree que algunas personas la prefieren?
9. ¿Qué considera que pueden hacer los administradores para eliminar las barreras de comunicación que están más allá de su control directo?

10. Analice por qué el diseño organizacional y el flujo de comunicación están tan estrechamente relacionados.

Use la red

Etiqueta en la red. Comunicación eficaz mediante el correo electrónico

¿Cuántas veces ha deseado, después de oprimir el botón de enviar de su programa de correo electrónico, regresar el mensaje que acaba de lanzar al ciberespacio y suavizarlo? ¿Qué tipo de emoción estaba detrás de su correo electrónico? Tal vez ninguna, ¿pero lo percibirá así el receptor? Tal vez sí o tal vez no. O ¿alguna vez se detuvo a pensar que la persona a la que usted le envió el mensaje probablemente recibe alrededor de 100 más al día? ¿Cuánta atención recibirá su correo electrónico?

Basta con decir que casi todos podríamos necesitar algún refinamiento cuando nos comunicamos por correo electrónico. Se pueden encontrar diversos artículos y páginas de internet para ayudarnos a mejorar nuestra eficacia con este ubicuo medio de comunicación.

Con su motor favorito de búsqueda (por ejemplo, www.northernlight.com o www.google.com) encuentre 10 fuentes que proporcionen recomendaciones y consejos acerca de cómo utilizar eficazmente el correo electrónico. Resuma las mejores prácticas y prepárese para presentar o escribir un breve resumen general; asegúrese de incluir consejos realmente importantes.

Caso para análisis: *Leigh Randell*

Leigh Randell es supervisora de servicios en vuelo de la base de Atlanta de Omega Airlines, una exitosa empresa de transporte aéreo regional con rutas al sur y al sudoeste; además de la base en Atlanta, tiene otras en seis importantes ciudades.

Su trabajo incluye supervisar todos los servicios y personal de vuelo en la base de Atlanta; ha estado con la aerolínea durante siete años y en su puesto actual durante dos. Aunque prefiere volar que trabajar en un puesto permanente en tierra, decidió intentar el trabajo administrativo. En su puesto, reporta directamente a Kent Davis, vicepresidente de servicios de vuelo.

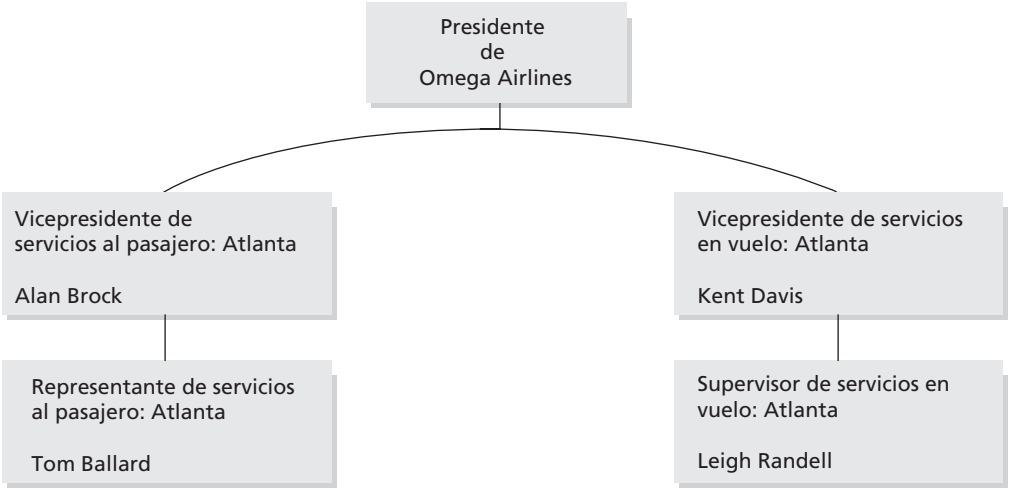
Durante el año pasado, Randell observó lo que considera que es una gran duplicación de esfuerzos en la terminal entre los asistentes de vuelo y el personal de servicio a pasajeros en relación con los procedimientos de papeleo para los pasajeros en abordaje. Ella cree que esto ocasiona retrasos innecesarios en las salidas de muchos vuelos, especialmente entre los que hacen escala (los que no parten o terminan en Atlanta). Como la mayoría de los vuelos de Omega se detienen en Atlanta, Randell piensa que dichos retrasos en las salidas probablemente no son un problema importante en las otras bases de Omega o en aeropuertos más pequeños; por lo tanto, ha decidido tratar de coordinar los esfuerzos de los asistentes de vuelo y de los del personal de servicios al pasajero con un procedimiento de abordaje más simple y más eficiente, reduciendo así el tiempo en tierra e incrementando la satisfacción de los clientes a través de un mayor cumplimiento de los horarios de salida.

En los últimos dos meses ha escrito en tres ocasiones memorandos respecto a esto a Tom Ballard, el representante de Omega de servicios al pasajero en la base de Atlanta; en cada uno de ellos le ha solicitado información relacionada con procedimientos específicos, tiempo y costos para los pasajeros en abordaje en los vuelos con escalas sin recibir ninguna respuesta de él. El trabajo de éste incluye supervisar a todo el personal de servicios a pasajeros; entró a Omega desde hace cinco años, después de participar en su programa de capacitación administrativa, al cual entró inmediatamente después de graduarse de la universidad. Él reporta directamente a Alan Brock, vicepresidente de servicios al pasajero en la base de Atlanta. En el cuadro 1 se presenta la estructura organizacional de la base de Atlanta.

La semana pasada Leigh escribió el siguiente memorando a Kent Davis:

> Durante varios meses he tratado de desarrollar un nuevo método para facilitar el abordaje de los pasajeros en los vuelos con escala, al coordinar más de cerca los esfuerzos de Servicios en Vuelo y Servicios al Pasajero. Los resultados serían una reducción en el trabajo de oficina, costos y tiempo en tierra, así como un mayor cumplimiento de los horarios de salida en los vuelos con escala. Desafortunadamente, aunque lo he solicitado, no he recibido ninguna cooperación del representante de servicios al pasajero, he hecho tres solicitudes de información por escrito que ha ignorado; no necesito decir que esto ha sido frustrante para mí. Aunque me doy cuenta de que mis suposiciones pueden no ser siempre correctas, en este caso sólo trato de iniciar algo que beneficiará a todos los que participan: servicios al pasajero, servicios en vuelo y, lo más importante, a

CUADRO 1
Omega, Atlanta: Organigrama



Omega Airlines. Me gustaría reunirme con usted para analizar este asunto y la posibilidad de que se me transfiera de nuevo a las tareas en vuelo.

Kent Davis de inmediato convocó a Alan Brock y a Tom Ballard a una conferencia. A él se le preguntó tranquilamente por qué no había proporcionado la información solicitada por Randell.

He estado demasiado ocupado, dijo. Sus preguntas no estaban a la vista. No tuve tiempo para responder ese tipo de solicitud. Tengo trabajo que hacer. Además, yo no le reporto a ella, continuo.

Pero Tom, usted no entiende, dijo Kent Davis. Todo lo que Leigh Randell trata de hacer es mejorar el sistema actual de abordaje de pasajeros en los vuelos con escala. Ha tomado la iniciativa de trabajar en algo que podría beneficiar a todos.

Tom Ballard lo pensó un momento. No, respondió, no me pareció así, usted sabe que yo también he tenido muchas ideas para mejorar el sistema, de cualquier forma ella lo está manejando del modo equivocado.

Temas de reflexión

1. ¿Qué barreras para la comunicación eficaz detecta en este caso?
2. ¿Alguien está *mal* en esta situación? ¿Por qué otros medios podía Randell haber solicitado la información a Tom Ballard? ¿Qué opina de la reacción de este último? ¿A qué cree que se deba?
3. Mientras que comunicar información en forma vertical hacia arriba o hacia abajo no presenta mayor problema, ¿por qué la comunicación horizontal y diagonal es más difícil de lograr? ¿Qué le recomendaría a la administración de Omega Airlines que hiciera para remediar esta situación? ¿En qué forma sus sugerencias mejorarían la comunicación en la empresa?

Ejercicio vivencial: *Diferencias de percepción*

Objetivo

Mostrar cómo las personas perciben la misma situación en forma distinta a través del proceso de percepción selectiva.

Temas relacionados

Este ejercicio demuestra adecuadamente la amplia variedad de diferencias de percepción entre las personas cuando consideran una situación donde se proporciona poca información de los hechos. El ejercicio también debe indicar que la mayoría de los individuos perciben selectivamente la información con la que se sienten cómodos al analizar una situación. Muchos llenarán los huecos de información en forma subconsciente con lo que ellos suponen que son hechos.

Para comenzar el ejercicio

El instructor dividirá al grupo en equipos de cuatro estudiantes cada uno. Después los estudiantes realizarán la prueba en forma individual. El grupo no debe conversar hasta que todos hayan terminado.

Para terminar el ejercicio

1. Su instructor les proporcionará las respuestas a las 15 preguntas. Califique sus respuestas.

Prueba: El robo

Un empresario acababa de apagar las luces de su tienda cuando apareció un hombre y exigió dinero. El dueño abrió la caja registradora, el hombre recogió el contenido de la caja y se alejó velozmente; de inmediato se notificó a un miembro de la policía.

Responda las siguientes preguntas acerca de la historia encerrando en un círculo la letra V para verdadero, la F para falso y el signo ? para lo que se desconoce.

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces de su tienda.	V	F	?
2. El ladrón era un hombre.	V	F	?
3. El hombre que apareció no exigió dinero.	V	F	?
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.	V	F	?
5. El dueño de la tienda recogió el contenido de la caja registradora y se alejó rápidamente.	V	F	?
6. Alguien abrió la caja registradora.	V	F	?
7. Después de que el hombre que exigió el dinero recogió el contenido de la caja registradora, se alejó rápidamente.	V	F	?
8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto era.	V	F	?
9. El ladrón exigió dinero al dueño.	V	F	?
10. Un empresario acababa de apagar las luces cuando apareció un hombre en la tienda.	V	F	?
11. Era plena luz del día cuando apareció el hombre.	V	F	?
12. El hombre que apareció abrió la caja registradora.	V	F	?
13. Nadie exigió dinero.	V	F	?
14. La historia se refiere a una serie de eventos en las que sólo se hace mención de tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que exigía dinero y un miembro de la policía.	V	F	?
15. Ocurrieron los siguientes sucesos: alguien exigió dinero, se abrió una caja registradora, se recogió su contenido y un hombre salió de la tienda.	V	F	?

Fuente: William V. Haney, *Communication and Interpersonal Relations: Text and Cases*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1979, pp. 250-251.

2. Como equipo, analicen las respuestas de sus miembros. Enfoquen su discusión en las siguientes preguntas:
   a) ¿Por qué las percepciones entre los miembros son diferentes? ¿Qué factores podrían representar estas diferencias?
   b) Muchas personas no se desempeñan muy bien en esta prueba. ¿A qué cree que se deba esto? ¿Qué otros factores más allá de la percepción selectiva pueden afectar en forma adversa el desempeño?

CAPÍTULO DIECISÉIS

Toma de decisiones

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 16, usted deberá ser capaz de

Definir
los términos *decisión programada* y *no programada*.

Describir
el proceso de la toma de decisiones.

Analizar
las principales influencias de la conducta en el proceso de la toma de decisiones.

Comparar
la toma de decisiones en grupo y la toma de decisiones individual.

Identificar
los diversos métodos que los administradores pueden utilizar para estimular la creatividad en la toma de decisiones grupales.

Toma de decisiones. ¿Es usted tan bueno como piensa?

Pat Jones siempre se ha considerado una persona competente y eficaz en la toma de decisiones. Como vicepresidenta de recursos humanos de una empresa mediana de manufactura, ha desarrollado y aplicado su propio método de solución de problemas. Generalmente trataría de apagar un incendio identificando el problema al que se enfrenta, hablando con los empleados que plantearon el problema, analizarlo con los datos disponibles que tuviera más a mano (o a tecla de su PC) y luego resolver el problema rápidamente; entonces se dirigiría a apagar el siguiente incendio. Ella cree que la mayoría de sus decisiones han sido cuidadosas y han funcionado razonablemente bien; al menos eso es lo que se ha dicho al paso de los años. Recientemente Jones ha empezado a reconsiderar qué tan buena ha sido en eso. Su supervisor le ha pedido que sea capacitadora líder en un programa de instrucción de un día diseñado para ayudar a los empleados y administradores de su compañía, integrada por 200 personas, a mejorar sus habilidades para tomar decisiones. Como preparación para el programa Jones revisó varios libros, fuentes en línea y ejercicios de capacitación diseñados con el fin de mejorar la toma de decisiones administrativas y la forma de resolver los problemas. Para su sorpresa, descubrió que toma la mayoría de sus decisiones en forma ilógica y sin analizar detalladamente el problema o las alternativas; al tratar este asunto encontró que existen varias prácticas que funcionan mejor que las suyas cuando se trata de tomar decisiones, entre las que se incluyen:

1. Establecer las metas y objetivos específicos de la organización y medir los resultados.
2. Identificar los problemas que impiden la realización de estas metas y objetivos.
3. Desarrollar múltiples alternativas para resolver estos problemas.
4. Evaluar las alternativas y elegir la que más se acerque a la optimización de los objetivos.
5. Implementar la decisión utilizando una comunicación eficaz.
6. Medir y evaluar la decisión periódicamente.

Después de preparar el seminario de capacitación, Jones se comprometió consigo misma a tratar de predicar con el ejemplo, siendo más metódica y meticulosa en el futuro cuando deba enfrentar problemas y tomar decisiones difíciles.

Fuentes: "Do You Manage by the Numbers? Be Careful if You Do: Your Data May Be Playing Tricks on You", *Inc.*, noviembre de 2006, pp. 59-60; Ben R. Newell, Tim Rakow, Nicola J. Weston y David R. Shanks, "Search Strategies in Decision Making: The Success of 'Success'", *Journal of Behavioral Decision Making* 17, núm. 2, 2004, pp. 117-138; Paul C. Nutt, "Context, Tactics and the Examination of Alternatives during Strategic Decision Making", *European Journal of Operation Research*, julio de 2000, pp. 159-186; Bob Gunn, "Decisions, Decisions", *Strategic Finance*, enero de 2000, pp. 14-16, y Paul C. Nutt, "Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices", *The Journal of Management Studies*, enero de 2000, pp. 77-91.

Este capítulo se enfoca en la toma de decisiones administrativas. La calidad de éstas es la medida de la eficacia del administrador,[1] por lo tanto, la exposición de los capítulos anteriores lleva lógicamente a un análisis de este tema, esto es, hemos visto que la gente se conduce como *individuo* y como miembros de *grupos*, dentro de una *estructura organizacional* y se *comunican* por muchas razones; una de las más importantes es la toma de decisiones. Como Pat Jones se percató en el apartado inicial, tomar decisiones eficaces puede ser un proceso complejo que depende de todas las habilidades y capacitación que posea un administrador; por consiguiente, en este capítulo se analiza la toma de decisiones según la manera en que la llevan a cabo las personas como consecuencia de la información que reciben a través de una estructura organizacional y de la conducta de otros individuos y grupos importantes.

Tipos de decisiones

Aunque los administradores de las diversas organizaciones pueden estar separados por antecedentes, estilos de vida y distancia, tarde o temprano todos deben tomar decisiones.[2] Como se ha analizado a lo largo del libro, el debate acerca de si deben alentar a los subordinados a participar en la toma de decisiones aún continúa.[3] De igual forma, según el tamaño y la complejidad técnica de la organización en general, las oportunidades de hacer que los subordinados participen

en el proceso de decidir puede variar;[4] sin embargo, sin importar las variaciones organizacionales y el grado de participación de los empleados, los administradores son, en última instancia, los responsables de los resultados de las decisiones, es decir, ellos enfrentan situaciones que incluyen diversas alternativas y, para decidir deben compararlas y evaluar el resultado.

En esta sección vamos más allá de una definición general de decisión. Además, de entre las formas que los especialistas han desarrollado para clasificarlas (en general todas son similares, pero difieren principalmente en la terminología), utilizaremos el sistema ampliamente adoptado que sugirió Herbert Simon;[5] él distingue entre dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Decisiones programadas
Procedimientos específicos formulados para problemas repetitivos y rutinarios.

Decisiones no programadas
Decisiones que se requieren en problemas de administración únicos y complejos.

1. **Decisiones programadas.** Si una situación en particular ocurre con frecuencia, generalmente se puede diseñar un procedimiento de rutina para resolverla; por lo tanto, las decisiones se *programan* de acuerdo con el grado en que los problemas son repetitivos y rutinarios y se desarrolla un procedimiento definitivo para manejarlos.
2. **Decisiones no programadas.** Las decisiones son *no programadas* cuando son nuevas y no estructuradas. No existe un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque antes no había surgido exactamente en la misma forma o porque es complejo o muy importante; dichos problemas merecen un tratamiento especial.

Estas dos clasificaciones, aunque amplias, hacen distinciones importantes. Por un lado, los administradores organizacionales enfrentan una gran cantidad de decisiones programadas en sus operaciones diarias, las cuales se deben manejar sin emplear recursos innecesarios de la organización; por otro lado, las no programadas se deben identificar como tales en forma apropiada porque constituyen la base para distribuir miles de millones de dólares de recursos en la economía cada año. En la tabla 16.1 se dividen los distintos tipos de decisiones, con ejemplos de cada tipo en las diferentes organizaciones; se indica que las programadas y las que no lo son se aplican a problemas distintos y requieren diferentes procedimientos.

Desafortunadamente, sabemos muy poco acerca del proceso humano de las no programadas.[6] Por lo común, para tomar decisiones programadas los administradores utilizan reglas, procedimientos operativos estándar y los procedimientos específicos para el manejo de problemas que desarrolla la estructura de la organización; más recientemente los investigadores de operaciones desarrollaron modelos matemáticos que han facilitado la toma de dichas decisiones. En contraste, los administradores toman las decisiones no programadas por medio de

TABLA 16.1
Comparación de tipos de decisiones

	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Problema	Frecuente, repetitivo, rutinario. Mucha certidumbre respecto a las relaciones de causa y efecto.	Novedoso, no estructurado. Mucha incertidumbre respecto a las relaciones de causa y efecto.
Procedimiento	Dependencia de las políticas, reglas y procedimientos definitivos.	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia a la ambigüedad, solución creativa de problemas.
Ejemplos:		
Empresa de negocios	Pedidos periódicos de inventario.	Diversificación a nuevos productos y mercados.
Universidad	Promedio de calificación necesario para buena posición académica.	Construcción de nuevas instalaciones de salones.
Cuidados médicos	Procedimiento para admisión de pacientes.	Compra de equipo experimental.
Gobierno	Sistema de méritos para la promoción de los empleados estatales.	Reorganización de dependencias gubernamentales estatales.

CO EN LA PRÁCTICA Enamorarse de la tecnología

Es fácil que los administradores se enamoren de la tecnología. Es fácil admirarla por lo que es, así como por las incuestionables ganancias en la productividad que hace posible, pero también es importante (de hecho, es más importante) evaluar el valor real que entrega. El valor real posible de la tecnología no se notará a menos que permita a los administradores mejorar la calidad de sus decisiones, es decir, debe ayudarlos a utilizar su experiencia para tomar las que son importantes en sus áreas y para permitirles que las que tomen sean mejores. El reto para mejorar la calidad de las decisiones es difícil para los sistemas de información corporativos. El primer reto es determinar qué información es pertinente; una vez determinada, se debe dirigir a los administradores que la requieran. Finalmente, todas estas actividades deben lograrse con tanta rapidez y rentabilidad como sea posible; lo que sigue son algunos ejemplos de sistemas de respaldo de decisiones que mejoran su calidad y utilizan todo el potencial de la tecnología.

Sabre, una empresa de 2 600 millones de dólares que proporciona soluciones de tecnología para la industria de viajes, desarrolló el programa de software Aircrews para American Airlines, el cual ayuda a la aerolínea a hacer asignaciones de tripulaciones para sus 4 000 vuelos diarios de un conjunto de 30 000 miembros de tripulación. El sistema asigna las tripulaciones evaluando variables como su ubicación, horas de vuelo, clima, reglas sindicales y regulaciones federales; entre todo eso hay de 20 a 30 millones de variables para decidir la asignación de vuelo de una tripulación, lo que resulta en miles de millones de combinaciones. Es evidente que no se puede hacer en forma manual, de hecho, se necesita generar 20 millones de parejas para llegar a una decisión óptima.

Además de hacer asignaciones de vuelos diarios y semanales, el sistema también va a futuro para ayudar a determinar las necesidades de personal a largo plazo durante un periodo de cinco años. Ha funcionado tan bien que otras organizaciones lo han adquirido, entre ellas Federal Express, US Air, British Airways y Delta Airlines; ha ahorrado a American Airlines más de 20 millones de dólares y se espera que ahorre aún más a las otras aerolíneas.

AES, una productora de electricidad de rápido crecimiento de Arlington, Virginia, creó un método único para compartir información dentro de la compañía. Se anima a los 50 000 empleados a que utilicen la tecnología de la información y la comunicación (correo electrónico, correo de voz, etc.) para contactar a cualquiera de los empleados en cualquier momento; debido a la inexistencia de jerarquías, no aplica restricciones formales acerca de con quién hablar de ciertos tipos de información. La meta principal es recopilar información rápidamente para que se puedan tomar las decisiones justo a tiempo.

Otras compañías han tomado medidas similares para aprovechar la tecnología con el fin de mejorar la velocidad y la calidad de la toma de decisiones. Para atender mejor a sus clientes a nivel mundial, Oracle creó una enorme base de datos de soluciones anteriores a los problemas de servicio a clientes; para reducir el número de defectos en su manufactura, Honeywell estableció una base de datos en toda la compañía para almacenar todas sus estadísticas de producción; en Corning's Optical Fiber Group, un equipo de análisis competitivo busca constantemente datos en internet con el fin de reunir información para su futura dirección estratégica.

Los breves ejemplos que se proporcionan dirigen nuestra atención al enorme valor potencial de la tecnología para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las decisiones administrativas; y finalmente, es con base en estos criterios con los que debe evaluarse el valor de la tecnología en la toma de decisiones, y no con base en el brillo que ésta pudiera tener.

Fuentes: James Surwiecki, "Mass Intelligence", *Forbes* 173, núm. 11, 24 de mayo de 2004, p. 48; David Sandahl y Christine Hewes, "Decision Making at Digital Speed", *Pharmaceutical Executive*, agosto de 2001, pp. 62-68; Clinton Wilder, "Sabre to Open Internet Marketplace for Travel Providers", *Information Week*, 6 de marzo de 2000, p. 29, y "NCR Launches DSS for ISP Care", *America's Network*, 15 de abril de 1998, p. 45.

procesos generales de solución de problemas, juicio, intuición y creatividad.[7] Para manejar esos problemas ambiguos se pueden utilizar las relaciones informales entre los administradores, así como las formales.[8] Por ejemplo, varios estudios han sugerido que las organizaciones japonesas pueden ser muy eficaces al procesar información y actuar confiando en una interacción no planeada en torno a los problemas, en lugar de en procedimientos y maneras formales de resolverlos. A la fecha, los avances en la tecnología moderna no han ayudado a mejorar la toma de decisiones no programadas tanto como lo han hecho con la de las programadas.[9] En el apartado anterior de "CO en la práctica" se menciona que aunque se han hecho algunos avances, especialmente respecto a las programadas, debemos ser cuidadosos al evaluar las contribuciones de la tecnología a la toma de decisiones.

Lo ideal sería que la alta administración se preocupara sobre todo por las decisiones no programadas y que los administradores de nivel inferior lo hicieran por las programadas; los de nivel medio de la mayoría de las organizaciones se concentran principalmente también en éstas, pero en algunos casos participan en las no programadas. En otras palabras, la naturaleza, la frecuencia y el grado de certidumbre que rodea un problema deben dictar a qué nivel administrativo se debe tomar la decisión.

Evidentemente, en las organizaciones donde la alta administración dedica mucho tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones programadas surgen problemas. Un resultado desafortunado es que se descuida la planeación a largo plazo, es decir, cuando esta planeación se subordina a otras actividades, ya sea que la organización tenga problemas o sea exitosa. El éxito justifica continuar las políticas y prácticas que lo consiguieron, pero si la organización experimenta dificultades, sus problemas actuales se vuelven prioritarios y ocupan el tiempo de la alta administración. En cualquier caso, el resultado es el descuido de la planeación a largo plazo, lo que generalmente lleva a poner demasiado énfasis en el control en el momento presente y, por consiguiente, a delegar menos autoridad en los niveles inferiores de la administración. Esto a menudo tiene efectos adversos en la motivación y satisfacción de los empleados.

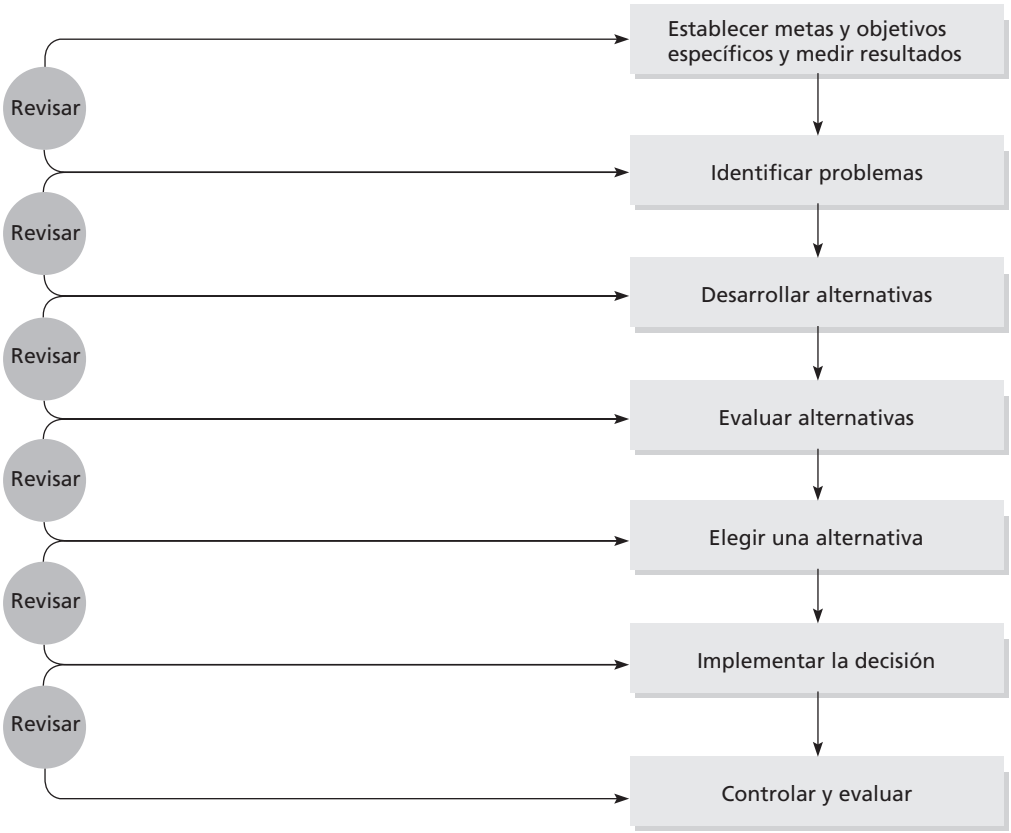
Proceso de toma de decisiones

Decisión
Medio de lograr algún resultado o solucionar algún problema; efecto de un proceso influenciado por muchas fuerzas.

Las **decisiones** se deben considerar como medios y no como fines. Son *mecanismos organizacionales* con los que se trata de lograr un estado deseado; son, de hecho, una *respuesta de la organización* a un problema. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influye una multitud de fuerzas; aunque este proceso se representa en la figura 16.1, no es un procedimiento fijo, es decir, es secuencial más que una serie de pasos,[10] lo que nos permite examinar cada elemento en el curso normal que lleva a una decisión.

La figura 16.1 es más aplicable a las decisiones no programadas que a las programadas. Los problemas que ocurren con poca frecuencia, que implican mucho riesgo y cuyo resultado es muy incierto requieren que el administrador realice todo el proceso; para los que ocurren con frecuencia no es necesario hacerlo, ya que si se establece una política para manejarlos, los administradores no necesitan desarrollar y evaluar alternativas cada vez que surge un problema de este tipo.

FIGURA 16.1
Proceso de toma de decisiones



Establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados

Las organizaciones necesitan metas y objetivos en cada área donde el desempeño influya en la eficacia; rutinariamente, compañías como Shell Oil y Apple Computer las establecen para sus divisiones y unidades de negocios. Las que estén bien establecidas dictarán qué resultados deben lograrse y las medidas que indican si se han alcanzado; como parte del proceso para establecerlas, la alta dirección debe comunicar que está dispuesta a tolerar la experimentación y el fracaso de los subordinados,[11] si no existe dicha comunicación, los administradores de nivel medio y bajo intentarán una situación que no implique riesgos y que elimine las posibilidades de fallar (y también las de tener éxito), en consecuencia, los resultados serán mediocres.

Identificación de problemas

Una condición necesaria para que se deba tomar una decisión es que haya un problema,[12] es decir, si no hubiera ninguno, no habría necesidad de decidir nada. El individuo que toma decisiones, soluciona los problemas, se encarga de seleccionar entre las alternativas disponibles o de inventar una muy diferente de las que ya existen.[13] Se sabe de la existencia de un problema porque aparece una brecha entre las metas y los objetivos de la organización y los niveles de desempeño real; por lo tanto, una diferencia de 20% entre el objetivo de volumen de ventas y el alcanzado en realidad indica que hay un problema.

Hay diferentes factores que pueden impedir identificar con precisión cuál es el problema:

1. *Problemas de percepción*. Nuestras percepciones individuales pueden protegernos o defendernos de los hechos desagradables. Se puede percibir de manera selectiva la información negativa para distorsionar su verdadero significado, y también se puede ignorar por completo. Por ejemplo, es posible que un decano de la universidad no identifique los tamaños de los grupos como un problema, pero sí es sensible a las dificultades que enfrenta el presidente de la universidad para recaudar fondos para la escuela.
2. *Definir los problemas en términos de soluciones*. En realidad ésta es una forma de saltar a las conclusiones. Por ejemplo, un gerente de ventas puede decir: la disminución de las utilidades se debe a la mala calidad de nuestro producto, lo que sugiere una solución en particular, que el departamento de producción mejore la calidad. Ciertamente, puede haber otros arreglos, tal vez no se ha seleccionado o capacitado de manera correcta a la fuerza de ventas; o quizá, los competidores tienen un producto menos costoso. Sin importar esto, se debe tratar de identificar la verdadera causa de los problemas a través de un análisis cuidadoso.
3. *Identificar los síntomas como problemas*. Nuestro problema es una baja de 32% en los pedidos. Aunque sea cierto que el número de los pedidos haya disminuido, la baja es sólo un síntoma; el administrador debe identificar la *causa* de la declinación para encontrar el verdadero problema.

Los problemas son generalmente de tres tipos: de oportunidad, de crisis y de rutina. Los dos últimos se presentan solos y son los administradores quienes deben atenderlos.[14] En contraste, las oportunidades por lo común hay que encontrarlas, ya que esperan a que las descubran; a menudo pasan desapercibidas y finalmente el administrador que no está atento las pasa por alto. Como la mayoría de los problemas de crisis y de rutina, por su misma naturaleza, demandan atención inmediata, se les puede dedicar mucho tiempo a manejarlos y poco a buscar nuevas oportunidades importantes. Muchas organizaciones bien manejadas tratan de alejar la atención de los problemas de crisis y de rutina y dirigirla hacia temas de largo plazo planeando programas de actividades y de establecimiento de metas.

Se puede observar un punto de vista alterno relacionado con la identificación de problemas en las organizaciones, mediante la lente de *entender el sentido*. Karl Weick, un distinguido psicólogo organizacional, acuñó esta expresión cuando sugirió que los administradores deben tratar constantemente de entender el contexto en que operan.[15] Por ejemplo, el director general de una compañía de tamaño mediano que se dedica a la programación de computadoras podría preguntarse: ¿cómo afectará a mis operaciones la subcontratación en India? Weick sugiere que

estas preguntas podrían surgir cuando las expectativas de los administradores de la forma en que el mundo debe funcionar se interrumpen por información nueva y ambigua (es decir, la tendencia a subcontratar el trabajo de los programadores a India) y sienten la necesidad de entender lo que significa esta nueva información (por ejemplo, ¿ayudará o perjudicará esta tendencia mis operaciones?)[16] ¿Cómo le dan sentido al significado de esta nueva información? Deben buscar datos de múltiples fuentes (por ejemplo, clientes, proveedores, empleados, inversionistas, consultores, etc.) y hacer que otros participen en el proceso de darle sentido; asimismo, no deben tratar de aplicar de manera automática sus enfoques de solución de problemas a la nueva información, sino más bien estar abiertos a probar nuevos métodos para la resolución de problemas.[17]

Desarrollo de alternativas

Antes de tomar una decisión se deben desarrollar las alternativas factibles (las soluciones permisibles al problema) y considerar las posibles consecuencias de cada una. Por ejemplo, un gerente de ventas puede identificar una fuerza de ventas mal capacitada como la causa de la disminución de ingresos en el negocio, entonces determinaría las alternativas posibles para resolver el problema; por ejemplo 1) un programa de capacitación en ventas que la administración realice en la oficina principal, 2) un programa de capacitación en ventas que realice una organización de capacitación profesional en un sitio alejado de la casa matriz y 3) capacitación más intensa en el lugar de trabajo.

El desarrollo de alternativas en realidad es un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes internos y externos pertinentes de la organización para obtener información que se pueda convertir en posibles opciones; evidentemente esto se realiza dentro de ciertas restricciones de tiempo y costos, lo que significa que se establece cuánto tiempo y esfuerzo se puede dedicar a su desarrollo.[18]

Sin embargo, se debe hacer suficiente esfuerzo para desplegar una amplia gama de alternativas; contrario a lo que se podría pensar, hay un vínculo positivo entre el número de posibilidades consideradas y la velocidad con la que se puede llegar a las decisiones.[19] No generar suficientes alternativas detalladas y variadas puede terminar por costar tiempo y recursos, los cuales las organizaciones buscan conservar. Un medio para ampliar el desarrollo de opciones es mediante el análisis de los escenarios,[20] que obliga a los administradores a considerar lo que podría ser, no lo que ha sido; ellos exploran distintos patrones de negocios futuros, no extrapolaciones de comportamientos pasados. Un análisis de los escenarios permite compensar la visión de túnel, es decir, la incapacidad de pensar en patrones abstractos.[21] La principal ventaja del desarrollo de alternativas basadas en escenarios es que permite a quienes toman decisiones descubrir nuevas opciones que se hayan pasado por alto cuando se usaron prácticas tradicionales de generación de alternativas.

Evaluación de alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas, éstas se deben evaluar y comparar. En todas las situaciones en las que se debe tomar decisiones, el objetivo es seleccionar la que producirá los resultados más y menos favorables. Esto de nuevo señala la necesidad de establecer objetivos y metas; al seleccionar entre las alternativas, el individuo que toma la decisión debe guiarse por las metas y objetivos previamente establecidos. La relación alternativa-resultado se basa en tres posibles condiciones:

1. *Certidumbre*. Quien toma las decisiones conoce muy bien el resultado que podría dar cada alternativa.
2. *Incertidumbre*. Quien toma las decisiones no conoce en absoluto el resultado que podría dar cada alternativa.
3. *Riesgo*. Quien toma las decisiones sabe hasta cierto punto los resultados que podría dar cada alternativa.

Esta última es probablemente la situación más común.[22] Es al evaluar estas alternativas en estas condiciones cuando los estadistas y los investigadores de actividades encontraron formas que contribuyeron a mejorar la toma de decisiones. Sus métodos demostraron ser útiles en el

análisis y clasificación de alternativas, especialmente en el área de la teoría de juegos, en la que quienes toman las decisiones se ponen en los zapatos de los demás y prueban todas las reacciones a sus acciones antes de tomar la decisión.[23]

Elección de una alternativa

El propósito de seleccionar una alternativa es resolver un problema para lograr un objetivo determinado previamente. Este punto es importante; significa que una decisión no es un fin en sí misma, sino sólo el medio para lograr ese fin. Aunque quien decide elige la alternativa que espera que dé mejor resultado para el logro del objetivo, su selección no se debe ver como un acto aislado, pues de lo contrario es probable que se excluyan los factores que llevaron a la decisión y que se derivan de ella. Específicamente, los pasos que siguen a la decisión son la implementación, el control y la evaluación. Por ejemplo, una vez que los fabricantes de autos como Ford, Toyota y Renault eligen un nuevo diseño de auto, dedican mucho tiempo y dinero a implementarlo en el proceso de manufactura. El punto fundamental es que la toma de decisiones es más que el acto de elegir, es un proceso dinámico.

Desafortunadamente para la mayoría de los administradores, una alternativa rara vez alcanza el objetivo deseado sin tener algún efecto positivo o negativo en otro. Con frecuencia existen situaciones donde no se pueden alcanzar dos objetivos completamente; si uno se *optimiza*, el otro se *suboptimiza*. Por ejemplo, si se optimiza la producción de un negocio, la moral de los empleados se puede suboptimizar o viceversa; un superintendente de hospital puede optimizar un objetivo a corto plazo, por ejemplo los costos de mantenimiento, a costa de uno a largo plazo, como la alta calidad del cuidado a los pacientes. Por lo tanto, la multiplicidad de los objetivos organizacionales complica el mundo real de quienes toman decisiones, lo que de hecho los obliga a preguntarse continuamente: qué tal si…[24]

En ciertas situaciones también puede ocurrir que se logre un objetivo organizacional a costa de uno social. Una muestra de esto es el aumento de los grupos ecologistas y ambientalistas, así como el movimiento de los consumidores. Aparentemente, estos grupos cuestionan las prioridades (organizacionales contra las sociales) de quienes toman las decisiones; en cualquier caso, ya sea que un objetivo entre en conflicto con otro organizacional o con uno social, los valores de quien decide influyen fuertemente en la alternativa que elige. Los valores individuales ya se analizaron y su influencia en el proceso de toma de decisiones debe ser clara.

En la toma de decisiones administrativas a menudo es imposible encontrar soluciones óptimas, ya que al decidir no se pueden conocer todas las alternativas disponibles, las consecuencias de cada alternativa y la probabilidad de que se presenten estas consecuencias;[25] por lo tanto, al seleccionar la que cumple con un estándar aceptable (satisfactorio), quien toma las decisiones es un *satisfactor* más que un optimizador.

Ejecutar la decisión

Cualquier decisión que no se implementa es poco más que una abstracción; en otras palabras, se debe ponerla en práctica de manera eficaz para lograr el objetivo para el cual se tomó. Es muy posible que una buena decisión se eche a perder porque no se implementa bien; en este sentido, la implementación puede ser más importante que la elección misma de la alternativa.

En la mayoría de los casos la puesta en práctica de las decisiones incluye a las personas, porque la prueba de la fortaleza de una decisión es la conducta de quienes se ven afectados por ella. No se puede manipular a los subordinados en la misma forma que otros recursos; quienes queden insatisfechos pueden estropear con facilidad una decisión técnicamente buena. Así, el trabajo de un administrador no sólo consiste en elegir buenas soluciones, sino también en transformarlas en conducta dentro de la organización; esto se logra mediante la comunicación eficaz con los individuos y grupos apropiados.[26]

Control y evaluación

Una administración eficaz incluye la medición periódica de los resultados. Los reales se comparan con los planeados (el objetivo) y si se detectan desviaciones se deben hacer los

CO EN LA PRÁCTICA

¿Toman malas decisiones las buenas compañías?

Cuando Euro Disney abrió Disneyland París en las afueras de esa ciudad en la primavera de 1992, hubo muchos comentarios acerca de que el parque temático multimillonario llevaría una rebanada de Estados Unidos al continente europeo. Desafortunadamente, se tomaron varias decisiones que contribuyeron a pérdidas operativas anuales en el parque hasta 1995; entre ellas estaban cobrar precios de admisión muy elevados, prohibir la venta de vino y cerveza con los alimentos, servir sólo salchichas francesas (sin ofrecer las variedades de los vecinos italianos y alemanes), crear campañas de marketing paneuropeas que eran demasiado generales para atraer eficazmente a turistas de distintos países del continente y no incluir desde el principio a los agentes de viaje europeos en los programas de marketing (muchos europeos planean sus viajes a través de agentes y operadores de viajes). Aunque Euro Disney invierte fuertemente en el parque y toma decisiones que espera resulten atractivas para los turistas europeos, está por verse si la impresión inicial que esta compañía dejó en ellos tendrá efectos duraderos en su éxito en este continente.

Una de las compañías más exitosas de Estados Unidos (y del mundo) también ha tenido su carga de problemas causados por malas decisiones. En 2003, una inspección de 60 tiendas de Wal-Mart en 21 entidades en todo el territorio estadounidense por parte de funcionarios federales de migración llevó al descubrimiento de que había trabajadores ilegales limpiando los establecimientos; muchos de ellos se alojaban en sitios abarrotados y algunas veces dormían en la parte trasera de las tiendas. En marzo de 2003, este minorista aceptó pagar 11 millones de dólares para arreglar el caso.

Cisco Systems, una compañía de 19 000 millones de dólares que proporciona productos y servicios de redes y comunicaciones para internet, anunció que debía cancelar 2 200 millones de dólares por componentes que había pedido pero que no podía utilizar; en el diseño del rastreo de inventarios y el pronóstico de sistemas de planeación se tomaron decisiones que llevaron a este costoso error. Se diseñó un nuevo proyecto multimillonario de arreglo, llamado *eHub*, para evitar que en el futuro se volvieran a presentar problemas como éste.

Quienes tomaron las decisiones en Euro Disney, Wal-Mart y Cisco Systems han soportado los efectos de una toma de decisiones menos que óptima. Estos individuos no son los únicos; un investigador, Paul C. Nutt, estudió cientos de decisiones administrativas reales y encontró que aproximadamente 50% de ellas fracasó. Analizó las del retiro de llantas de Firestone, la construcción del Aeropuerto Internacional de Denver y la adquisición de Snapple por parte de Quaker, entre otras, y concluyó que los administradores que son víctimas de una de las siguientes trampas tienen mayor probabilidad de tomar decisiones malas o deficientes:

1. No entender las preocupaciones y las reclamaciones de las personas.
2. Pasar por alto los intereses y compromisos de los individuos.
3. Definir las expectativas de manera poco clara.
4. Limitar la búsqueda de alternativas y remedios.
5. Utilizar mal las evaluaciones de posibles alternativas.
6. Ignorar o restar importancia a cuestiones éticas.
7. Descuidar el análisis de los resultados de la decisión para entender lo que funcionó y lo que no funcionó.

En conclusión, aunque las decisiones generalmente se toman sin tener la información perfecta y el tiempo ilimitado para buscar y evaluar soluciones alternativas, se debe tratar de evitar las trampas comunes en el proceso que pueden llevar a decisiones fallidas, costosas y consumidoras de tiempo.

Fuentes: "Affidavit Says Wal-Mart Knew of Illegal Workers", *The Washington Post,* 8 de noviembre de 2005, p. D.02; "Wal-Mart Execs Knew of Illegal Workers", *Los Angeles Times,* 8 de noviembre de 2005, p. C.3; Ira Sager y Carol Matlack, "Euro Disney: Looking Euro Dismal", *BusinessWeek*, 8 de diciembre de 2003, p. 14; Carol Matlock y David Fairlamb, "Euro Disney: No Joyeux Noel Here", *BusinessWeek*, 1 de diciembre de 2003, p. 31; Paul C. Nutt, *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2002; Paulo Prada y Bruce Orwell, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park", *The Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2002, p. B1; Paula Kaihla, "Inside Cisco's $2 Billion Blunder", *Business 2.0*, marzo de 2002, pp. 88-90, y "A Faint Squeak from Euro-Mickey", *The Economist*, 29 de julio de 1995, p. 44.

cambios pertinentes. Aquí nuevamente vemos la importancia de que los objetivos sean mensurables, de lo contrario no hay forma de juzgar el desempeño. Los cambios, si es que son necesarios, deben hacerse en la solución elegida, en su implementación o en el objetivo original si se considera que es imposible de lograr; si es éste el que se debe revisar, entonces se reactiva todo el proceso de toma de decisiones. El punto importante es que una vez que se implementa una decisión, el administrador no puede dar por hecho que el resultado cumplirá el objetivo original; es necesario utilizar algún sistema de control y evaluación para asegurar que los resultados reales son consistentes con los que se planearon cuando se tomó la decisión.

El hecho de que quienes toman las decisiones en una compañía sigan los pasos anteriores no garantiza necesariamente que las que tomen sean excelentes. En el apartado anterior de "CO en la práctica" se examina esta cuestión.

Influencias de la conducta en la toma individual de decisiones

Algunos factores de la conducta influyen en el proceso de toma de decisiones. Hay los que afectan sólo a ciertos aspectos, mientras que otros al proceso completo; sin embargo, todos pueden influir en algo y, por lo tanto, deben entenderse para apreciar completamente dicho proceso. En esta sección se analizan los seis factores de conducta individuales (ética, valores, personalidad, propensión al riesgo, potencial de disonancia y escalamiento del compromiso) que influyen de manera importante en el proceso de toma de decisiones.

La ética en la toma de decisiones

La ética es un sistema o código que guía la conducta de los individuos. En cuanto a la toma de decisiones, los ayuda a evaluar las distintas alternativas para un problema en términos de lo que está bien y lo que está mal. Los empleados y administradores a menudo enfrentan decisiones que tienen implicaciones éticas. En situaciones extremas, las decisiones administrativas pueden tener implicaciones de vida o muerte para empleados, clientes o ciudadanos. Día con día las decisiones y la conducta poco éticas de los empleados, compañeros de trabajo y supervisores puede llevar a la desconfianza, provocar conflictos y crear un ambiente de trabajo menos productivo.

Todos los días se pueden encontrar historias y relatos de ambos tipos de decisiones en las noticias. Por ejemplo, en agosto de 2001, Firestone Tire Company retiró 6.5 millones de llantas y desde entonces ha estado bajo la presión de la U. S. National Highway Traffic Safety Administration para que quitara aún más del mercado estadounidense; en julio de 2001 la compañía resistió y rechazó la solicitud de que siguiera retirándolas. Esta decisión de esperar tuvo graves implicaciones si consideramos que hubo varias muertes supuestamente vinculadas con el error de no retirar más. Firestone terminó por cambiar su decisión y estuvo de acuerdo en retirar 3.5 millones más de llantas en octubre de 2001.[27]

Otro ejemplo de cómo las decisiones éticas pueden tener consecuencias de vida o muerte es el caso de Manville Corporation que fabricaba productos con asbestos tóxicos. El asbesto es un mineral que alguna vez se utilizó mucho en frenos de automóviles, tuberías y productos de aislamiento.[28] Miles de personas afirmaban haber contraído enfermedades respiratorias como resultado del contacto con la sustancia; muchas no manifestaron síntomas de las enfermedades hasta muchos años después de la exposición.[29] Para complicar este caso los reportes iniciales indicaron que el polvo de asbesto era dañino para los humanos y aún así Manville continuó fabricando y vendiendo estos productos;[30] su decisión no sólo afectó a miles de individuos (quienes se enfermaron así como sus familiares), sino que también llevó a muchos juicios de responsabilidad del producto en contra del fabricante. Manville recibió la orden de reorganizarse bajo el capítulo 11 del Código de Bancarrota Federal en agosto de 1982 y de entregar alrededor de 80% de acciones comunes, 1 600 millones de dólares en cuentas por cobrar y casi 1 000 millones de dólares en efectivo.[31] Desafortunadamente, el problema del asbesto continúa sin resolverse; el senado estadounidense está considerando establecer un fondo de víctimas (*Superfund*) para quienes hayan resultado dañados de alguna manera como resultado de la exposición al asbesto, y la Agencia de Protección al Ambiente está considerando designar a las escuelas y parques contaminados como sitios adecuados para el *Superfund*.[32]

Además de las decisiones importantes que pueden cambiar la vida, como las que se tomaron en Firestone y Manville, diariamente los empleados, compañeros de trabajo y supervisores toman decisiones que afectan la eficacia organizacional. Una encuesta de la Society of Human Resource Management and the Ethics Resource Center preguntó a 750 profesionales de recursos humanos si habían observado alguna conducta en el lugar de trabajo que violara la ley o los estándares de la organización de conducta ética de negocios; los tipos más comunes de mala conducta que citaron incluyeron los siguientes:

- Mentir a los supervisores (citado por 45% de los encuestados).
- Consumo de drogas y/o alcohol (citado por 36% de los encuestados).
- Mentir o falsificar los registros (citado por 36% de los encuestados).

- Conflictos de interés (citado por 34% de los encuestados).
- Robo (citado por 27% de los encuestados).

Además, 89% de ellos indicaron que el empleado promedio presenta información manipulada en la comunicación con sus supervisores.[33]

De acuerdo con los resultados de esta encuesta y la cantidad de historias que se leen en las páginas de periódicos y de prensa de negocios, parece que la toma de decisiones poco éticas es un fenómeno dominante que requiere más atención tanto de los líderes como de los administradores. Para ese fin es importante revisar lo que se sabe respecto a los factores que influyen en la tendencia de un individuo a conducirse con ética (o sin ella) al tomar decisiones que afectan a los demás.

Factores que influyen en la toma de decisiones éticas

Con base en una revisión completa de las investigaciones empíricas que se han realizado respecto a la toma de decisiones éticas en los negocios, se ha llegado a varias conclusiones tentativas en relación con qué factores parecen influir sobre ellas.[34] Algunos factores que se han estudiado a nivel individual incluyen género, filosofía moral, educación, experiencia laboral, edad y conciencia. Los factores de grupo y organizacionales hablan de la influencia de los amigos importantes (en el lugar de trabajo), la cultura y el clima organizacional, los códigos de ética y las recompensas y sanciones.

Los factores individuales (género, educación, experiencia laboral y nivel de conciencia) no se han relacionado consistentemente con la toma de decisiones éticas; sin embargo, los individuos de mayor edad sí toman en cuenta sus filosofías moralistas a la hora de decidir. A nivel de grupo, los amigos dentro de la organización ejercen una fuerte influencia sobre los colegas y compañeros de trabajo; en cuanto al nivel organizacional, la cultura y el clima ejercen una influencia directa sobre la forma en que los individuos toman decisiones honestas; además, las compañías que publican códigos de ética han tenido éxito en aumentar la conciencia de los empleados respecto a la conducta apropiada.[35]

Inculcar valores éticos

Algunos individuos consideran que la ética no se puede aprender, dicen que tomar decisiones éticas es producto de la moral, educación, civilidad y factores similares de una persona; sin embargo, dado el aparente aumento en las conductas que no son honestas, como se ilustró en la sección de introducción anterior, muchos líderes, administradores y profesionales de recursos humanos consideran que es necesario hacer algo. Por ejemplo, Texas Instruments (TI) ataca este problema en forma proactiva ofreciendo un programa de capacitación interno llamado Toma de decisiones en el nuevo TI, que enfatiza la importancia de la ética y los valores corporativos; emite también un folleto de 14 hojas acerca de los valores y la ética para cada empleado y proporciona a cada uno una tarjeta desprendible que alienta a los administradores a pensar en una serie de cuestiones antes de decidir si un curso de acción es ético. La tarjeta incluye los siguientes puntos:

1. ¿La acción es legal?
2. ¿Cumple con nuestros valores?
3. ¿Se sentiría mal al hacerlo?
4. ¿Cómo se vería en los periódicos?
5. Si sabe que está mal, ¡no lo haga!
6. Si no está seguro, pregunte.
7. Siga preguntando hasta obtener una respuesta.

Otros ejemplos de compañías que hacen algo para mejorar la toma de decisiones éticas de sus empleados son Lockheed Martin y Bell Atlantic. La primera lanzó un programa de conciencia ética que incluía la distribución de un CD-ROM interactivo para los empleados, un calendario de ética y un protector de pantalla que presenta los 12 elementos básicos de confianza de la compañía; Bell Atlantic comunica su código de ética de conducta presentándolo en su página de internet y enviando recordatorios regulares a sus empleados vía correo electrónico.

Valores

Valores
Guías y creencias básicas que utiliza quien toma decisiones cuando se enfrenta a una situación que requiere decidir entre distintas opciones.

En el contexto de la toma de decisiones, los **valores** son los lineamientos que una persona utiliza cuando se enfrenta con una situación en la que debe elegir. Se adquieren en los primeros años de vida y son una parte básica de sus pensamientos (que a menudo se dan por hechos); su influencia en el proceso de toma de decisiones es profunda:

Al *establecer objetivos* se deben hacer juicios de valor respecto a la selección de oportunidades y a la asignación de prioridades.
Al *desarrollar alternativas* son necesarios los juicios de valor acerca de las diversas posibilidades.
Al *elegir una alternativa* los valores de quien toma las decisiones influyen en qué alternativas selecciona.
Al *implementar una decisión* son necesarios los juicios de valor para elegir los medios con los que se pondrá en práctica.
En la fase de *control* y *evaluación* no es posible evitar los juicios de valor al decidir y realizar una acción correctiva.

Es evidente que los valores dominan en el proceso de toma de decisiones, ya que no sólo acompañan a las responsabilidades económicas y legales de las personas, sino también a las éticas.[36] Se reflejan en la conducta de quien toma la decisión, antes de tomarla, en el momento en que la toma y cuando la pone en práctica;[37] de hecho, algunos investigadores afirman que las alternativas son pertinentes sólo como un medio para lograr valores administrativos.[38]

Personalidad

Quienes toman decisiones reciben la influencia de muchas fuerzas psicológicas, tanto conscientes como inconscientes. Una de las más importantes es la personalidad, la cual se refleja fuertemente en sus elecciones. Los estudios que han examinado su efecto en el proceso de la toma de decisiones generalmente se han enfocado en tres tipos de variables:[39]

1. *Variables de personalidad*. Actitudes, creencias y necesidades del individuo.
2. *Variables de situación*. Situaciones observables y externas en las que se encuentran los individuos.
3. *Variables de interacción*. El estado momentáneo del individuo que resulta de la interacción de una situación específica con las características de la personalidad del individuo.

Las conclusiones más importantes relacionadas con la influencia de la personalidad en el proceso de toma de decisiones son las siguientes:

1. No es probable que una persona sea igualmente hábil en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones; algunas se desempeñan mejor en una parte, mientras que otras lo hacen mejor en otra.
2. Ciertas características, como la inteligencia, se asocian con distintas fases del proceso de toma de decisiones.
3. La relación de la personalidad con el proceso de toma de decisiones puede variar en los distintos grupos con base en factores como el género, el estatus social y los antecedentes culturales.
4. Los colegas pueden influir mucho en los individuos que enfrentan decisiones importantes y ambiguas.

Un estudio interesante examinó la importancia de las influencias culturales en los diferentes estilos de toma de decisiones entre estudiantes universitarios japoneses y australianos.[40] En Japón existe una orientación de grupo, mientras que en Australia el patrón cultural común enfatiza una orientación individual. Los resultados confirmaron la importancia de la influencia cultural; los nipones reportaron un mayor uso de los procesos de decisión o conductas asociadas con la participación e influencia de los demás, mientras que los australianos usaban más los procesos de decisión asociados con la confianza y la capacidad personal. En general, los

rasgos de personalidad de quien decide se combinan con ciertas variables de situación e interacción que influyen en el proceso de toma de decisiones.

Propensión al riesgo

A partir de nuestra experiencia personal todos estamos indudablemente conscientes de que quienes deciden varían enormemente en cuanto a su inclinación a correr riesgos. Este aspecto específico de la personalidad influye fuertemente en el proceso de toma de decisiones. Un individuo con baja aversión al riesgo que toma decisiones establece distintos objetivos, evalúa y selecciona las alternativas en forma diferente que alguien que las toma en la misma situación pero que tiene una alta aversión al riesgo; este último intentará elegir donde haya poco riesgo o incertidumbre o donde haya bastante certidumbre respecto al resultado. Los mejores administradores necesitan cuidar la delgada línea que existe entre tomar decisiones mal planteadas, arbitrarias, basadas únicamente en el instinto (baja aversión al riesgo) y volverse demasiado obsesivos con la confianza en los números, análisis e informes (alta aversión al riesgo).[41]

De acuerdo con un investigador administrativo, la cantidad de riesgo en una decisión dada depende de tres preguntas: 1) ¿se establecieron metas claras?, 2) ¿se dispone de información acerca de las posibles alternativas?, 3) ¿se asociaron los resultados futuros con las posibles alternativas identificadas?[42] Según las respuestas a cada una de las preguntas, se puede utilizar un marco de trabajo para clasificar si las decisiones se tomaron en condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre; dicho marco de trabajo se ilustra en la figura 16.2 y se basa en las siguientes definiciones: la *certidumbre* se refiere a que quien toma las decisiones tenga toda la información que necesita para tomar una; ocurre un *riesgo* cuando se dispone de la información acerca de las alternativas, pero se sabe poco acerca de sus resultados y la *incertidumbre* se refiere a la situación en que los administradores tienen poca o ninguna información acerca de las posibles alternativas o de sus resultados. En general, las decisiones que se toman en condiciones de incertidumbre tienen mayor probabilidad de fracasar en comparación con las que se toman en condiciones de riesgo y certidumbre.

Los administradores que pueden identificar las metas en una forma clara y recopilar información importante acerca de las posibles soluciones alternativas y de sus resultados, tienen mayor probabilidad de tomar decisiones exitosas. Desafortunadamente, no siempre tienen el tiempo, la paciencia o los recursos para recopilar grandes cantidades de información acerca de los problemas. Además, pueden enmarcar los problemas de tal manera que se puedan descubrir soluciones viables. Las presiones diarias de tiempo y los plazos impuestos por los clientes exigentes, las condiciones cambiantes del mercado y la interacción con los compañeros de trabajo y los supervisores pueden alentar a los trabajadores a tomar decisiones que no sean las óptimas.[43]

Para entender mejor cómo deciden los individuos en condiciones de incertidumbre, dos investigadores desarrollaron una teoría que incluye el papel de las emociones en el proceso de la toma de decisiones.[44] En contraste con el modelo racional, la teoría del prospecto plantea que las formas en las que los individuos enmarcan los problemas influyen en sus decisiones. Reportaron que cuando se enmarca un problema en forma positiva, los sujetos evitan elecciones riesgosas; el razonamiento fue que se vuelven reacios a los riesgos en estas condiciones porque no les agrada la idea de perder algo de valor. En contraste, cuando se enmarca los problemas bajo una luz negativa, se tiende a ser más orientado a los riesgos en las decisiones; la idea aquí

FIGURA 16.2
Marco de referencia para la clasificación de decisiones

	Probabilidad de fracaso		
	Baja ←		→ Alta
Características de la decisión	**Certidumbre**	**Riesgo**	**Incertidumbre**
Las metas son claramente establecidas.	Sí	Sí	Sí
Se dispone de información acerca de posibles alternativas.	Sí	Sí	No
Se comprenden los resultados futuros asociados con las alternativas.	Sí	No	No

Fuente: Adaptado de Richard L. Daft, *Management*, 5a. ed., Ft. Worth, TX, Dryden Press, 2000.

es que no se tiene nada que perder y por lo tanto se está en disposición de asumir riesgos.[45] Por ejemplo, un administrador de una agencia grande de renta de autos puede reconocer que la agencia ocasionalmente se queda sin autos (lo que deja a los clientes sin medio de transporte), pero responde con rapidez que eso sólo sucede de vez en cuando y que, por lo tanto, no es un gran problema, así que es probable que no tome ninguna decisión para mejorar la situación del inventario.

Por otro lado, si enmarca el problema como uno que eventualmente puede dañar su negocio (al perder negocios repetidos, buena voluntad, etc.), entonces lo más probable es que tome una decisión para mejorar su sistema administrativo de inventarios. Aunque el respaldo de la investigación para esta teoría ha sido variado, la teoría del prospecto hace pensar más para comprender cómo los administradores toman decisiones en la vida cotidiana.[46] Es suficiente decir que ellos deben conocer sus tendencias a enmarcar los problemas, ya sea bajo una luz positiva o una negativa. Al ser demasiado positivos acerca de un tema dado, pueden dudar o evitar una decisión proactiva; en contraste, aquellos que ven cada problema como un escenario de hacer o morir, correrán más riesgos aunque en ocasiones el posible rendimiento sea insignificante. Enmarcar los problemas de manera equilibrada y objetiva los ayudará a mejorar sus habilidades generales para resolver problemas.

Potencial de disonancia

Se ha puesto mucha atención en las fuerzas que influyen en quien toma decisiones antes de que decida y que repercuten en la propia decisión; sólo recientemente se ha prestado atención a lo que sucede después de haberla tomado. Los científicos de la conducta se han concentrado específicamente en la *ansiedad posterior a la decisión*.

Disonancia cognitiva
Ansiedad que surge cuando hay conflicto entre las creencias de un individuo y la realidad. La mayoría de los individuos están motivados para reducir la disonancia y alcanzar la consonancia.

Dicha ansiedad se relaciona con lo que Leon Festinger hace más de 35 años llamó **disonancia cognitiva** y lo que los investigadores actualmente llaman *teoría del arrepentimiento*,[47] la cual afirma que, a menudo, no hay consistencia o armonía entre las diversas cogniciones de un individuo (actitudes, creencias, etc.) después de haber tomado una decisión; como resultado, quien decide tiene dudas y titubeos acerca de la elección. Además, en la presencia de cualquiera de las siguientes condiciones es probable que la ansiedad sea más intensa:

1. La decisión es psicológica o financieramente importante.
2. Se ha renunciado a varias alternativas.
3. Las alternativas a las que se ha renunciado tienen muchas características favorables.

La disonancia, desde luego, se puede reducir admitiendo que se ha cometido un error; desafortunadamente, muchos individuos se niegan a admitir que tomaron una decisión equivocada y pueden reducir su resonancia utilizando uno o más de los siguientes métodos:

1. Buscar información que respalde la sabiduría de sus decisiones.
2. Percibir selectivamente (distorsionar) la información de tal forma que respalde sus decisiones.
3. Adoptar un punto de vista menos favorable de las alternativas que se han rechazado.
4. Minimizar la importancia de los aspectos negativos de las decisiones y exagerar la de los aspectos positivos.

Aunque cada uno de nosotros pueda recurrir a parte de esta conducta en nuestra toma de decisiones personal, abusar de ésta dañaría con facilidad la eficacia organizacional.

La personalidad, específicamente el nivel de confianza personal y persuasión, influye fuertemente en el potencial de disonancia; de hecho, todas las influencias de la conducta se relacionan muy de cerca y sólo se aíslan aquí para el propósito del análisis.[48]

Escalamiento del compromiso

Otra variación del modelo racional de la toma de decisiones se presenta cuando quien las toma se adhiere a un curso de acción aunque sea confrontado con información negativa respecto a su viabilidad.[49] Se ha observado que después de un fracaso de algún tipo, quienes lo decidieron intensifican

su compromiso de los recursos (por ejemplo, tiempo, dinero) hacia el mismo curso de acción para recobrarse de las pérdidas;[50] dicha tendencia a aumentar el compromiso a la luz de más consecuencias negativas puede influir en diversas decisiones organizacionales: la elección del modo de ingresos o las de promoción y de inversión. Un ejemplo clásico de una decisión de inversión que se tomó y se sostuvo a pesar de una fuerte oposición por parte de los residentes locales fue el proyecto de Shoreham Nuclear Power Plant en Long Island, Nueva York. Cuando se anunció el proyecto en 1966, el costo estimado era de alrededor de 75 millones de dólares con la meta de tener la planta conectada para 1973;[51] debido principalmente a la intensa oposición de los grupos locales de Suffolk County, el enorme proyecto finalmente tomó 23 años y costó más de 5 000 millones de dólares.[52] A pesar de que el compromiso se adquirió en este caso, la planta nunca se abrió y al final se desmanteló; el costo total del proyecto se trasladó a los consumidores de electricidad de esa región.[53] Como se puede ver en el apartado siguiente de "CO en la práctica", difícilmente la planta de electricidad de Shoreham es el único proyecto de gran escala que ha fracasado en una forma tan espectacular; ni Henry Ford, a pesar de millones de dólares y muchos años de inversión, pudo producir suficientes cantidades de hule en el Amazonas.

Aunque se han ofrecido numerosas teorías para explicar este fenómeno, la teoría de la justificación personal ha recibido mucha atención.[54] Ésta afirma que quienes toman decisiones se comprometerán más con un curso de acción porque no quieren admitir (ante ellos ni ante los demás) que no asignaron los recursos previos de manera apropiada; en otras palabras, afirman el camino seguido porque no quieren admitir que se equivocaron, en lugar de eso, se convencen a sí mismos de su exactitud, apoyando sus primeras decisiones.[55]

Los administradores deben estar conscientes de esta tendencia a continuar un curso de acción infortunado para justificar sus acciones pasadas. Se les recomienda que den un paso atrás periódicamente y evalúen, de la manera más objetiva posible, si un proyecto o iniciativa cumple con las expectativas en términos de rendimientos económicos satisfactorios, ampliación de mercados, etc.; un alto nivel de monitoreo personal y la búsqueda de realimentación reducirá esta potencial distorsión cognitiva en la toma de decisiones.

Toma de decisiones en grupo

Hasta ahora, en este capítulo nos hemos enfocado en los individuos que toman las decisiones; sin embargo, en la mayoría de las organizaciones una gran cantidad de resoluciones se logran a través de comités, equipos, fuerzas de tareas y otros grupos. Los administradores con frecuencia enfrentan situaciones en las que deben buscar y combinar juicios en reuniones de grupo. Esto es especialmente cierto para problemas no programados que son novedosos e incluyen mucha incertidumbre respecto al resultado; en casi ninguna empresa es un individuo quien, en forma regular, toma las decisiones respecto a dichos problemas. El aumento en la complejidad de muchos de estos dilemas requiere un conocimiento especializado en numerosos campos, que por lo general una sola persona no posee. Este requisito, aunado a la realidad de que las decisiones que se toman las deben aceptar e implementar finalmente muchas unidades de toda la organización, ha incrementado el uso del enfoque colectivo al proceso de la toma de decisiones; como resultado, muchos administradores dedican hasta 80% de su horario de trabajo en juntas de comité.

Además de las reuniones dentro de la organización, cada vez se les pide más que participen en campañas de colaboración entre distintas organizaciones,[56] las cuales incluyen un proceso de toma de decisiones conjunto entre los accionistas conocedores de una parte del problema y su futura evolución.[57] Los administradores participan en muchas formas de tomas de decisiones colaborativas, incluidas las que consisten en tratos con otras organizaciones con fines de lucro y aquellas no lucrativas o gubernamentales. Algunas colaboraciones se concentran en adelantar una decisión compartida entre los accionistas, otras en resolver problemas específicos y otras más en resolver conflictos entre los accionistas.

Toma de decisiones grupales en comparación con las individuales

Ha habido un debate considerable acerca de la eficacia relativa de la toma de decisiones en grupo y la individual; por lo general, los grupos toman más tiempo que los individuos para

CO EN LA PRÁCTICA

¡Henry Ford estableció Fordlandia en el Amazonas!

A fines del decenio de los 20, el legendario fabricante de automóviles Henry Ford se aventuró con la idea de que debía controlar la fuente de la materia prima de los millones de llantas que sus autos requerían, es decir, del *hule*. Hasta entonces, no tenía más opción que comprarlo a precios inaceptablemente altos de las compañías europeas, que lo cosechaban en sus plantaciones del sudeste asiático, así que razonó que tendría más sentido obtenerlo en América, donde el material podía embarcarse a sus plantas automotrices de Estados Unidos; con esta idea en mente, compró aproximadamente 2.5 millones de acres en el corazón de la Amazonia brasileña. Sólo accesible por barco, el área se bautizó como "Fordlandia" y su misión principal era producir suficiente hule como para satisfacer la demanda de la compañía por este producto; esto parecía una meta factible, considerando que la Amazonia brasileña era el lugar de origen de muchos árboles de dicho material.

Henry Ford se comprometió a mucho más que a su simple producción; transfirió toda una rebanada de cultura estadounidense al corazón del Amazonas. Envió ingenieros del más alto nivel a vivir en Fordlandia junto con sus familias; estas personas supervisaron la construcción de un pueblo completo al estilo estadounidense, con un hospital con instalaciones de vanguardia, generadores de electricidad, calles pavimentadas, casas espaciosas, pozos con bombas para agua fresca, edificios bien construidos para albergar el equipo de fabricación del hule e incluso buzones al estilo estadounidense para alinear las calles de esta nueva población.

Por desgracia, el compromiso absoluto de Henry Ford para producir hule en el Amazonas llevó a varias crisis y a la pérdida final de una inversión de 20 millones de dólares. Decidido a utilizar ingenieros estadounidenses de Ford Company para alcanzar el éxito en Fordlandia, subestimó el conocimiento especializado que se necesitaba para cultivar árboles de hule, los cuales no crecían o no lo producían. La tierra que compró resultó ser demasiado húmeda y montuosa para este cultivo; asimismo, los ingenieros estadounidenses instruyeron a los trabajadores brasileños para que plantaran 1.4 millones de árboles, lo que era demasiado para esa superficie. Expertos botánicos sugirieron que la razón por la que los árboles no crecían, era una enfermedad del follaje e insectos que se multiplicaban cuando las hojas estaban demasiado cerca entre sí. Al fracaso también contribuyó la resistencia de los trabajadores brasileños a la insistencia de Henry Ford a hacer las cosas al estilo estadounidense. Les pidió que laboraran un turno normal (de 6 a.m. a 3 p.m.) en los campos y la cafetería servía comida al estilo estadounidense que Ford consideraba saludable; los trabajadores en cambio preferían trabajar varias horas antes del amanecer y después de la puesta del sol, por el abrasador sol del trópico, además de que querían su propia comida y les molestaba que se pretendiera que consumieran a la fuerza la estadounidense.

¿Qué hizo Henry Ford después de tres años de tratar de cultivar árboles de hule en Fordlandia? A pesar de las pérdidas y frustraciones asociadas con el proyecto compró nuevos terrenos en el Amazonas a los que llamó Belterra, y que eran menos húmedos y más planos, lo que los hacía mucho más convenientes para cultivar. Importó semillas del sureste asiático que eran más resistentes a las enfermedades del follaje e hizo que sus trabajadores siguieran con sus afanes otros 10 años. Aunque más productiva que Fordlandia, la plantación de Belterra arrojó una producción máxima de 750 toneladas de látex en 1942, lo que estaba muy por debajo de la meta de 38 000 toneladas para ese año.

El compromiso de Henry Ford con el cultivo en Belterra pudo haber tenido éxito en el curso del tiempo, pero la creciente popularidad del hule sintético llevó a la cancelación definitiva de su sueño de llevar los conocimientos técnicos y la cultura estadounidenses al Amazonas; al final, Ford Motor Company vendió otra vez las tierras al gobierno brasileño por una cantidad nominal. Con la ventaja de una visión 20-20, muchos observadores consideran que este aumento del compromiso fue un desafortunado desperdicio de recursos y tiempo.

Fuentes: Adaptado de Mary A. Dempsey, "Fordlandia", *Michigan History* 78, núm. 4 (1994), pp. 24-33; http://www.michiganhistorymagazine.com/extra/fordlandia/fordlandia.html; Joseph A. Russell, "Fordlandia and Belterra, Rubber Plantations on the Papajos River Brazil", *Economic Geography* 18, núm. 2, abril de 1942, pp. 125-145, y http://fordlandia.com/category/fordlandia/.

llegar a una decisión, pero reunir a especialistas y expertos tiene sus beneficios. El efecto mutuamente reforzador de sus interacciones da como resultado mejores decisiones, sobre todo cuando existe un alto grado de diversidad en los antecedentes y el grupo ajusta en forma periódica sus metas y objetivos;[58] de hecho, hay muchas investigaciones que han demostrado que las decisiones consensuales con cinco o más participantes son superiores a las individuales, al voto de mayoría y a las decisiones tomadas por los líderes.[59]

Desafortunadamente, la discusión abierta puede verse influenciada en forma negativa por factores de conducta, como la presión para ajustarse a las opiniones de los demás. Dicha presión puede ser la influencia de una personalidad dominante en el grupo; la incongruencia de estatus puede ocasionar que los participantes de más bajo rango se inhiban ante los de mayor nivel y se dejen llevar aunque crean que sus propias ideas son mejores, o bien, que ciertos participantes traten de influir en las decisiones con base en su percepción de que son expertos en el área del problema.[60]

Esta percepción de la experiencia también inhibe que el grupo considere la asistencia externa. Los integrantes pueden mostrar una desviación negativa hacia el consejo y guía dado por quienes no son miembros del grupo, sin importar su valor, y en su lugar preferir considerar sólo las soluciones a los problemas generadas internamente.[61]

Parece que hay ciertas decisiones que toman mejor los grupos, mientras que otras parecen más apropiadas para la toma de decisiones individual. Las no programadas son más apropiadas para tomarlas en grupo, ya que generalmente requieren conjuntar el talento para llegar a una solución; además, son tan importantes que por lo común las toman los administradores de alto nivel y, en algunas ocasiones, los de nivel intermedio.

En términos del proceso de la toma de decisiones en sí, se puede plantear lo siguiente respecto al proceso de las no programadas en grupo:

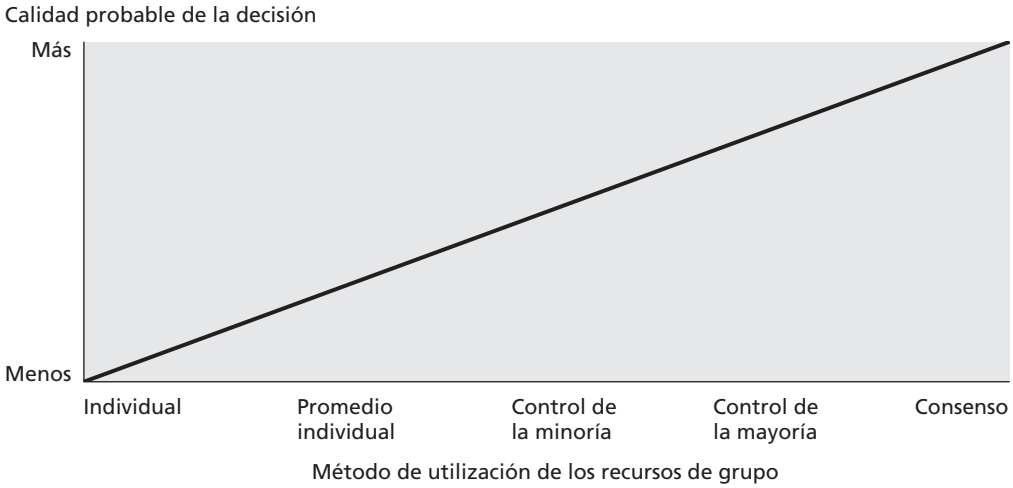
1. Al *establecer objetivos*, los grupos pueden funcionar mejor que los individuos debido a que en conjunto disponen de más conocimientos para tomar las decisiones.
2. Al *identificar las alternativas*, los esfuerzos individuales de los miembros de un grupo alientan una búsqueda más amplia en diversas áreas funcionales de la organización.
3. Al *evaluar las alternativas*, el juicio colectivo del grupo, con su gama más amplia de puntos de vista, parece funcionar mejor que el de una sola persona.
4. Al *elegir una alternativa*, la interacción del grupo y el logro del consenso generalmente llevan a que se asuma más riesgo del que se admitiría si la decisión la tomara una sola persona. Además, cuando las decisiones se toman en grupo hay mayor probabilidad de que quienes asumirán las consecuencias las acepten, puesto que participaron en tomarla.
5. Al *implementar una decisión*, ya sea que la haya tomado o no un grupo, generalmente la completan los administradores en forma individual; por lo tanto, los individuos deben asumir la responsabilidad de implementar la decisión del grupo.

En la figura 16.3 se resumen los resultados de las investigaciones acerca de la toma de decisiones en grupo; se muestra la probable relación entre la calidad de la decisión y el método utilizado para tomarla; se indica también que, conforme pasamos de la toma de decisiones individual a la de consenso, mejora la calidad de la decisión; también, cada método sucesivo incluye un mayor nivel de influencia mutua por parte de los miembros del grupo. Por consiguiente, para un problema complejo que requiera un conocimiento en conjunto, es probable que la calidad de la decisión sea más alta conforme el grupo se mueve hacia el consenso.

Técnicas para estimular la creatividad en la toma de decisiones grupales

Debido a que los grupos son más apropiados que los individuos para tomar decisiones no programadas, debe desarrollarse una atmósfera que fomente su creatividad. En relación con esto,

FIGURA 16.3
Probable relación entre la calidad de la decisión de grupo y el método utilizado



tomar decisiones puede ser similar a una lluvia de ideas, en la que la discusión debe fluir libre y espontánea, todos los miembros del grupo deben participar y, para alentar la participación, la evaluación de las ideas individuales se debe dejar para el final; sin embargo, se debe llegar a una decisión y es aquí donde la toma de decisiones difiere de la lluvia de ideas.

En muchos casos puede ser preferible tomar las decisiones en grupo que de manera individual; sin embargo, quizá haya escuchado la frase: un camello es un caballo de carreras diseñado por un comité. Aunque se reconoce la necesidad y los beneficios de la toma de decisiones en grupo, ésta también puede presentar numerosos problemas, algunos de los cuales ya se señalaron. Los administradores en funciones necesitan técnicas específicas que les permitan incrementar los beneficios, al tiempo que reducen los problemas asociados con ella.

Aumentar la capacidad creativa de un grupo es especialmente necesario cuando los individuos de sectores diversos de la organización deben reunir sus juicios para crear un curso de acción satisfactorio para la organización. Cuando los subordinados y colegas creen que el administrador a cargo del grupo es esencialmente imparcial o que está de su lado, los integrantes pueden expresar sus puntos de vista con mayor libertad y sentirse menos obligados a protegerse de respuestas que representen faltas de apoyo o represalias.[62] Cuando se utilizan de manera apropiada, la lluvia de ideas, el proceso Delphi y la técnica de grupo nominal pueden ser muy útiles para aumentar la capacidad creativa del grupo para generar ideas, entender los problemas y llegar a mejores decisiones.

Lluvia de ideas

Lluvia de ideas
Técnica que promueve la creatividad al estimular la generación de ideas mediante una discusión no crítica.

En muchas situaciones se espera que los grupos produzcan soluciones creativas o imaginativas para los problemas organizacionales; en esos casos, la **lluvia de ideas** a menudo mejora la producción creativa del grupo. Esta técnica incluye una estricta serie de reglas que promueve la generación de ideas al tiempo que elimina las inhibiciones de los miembros que suelen obstaculizar la toma de decisiones en los grupos que se reúnen frente a frente. Las reglas básicas son las siguientes:

Ninguna idea es demasiado ridícula. Los miembros del grupo son alentados para expresar cualquier idea extrema o extravagante.
Cada idea presentada pertenece al grupo, no a la persona que la expresa. De esta forma, los integrantes pueden utilizar y construir sobre las ideas de los demás.
No se puede criticar ninguna idea. El propósito de la sesión es generarlas, no evaluarlas.

La lluvia de ideas se utiliza mucho en publicidad, donde al parecer es eficaz, aunque en algunos otros campos ha tenido menos éxito. Los grupos de lluvia de ideas normalmente producen menos reflexiones que el número equivalente de individuos que trabajan por su cuenta y no hay una evaluación o clasificación de las que se generan;[63] por lo tanto, nunca concluyen realmente el proceso de solución de problemas.

Proceso Delphi

Esta técnica consiste en solicitar y comparar juicios anónimos respecto al tema de interés por medio de un conjunto de cuestionarios secuenciales intercalados con información resumida y realimentación de opiniones a partir de respuestas anteriores.[64]

Proceso Delphi
Técnica que promueve la creatividad mediante el juicio anónimo de ideas para alcanzar una decisión por acuerdo general.

La ventaja del **proceso Delphi** es que cuenta con varios jueces al tiempo que elimina los efectos de sesgo que pueden ocurrir durante la interacción frente a frente. El enfoque básico ha sido reunir juicios anónimos a través de cuestionarios por correo. Por ejemplo, los miembros generan sus ideas de manera independiente para responder el primer cuestionario y luego lo regresan; los miembros del personal administrativo resumen las respuestas como un consenso de grupo y lo envían como realimentación, junto con un segundo cuestionario para una nueva evaluación. Con base en esta realimentación los encuestados evalúan independientemente sus respuestas anteriores. La idea subyacente es que el estimado del consenso da como resultado una mejor decisión luego de varias rondas de juicios del grupo anónimo; sin embargo, aunque es posible continuar el procedimiento por varias rondas, los estudios han mostrado que en esencia no hay un cambio significativo después de la segunda ronda de evaluación.

En el año 2000 la American Marketing Association realizó una aplicación interesante del proceso Delphi para determinar los temas internacionales que tienen mayor probabilidad de tener un efecto significativo en el marketing de la organización;[65] 29 expertos en marketing internacional participaron en el estudio. Entre los temas más importantes que identificaron estaban el ambiente, la globalización, los bloques comerciales regionales, la internacionalización de las industrias de servicio y el aumento de la inversión directa extranjera.

Técnica de grupo nominal

Técnica de grupo nominal (NGT)
Técnica que promueve la creatividad agrupando gente en reuniones muy estructuradas que permiten poca comunicación verbal. La decisión grupal es el resultado matemático de la suma de cada voto.

La técnica de grupo nominal (*nominal group technique*, NGT) es cada vez más reconocida en organizaciones de salud, servicio social, educación, industria y gubernamentales.[66] Los primeros investigadores adoptaron el término **técnica de grupo nominal (NGT)** para referirse a los procesos que reúnen a la gente pero que no les permiten comunicarse verbalmente; así, el conjunto de personas es un grupo nominal (sólo de nombre).

Básicamente es la reunión de un grupo estructurado en la que de siete a 10 individuos se sientan alrededor de una mesa pero no hablan entre ellos, ya que cada persona escribe sus ideas en un pedazo de papel y luego de cinco minutos las comparten en forma estructurada. Cada una presenta su idea y se designa a alguien para que las registre en un rotafolios a la vista del grupo completo. Esto continúa hasta que todos los participantes indican que no tienen más ideas que compartir; aún no hay discusión.

La producción de la primera fase es una lista de ideas (generalmente entre 18 y 25); la siguiente fase incluye una discusión estructurada en la que se presta atención a cada idea antes de proceder a una votación, esto se logra pidiendo una aclaración o afirmando el grado de respaldo para cada opción de la lista del rotafolios. La última etapa es una votación independiente en la que cada participante, en privado, selecciona prioridades clasificando o votando. La decisión del grupo es el resultado matemático del conjunto de los votos individuales.

Tanto el proceso Delphi como el NGT han demostrado ser más productivos que la lluvia de ideas;[67] cada uno ha tenido un excelente historial de éxito. Las diferencias básicas entre ambos son:

1. Los participantes del Delphi generalmente actúan en forma anónima entre ellos, mientras que en el NGT se conocen.
2. Los participantes de NGT se reúnen frente a frente alrededor de una mesa, mientras que los de Delphi están físicamente alejados y nunca se reúnen.
3. En el proceso Delphi toda la comunicación entre los participantes es por medio de cuestionarios escritos y realimentación del personal de monitoreo; en NGT los participantes se comunican directamente.[68]

Desde luego, en la técnica que se utilice influyen a menudo las consideraciones prácticas. Por ejemplo, factores tales como el número de horas de trabajo disponibles, los costos y la proximidad física de los participantes influyen en la elección de la técnica.

En lugar de hacer que los lectores se vuelvan expertos en el proceso Delphi o en el NGT, esta sección tiene el propósito de indicar la frecuencia y la importancia de la toma de decisiones de grupo en cada organización. Las tres técnicas analizadas son herramientas prácticas para mejorar su eficacia.

Decidir es una responsabilidad que todos los administradores comparten, sin importar el área funcional o nivel administrativo; cada día se les pide que tomen decisiones que modelan tanto el futuro de sus organizaciones como el propio. Algunas de ellas pueden tener un fuerte efecto en el éxito de la organización, mientras que otras no son tan importantes; sin embargo, todas tienen algún efecto (positivo o negativo, grande o pequeño) en la organización y su calidad es la medida de la eficacia administrativa. En resumen, recordemos al lector que la toma de decisiones es una habilidad que se gana a través de la experiencia de prueba y error;[69] en otras palabras, se deben tomar decisiones equivocadas para aprender a tomar las correctas.

Resumen de los puntos fundamentales

- La toma de decisiones es un proceso fundamental en las organizaciones. Los administradores las toman con base en la información (comunicación) que reciben a través de la estructura organizacional y en la conducta de los individuos y grupos que hay en ella.
- La toma de decisiones distingue a los administradores de los que no lo son. La calidad de sus decisiones determina su eficacia en su trabajo.
- Las decisiones se pueden clasificar en programadas o no programadas, según el problema. La mayoría de las primeras debe tomarse en el nivel más bajo de la organización, mientras que la mayoría de las no programadas debe tomarlas la alta administración.
- La toma de decisiones no debe pensarse como un fin, sino como un medio para lograr las metas y objetivos organizacionales. Las decisiones son las respuestas de la organización a los problemas.
- La toma de decisiones debe considerarse como un proceso multifacético en el que la elección real es sólo una fase. Las fases anteriores son establecer las metas, identificar los problemas, desarrollar las alternativas y evaluarlas.
- El proceso de toma de decisiones se ve influenciado por numerosos factores ambientales y de conducta. Debido a la diversidad de valores, percepciones y personalidades, las diferentes personas que toman las decisiones pueden no elegir las mismas alternativas en la misma situación.
- Muchas decisiones no programadas se toman en situaciones de grupo. Hay mucha evidencia que respalda la afirmación de que en la mayoría de los casos las decisiones de grupo son superiores a las individuales. Tres técnicas (lluvia de ideas, el proceso Delphi y la técnica de grupo nominal) mejoran la eficacia de las decisiones que se toman en grupo. La administración de la toma de decisiones colectiva debe ser una preocupación vital de los futuros administradores.

Preguntas para análisis y repaso

1. Piense en el pasado, ¿qué tipos de decisiones programadas ha tenido que tomar? ¿Qué tipos de no programadas tuvo que abordar? Explique su respuesta.
2. Cuando observa el proceso de toma de decisiones (figura 16.1), ¿considera que hay algún paso que sea más importante que los demás? Si su respuesta es afirmativa, explique por qué lo considera así.
3. Describa una situación en la que haya observado que un individuo tomó una decisión que hubiera sido mejor si la hubiera tomado un grupo. ¿Por qué cree esto?
4. Piense en una gran decisión reciente que haya tenido que tomar respecto de su trabajo (por ejemplo, pedir un aumento de sueldo), una decisión financiera importante (la compra de un auto) o algún asunto relacionado con la universidad (si debía tomar algún curso con cierto profesor). ¿Qué tan profundamente analizó las diferentes alternativas? ¿Se apresuró a tomar su decisión? Explíquelo.
5. Piense en alguna ocasión en la que se haya aferrado a una decisión incluso después de saber que probablemente era equivocada o deficiente. ¿Cuánto tiempo persistió con su decisión original (deficiente)? Si mira hacia atrás, ¿cuándo considera que debió modificar su decisión? ¿Qué podría haberlo convencido de hacerlo? Explique su respuesta.
6. Algunas personas equiparan los valores y la ética. Si usted fuera miembro de un grupo y considerara que éste está por tomar una decisión poco ética o que se contrapone a sus valores, ¿qué haría? ¿Hasta dónde llegaría para detener una acción poco ética?
7. Describa una situación en la que se haya visto obligado a tomar una decisión donde sus valores hayan ayudado a tomar la opción final.
8. La lluvia de ideas puede ser un método muy eficaz para estimular la creatividad de la toma de decisiones en grupo. Describa una situación donde haya utilizado o podía haber utilizado una lluvia de ideas para obtener una idea creativa. ¿Cómo la comenzó o cómo hubiera iniciado el proceso?

9. Suponga que está a punto de adquirir un auto usado (es decir, una decisión sin la información perfecta). ¿Qué haría para reducir la incertidumbre asociada con esta decisión? ¿Qué pasos específicos tomaría para asegurarse de obtener un buen auto por un precio justo? Explique su respuesta.
10. Piense en un ejecutivo corporativo que usted considera que toma buenas decisiones. ¿Qué rasgos le hacen eficaz?

Use la red

¿Se puede enseñar a tomar mejores decisiones?

Kepner-Tregoe, una empresa de consultoría y capacitación administrativa, cree que sí. Con una especialización en la toma de decisiones estratégicas y operativas, la empresa instruye a ejecutivos y administradores en cómo tomar decisiones mejores y de forma más rápida. Ofrece seminarios a empresas que se enfocan en el método paso a paso para ayudar a la gente a organizar información, utilizar la experiencia y mejorar el juicio para resolver problemas complejos y tomar decisiones informadas. La compañía cree que tomar mejores decisiones ayuda a sus clientes a reducir costos, aumentar la productividad y a obtener ganancias en los resultados totales. Para más información visite su página de internet en http://www.kepner-tregoe.com.

Con cualquier motor de búsqueda (por ejemplo, www.webcrawler.com o www.altavista.com), entre en línea e identifique otras cinco compañías consultoras que ofrezcan seminarios de capacitación que ayuden a los empleados y administradores a resaltar sus habilidades de toma de decisiones; luego de identificarlas escriba y presente un breve resumen acerca de los tipos de programas de capacitación que ofrecen y los tipos de clientes a los que están dirigidos. ¿Cree que se beneficiaría de estos tipos de programas de capacitación? ¿Y su organización? Justifique su respuesta.

Caso para análisis: *Romper las reglas*

Nancy Taggart trabajaba en el departamento de servicio a clientes en Xemas Company, la cual fabricaba sistemas de aire acondicionado industriales y sus refacciones. La compañía vendía sus productos a distribuidores regionales grandes que, a su vez, suministraban y respaldaban a comerciantes independientes de todo Estados Unidos y Canadá.

Una noche Nancy recibió una llamada de uno de los vendedores de Xemas que parecía estar sumamente nervioso, quien le dijo que uno de sus clientes necesitaba una refacción para su sistema de aire acondicionado inmediatamente y que él no la tenía en existencia. Aseguró que había tratado de localizar a su distribuidor durante las últimas dos horas y que no se pudo comunicar por teléfono; le preguntó si ella podía enviarle la refacción al día siguiente y luego facturar al distribuidor (el cargo sería incluido en la factura que éste enviaba al vendedor a fin de mes).

Como el distribuidor ya habría salido de trabajar, Nancy sabía que no podría localizar a nadie, es más, sabía que algo estaba fuera de lugar, ya que Xemas había descontinuado este tipo de práctica de embarques y facturación porque los distribuidores se habían quejado. Ellos querían controlar todos los embarques para reducir el riesgo de venderle a alguien con malos antecedentes crediticios.

Pero aunque Nancy conocía las reglas, decidió romperlas con base en lo que parecía una situación de naturaleza urgente. El vendedor dijo que el cliente necesitaba la refacción inmediatamente, así que decidió que el servicio al cliente era lo más importante en esta situación, por lo que envió en seguida la refacción.

El siguiente día llamó al distribuidor local; resultó que el vendedor no era uno de sus clientes regulares, por lo que éste se negó a pagar por esa refacción. Aunque Xemas trataría de hacer que el comerciante les pagara directamente a ellos, por el momento a la compañía se le debían 150 dólares, el costo de la refacción. Para asegurarse de que los libros estuvieran en orden, Nancy firmó un cheque personal por esa cantidad para cubrir el costo de la refacción y lo envió a facturación; a los pocos días recibió una llamada telefónica de Ramón Hernández, uno de los vicepresidentes ejecutivos de la empresa, quien le dijo a Nancy que había recibido una llamada de un supervisor del departamento de facturación. La persona que habló estaba furiosa e insistía en que debía hacerse algo con esta empleada, Nancy Taggart, que había roto las reglas de la compañía. Ramón le pidió a Nancy una explicación de sus acciones; luego de escuchar su historia, le dijo que estaba de acuerdo con el supervisor de facturación respecto a la seriedad del caso y que sí se debía hacer algo al respecto. Le informó a Nancy que al día siguiente tendría noticias suyas en relación con esto.

La tarde siguiente, cuando llegó a trabajar, le esperaba una carta de Ramón, la cual abrió con temor. Dentro había un cheque por 150 dólares; junto al cheque venía una nota de Ramón en la que le decía que recibiría un aumento de sueldo y un lugar de estacionamiento preferente.

Temas de reflexión

1. ¿Por qué Nancy fue recompensada por romper las reglas?
2. Describa qué tipo de decisión debió tomar Nancy. ¿De qué otras alternativas disponía además de la que eligió?
3. ¿Qué tipos de factores de conducta pudieron haber influido en la decisión de Nancy?

Fuentes: Adaptado de David Armstrong, "Management by Storytelling", *Executive Female*, mayo-junio de 1992, p. 77; David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers", *Sloan Management Review*, primavera de 1992, pp. 31-39, y Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Services Marketing Starts from Within", *Marketing Management*, invierno de 1992, pp. 25-34.

Ejercicio vivencial: *Perdidos en la Luna. Ejercicio de toma de decisiones grupales*

Objetivo

Llegar lo más cerca posible a la mejor solución como la determinan los expertos de la National Aeronautics and Space Administration (NASA).

Temas relacionados

Temas importantes relacionados con este ejercicio son la motivación, las diferencias individuales y el desarrollo del grupo.

Para comenzar el ejercicio

Luego de leer el siguiente escenario, primero en forma individual y después como miembro de un equipo, clasifique la importancia de los artículos disponibles para realizar su misión.

Escenario

Su nave espacial acaba de chocar en el alunizaje. Usted estaba programado para reencontrarse con la nave nodriza a 200 millas (322 kilómetros) de distancia en la superficie iluminada de la Luna, pero el duro aterrizaje ha arruinado su nave y todo el equipo a bordo, excepto por los siguientes 15 artículos listados más adelante. La supervivencia de su tripulación depende de alcanzar la nave nodriza, así que debe elegir los artículos más importantes disponibles para el viaje de 200 millas; su tarea es clasificar los 15 artículos en términos de su importancia para la supervivencia. Coloque el número 1 al artículo más importante, el 2 al segundo más importante y así sucesivamente hasta llegar al 15, que será el de menos importancia.

Para terminar el ejercicio

Fase I. 15 minutos. Lea el escenario; luego, en la columna 2 (su clasificación) de la hoja de trabajo, asigne las prioridades del 1 al 15 de los artículos listados. Utilice un lápiz por si quiere cambiar sus puntuaciones. En algún lugar de la hoja puede anotar su lógica seguida para cada clasificación.

Fase II. 25 minutos. Su instructor le asignará un equipo y su tarea será llegar a un consenso acerca de las clasificaciones. Compartan sus soluciones individuales y lleguen a un consenso, es decir, la clasificación para cada uno de los 15 artículos que mejor satisfaga a todos los miembros; así, al final de la fase II, todos los miembros del equipo deben tener el mismo conjunto de clasificaciones en la columna 4 (puntuaciones de grupo). No cambie sus clasificaciones individuales de la columna 2.

Fase III. 10 minutos. Su instructor le proporcionará la mejor solución al problema, es decir, el conjunto de clasificaciones que los expertos de la NASA determinaron, junto con su razonamiento. Cada persona debe anotar este conjunto de clasificaciones en la columna 1 (Clasificación de la NASA). (Nota: aunque es divertido debatir las clasificaciones de los expertos y su razonamiento, ¡recuerde que el objetivo del juego es aprender más acerca de la toma de decisiones y no cómo sobrevivir en la Luna!

Fase IV (evaluación). 15 minutos. Ahora vea qué tan bien lo hizo en forma individual y como equipo. Primero, encuentre su puntuación individual tomando para cada artículo, la diferencia absoluta entre su clasificación (columna 2) y la de la NASA (columna 3) y escribiéndola en la columna 3, puntos de error; así, si usted le puso un 3 a la caja de cerillos y la NASA un 8, usted pondría un 5, en la columna 3, en la línea correspondiente. Luego sume los puntos de error de la columna 3 y escriba el total en la parte inferior del espacio para total de puntos de error individuales.

Después califique el desempeño del grupo de la misma forma, esta vez tomando la diferencia absoluta entre las clasificaciones de grupo (columna 4) y las de la NASA (columna 1) y escribiéndolas en la segunda columna de puntos de error (columna 5). Sume estos puntos de error y escriba el total en el espacio correspondiente. Advierta que todos

	1 Clasificación de la NASA	2 Su clasificación	3 Puntos de error	4 Clasificaciones de grupo	5 Puntos de error
Hoja de trabajo de artículos	_____	_____	_____	_____	_____
Caja de cerillos	_____	_____	_____	_____	_____
Concentrado de alimentos	_____	_____	_____	_____	_____
Cincuenta pies de cuerda de nylon	_____	_____	_____	_____	_____
Seda de paracaídas	_____	_____	_____	_____	_____
Unidad de calefacción portátil de energía solar	_____	_____	_____	_____	_____
Dos pistolas calibre .45	_____	_____	_____	_____	_____
Un envase de leche deshidratada	_____	_____	_____	_____	_____
Dos tanques de oxígeno de 100 libras	_____	_____	_____	_____	_____
Mapa estelar (de la constelación de la Luna)	_____	_____	_____	_____	_____
Balsa salvavidas autoinflable	_____	_____	_____	_____	_____
Brújula magnética	_____	_____	_____	_____	_____
Cinco galones de agua	_____	_____	_____	_____	_____
Señales de bengala	_____	_____	_____	_____	_____
Botiquín de primeros auxilios con agujas para inyecciones	_____	_____	_____	_____	_____
Receptor-transmisor de FM de energía solar	_____	_____	_____	_____	_____
Total de puntos de error		Individual	_____	Grupal	_____

los miembros del equipo tendrán los mismos puntos de error de grupo.

Finalmente, prepare tres documentos de información para rendir cuando el instructor llame a su equipo:

1. Promedio individual del total de puntos de error (el promedio de todos los totales individuales de los miembros del grupo). Para obtener el promedio, un miembro del equipo debe sumar estas cifras y dividir el resultado entre el número de integrantes.
2. El total de puntos de error de grupo, como se muestran en las hojas de trabajo de cada miembro del grupo.
3. El número de miembros del equipo que tuvieron menos puntos de error total individual que los puntos de error total del grupo.

Con esta información el instructor evaluará los resultados del ejercicio y analizará el desempeño individual y grupal; juntos explorarán las implicaciones de este ejercicio para el proceso de toma de decisiones grupales.

CAPÍTULO DIECISIETE

Administrar el cambio y el aprendizaje organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al terminar el capítulo 17, usted deberá ser capaz de

Describir
el modelo de las siete etapas del cambio organizacional.

Detallar
las fuentes del cambio y las alternativas para manejarlo.

Analizar
las cuestiones éticas que surgen en las prácticas del desarrollo organizacional.

Comparar
las diferentes intervenciones que la administración puede implementar para mejorar el desempeño.

Identificar
algunas de las razones más importantes por las que la gente se resiste al cambio.

El manejo del cambio requiere una conducta proactiva

El queso feta al limón, la albahaca fresca, los corazones de alcachofa, el pepperoni, la salsa de tomate orgánica; todos son ingredientes de un gran cambio en el menú de Round Table Pizza, una cadena de restaurantes de franquicia cuyas oficinas centrales se ubican en Concord, California. Como la pizza es más delgada y exige métodos modificados de cocción, la Pepperoni Artisan, que se introdujo el año pasado, es distinta a las otras que se preparan allí.

No obstante, las novedades culinarias son sólo algunos de los cambios que esta empresa ha estado haciendo por razones de negocios: ahora se está manejando con un fuerte enfoque en los empleados. Entre sus iniciativas se encuentran la implementación de un nuevo sistema de administración del desempeño y la incorporación de empleados de los restaurantes franquiciados a los que son propiedad de la compañía.

Hace 30 años, una compañía de *Fortune 100* probablemente hubiera aplicado una o dos iniciativas de cambio en toda la organización; en la actualidad lo más probable es que ese número esté entre 20 y 25, dice Jeffrey M. Hiatt, director general de Prosci Inc., una empresa de reingeniería de procesos de negocios de Loveland, Colorado, y autor de libros sobre la administración del cambio. No sólo se han multiplicado las iniciativas para renovarse, sino que también ha ganado importancia el manejo de los individuos mediante el cambio. Los líderes corporativos llegan a la conclusión de que no manejar bien a los empleados durante el proceso puede resultar costoso.

Un empleador que tome con seriedad la administración del cambio debe emplear un enfoque proactivo, que incluya la comunicación, un mapa de ruta para los agentes de la transformación, programas de capacitación que acompañen el proyecto global y un plan para superar la resistencia.

Mutual of Omaha, que hasta fechas recientes ofrecía una clase para todos sus empleados sobre cómo guiar el cambio, decidió que necesitaba un nuevo enfoque para administrarlo, en parte por el surgimiento de nuevos proyectos en las áreas de tecnología. La compañía trabaja con Prosci Inc., para ayudar a administradores y empleados a entender y navegar en los procesos del cambio en tiempo real; utiliza hojas de trabajo para el modelo ADKAR, publicado por Prosci. ADKAR es el acrónimo en inglés de adquisición de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, esto es, las cinco etapas de la administración del cambio personal.

Las hojas de trabajo ayudan primero a los administradores, y luego a los empleados, a analizar cómo se sienten sobre los cambios que tienen lugar en su vida profesional y personal; una vez que identifican áreas de resistencia, el modelo los ayuda a encontrar formas de superar dichas barreras.

También apoya, en primera instancia, a los administradores para que entiendan lo que sus empleados pueden sentir; esta primera aplicación ayuda a los segundos a ajustar sus propias actitudes y ofrece a los administradores una realimentación valiosa en áreas que necesitan atender con su personal.

Las herramientas como ADKAR pueden ser útiles, pero si los administradores no han desarrollado algunas de las habilidades básicas, es posible que no tengan éxito cuando traten de ayudar a sus empleados en el proceso del cambio; a menos que se desarrollen competencias en los trabajadores, las conversaciones que tengan con sus subordinados pueden degenerar en el manejo de la resistencia, no en el manejo del cambio. Los administradores inexpertos podrían caer en recurrir a las amenazas.

Los administradores de Round Table Pizza se capacitaron para ayudar a los empleados a entender su función en un ambiente de propiedad y ver que lo que hagan es esencial para el éxito de la compañía y, en última instancia, para el suyo propio.

Antes de que un nuevo producto o proyecto adquiera forma en Round Table Pizza, los empleados se reúnen con sus jefes y ponen en la mesa cualquier asunto que quieran plantear; sus preocupaciones pueden ir desde una cuestión de un nuevo procedimiento corporativo hasta el sabor de una nueva pizza y la compañía los escucha.

La realimentación puede arrojar diversos resultados: desde comentarios de los empleados o cambios en los productos de Round Table Pizza, hasta la identificación de problemas significativos en el ajuste al cambio. En ciertos casos, a los administradores les pueden faltar las habilidades necesarias para dirigir a sus trabajadores en el cambio o puede que éste no les convenza… y dejan que sus empleados se enteren de ello.

Fuentes: Adaptado de Nancy Hatch Woodward, "To Make Changes Manage Them", *HRMagazine*, mayo de 2007, pp. 63-67; Round Table Pizza, consultado en www.roundtablepizza.com el 1 de mayo de 2007, y "Using ADKAR to Manage Change", consultado el 10 de abril de 2007 en www.change-management.com/tutorial-adkar-series-1.htm.

Cuando los administradores contemplan el futuro de sus organizaciones a medida que empieza la segunda década del siglo XXI, no pueden escapar a la condición inevitable del *cambio*, ciertamente una de las palabras que se emplean con más frecuencia en las páginas de negocios de todos los periódicos del mundo. No sólo países e imperios completos han pasado por cambios impresionantes y desgarradores, sino también las grandes compañías como IBM, General Motors y Ford los han experimentado. Algunas no sobrevivieron: Montgomery Ward ya no existe, ni tampoco Pan-American Airlines, así que tiene mucho sentido que, como se ilustra en la historia presentada al inicio de este capítulo, los administradores aborden las cuestiones relacionadas con el manejo del cambio.

Autores de negocios muy conocidos afirman que las organizaciones contemporáneas enfrentan circunstancias cambiantes que hacen que las anteriores eras de cambio palidezcan en comparación con las actuales. La combinación de competencia global, métodos de manufactura asistidos por computadora, internet y las comunicaciones instantáneas tienen implicaciones de mucho mayor alcance que cualquier otra cosa que haya sucedido desde el comienzo de la Revolución Industrial.[1] La literatura popular, incluidos los libros más vendidos, advierten a los administradores que el futuro de sus organizaciones depende de su capacidad para dominar el cambio;[2] otros autores afirman que éste es dominante, persistente y una condición permanente en todas las organizaciones.

Los administradores eficaces deben ver su manejo como una responsabilidad integral, en lugar de una periférica,[3] aunque debemos aceptar la realidad de que no todas las organizaciones tendrán éxito al hacerlo. Las que tienen mayores oportunidades de lograrlo son las relativamente pequeñas que compiten en industrias que por lo general hacen fuertes inversiones en investigación y desarrollo y en las que no hay tantas barreras para entrar; las empresas de tales industrias cambiaron para sobrevivir y probablemente serán las que lo consigan en el siglo XXI.[4]

En este capítulo se analizan los temas asociados con el manejo de los cambios mediante la aplicación de programas e intervenciones de cambio estructural, de comportamiento y tecnológico; nuestro punto de vista es que la mejor manera de llevar a cabo esta importante responsabilidad administrativa es aplicar procesos e intervenciones específicos.

Principios de aprendizaje y cambio

Para entender mejor cómo se producen los cambios en los individuos debemos comprender los diversos principios del aprendizaje que se analizaron en el capítulo 6. Los administradores pueden diseñar un programa de cambio organizacional muy bien fundamentado en la teoría y, sin embargo, no lograr ninguno de los resultados anticipados debido a que pasaron por alto la importancia de proporcionar motivación, reforzamiento y realimentación a los empleados;[5] estos principios de aprendizaje sirven para rescatar los viejos conocimientos, fomentar nuevos y mantenerlos.

Rescatar el viejo aprendizaje requiere personas que deseen aprender nuevas formas de pensar y actuar; se relaciona directamente con la resistencia al cambio.[6] Los individuos pueden negarse a aceptar que necesitan adquirir más habilidades para un trabajo en particular o una mayor comprensión de los problemas de otras unidades de la empresa. Algunas personas admiten esta necesidad y son receptivas a las experiencias que les ayudarán a desarrollar nuevas habilidades o nuevas empatías, otras rechazan la necesidad o la disminuyen porque consideran que al aceptarla admiten que no son tan competentes en sus puestos. Estas clases de personas enfrentan el proyecto del cambio con distintas expectativas y motivaciones, determinar cuáles serán éstas no es fácil; sin embargo, es una tarea que los administradores deben emprender para manejar el cambio. Es responsabilidad de la administración mostrar a los empleados por qué deberían desear el cambio.

El *movimiento hacia el nuevo aprendizaje* requiere capacitación, demostración y atribución de facultades (facultamiento). Capacitar a los empleados no administrativos no ha sido prioritario en muchas corporaciones estadounidenses, pero las recientes pérdidas de participación de mercado a favor de los competidores extranjeros que invierten más recursos en capacitación las han alentado a hacer de esta actividad una parte regular de las tareas de sus empleados. Mediante ésta y la demostración de lo apropiado que es, se puede facultar a los empleados para que

asuman conductas que antes no hubieran podido imaginar; se deben enseñar las nuevas conductas en forma sensible y cuidadosa.

El *mantenimiento de la conducta aprendida* se da mediante la aplicación del refuerzo y la realimentación. Cuando la gente recibe estímulo, premios, información de apoyo o aplausos por hacer algo, es más probable que vuelva a hacer lo mismo en otra situación similar. La otra cara de la moneda podría sugerir una sanción por no responder a la capacitación y a las nuevas ideas; ésta reducirá la probabilidad de repetir viejas conductas, pero no puede alentar la adquisición de nuevos métodos y puntos de vista, ya que es más fácil tener un cambio exitoso cuando se aplican premios positivos. Si los colegas y superiores de gente recién capacitada reconocen y refuerzan las nuevas ideas o habilidades, la gente se sentirá motivada a continuar con estas nuevas conductas; el refuerzo también puede ocurrir cuando se imparte el conocimiento o la habilidad adquiridos en un programa de capacitación a través de un curso de actualización.

La administración debe tener cuidado de que al transferir al trabajador al sitio real de trabajo no se pierda lo que aprendió en el sitio de capacitación; si la capacitación funcionó bien, sólo se perderá una cantidad mínima al realizar la transferencia necesaria. Una estrategia que se puede emplear para mantener las pérdidas a un mínimo es hacer que la situación de capacitación sea similar al ambiente real del trabajo.

Si los colegas y superiores no las respaldan, desalentarán a las personas recién capacitadas de persistir con los intentos de utilizar lo que han aprendido. Ésta es una de las razones por las que se sugiere que se capacite antes a los superiores que a los subordinados; si se capacita y motiva a los primeros, pueden ayudar como reforzadores y como fuentes de realimentación a los segundos que hayan abandonado los confines de la capacitación y regresado al trabajo.

Agentes de cambio

Agente de cambio
Persona que interviene para aportar una perspectiva diferente a una situación y cuestiona el estado de las cosas.

Debido a que los administradores tienden a buscar respuestas en las soluciones tradicionales, a menudo es necesaria la intervención de alguien externo. El interventor o **agente de cambio**, lleva una perspectiva diferente a la situación y desafía el estado de las cosas. El éxito de cualquier programa de cambio reside sobre todo en la calidad y en la medida en que funcione la relación entre el agente y quienes toman las decisiones fundamentales en la organización; por consiguiente, la forma de intervención es una consideración esencial.[7]

Intervenir es ingresar a una organización o situación actual entre personas o departamentos con el propósito de ayudarles a aumentar su eficacia. En las organizaciones se utilizan varias formas de intervención.

Agentes de cambio externos

Los agentes de cambio externos son empleados temporales de la empresa, ya que sólo se comprometen con ella mientras dure el proceso de cambio. Se originan en varios tipos de entidades, entre las que se incluyen universidades, empresas de consultoría y agencias de capacitación. Muchas organizaciones grandes que piensan en el desarrollo de sus unidades de línea tienen individuos ubicados en las oficinas centrales que aceptan trabajos temporales en éstas y que, cuando concluye el programa de cambio, regresan a la oficina matriz.

El agente de cambio externo común es un consultor privado con capacitación y experiencia en las ciencias de la conducta; la organización se pone en contacto con él y, después de ponerse de acuerdo acerca de las condiciones de la relación, establecen un compromiso. Generalmente, el agente tendrá experiencia de intervenciones anteriores y títulos universitarios en especialidades que se enfocan en la conducta individual y el comportamiento de grupo en los entornos organizacionales; con este tipo de experiencia y capacitación tiene la perspectiva para facilitar el proceso de cambio.

Agentes de cambio internos

El agente de cambio interno es un individuo que trabaja para la organización y que sabe algo acerca de sus problemas.[8] Lo habitual es que sea un administrador o ejecutivo recién designado

en una organización; con frecuencia toma el puesto con la expectativa de que es necesario hacer cambios importantes. Se ha estudiado mucho la forma en que los agentes de cambio internos exitosos desempeñan su papel.

Agentes de cambio externos-internos

Algunas organizaciones utilizan una combinación de equipo externo-interno para intervenir y desarrollar programas. Este método intenta utilizar los recursos y conocimientos base tanto de los agentes externos como internos; incluye designar a un individuo o grupo pequeño de la organización para que trabaje junto con el agente externo como puntas de lanza en el esfuerzo del cambio. El grupo interno puede proceder de cualquier nivel o función en la empresa. Como regla general, un agente externo solicitará activamente el respaldo de la alta dirección para enfatizar la importancia del esfuerzo de los cambios.[9]

Cada una de las tres fuerzas de intervención tiene ventajas y desventajas. A menudo los empleados de la compañía consideran al agente externo como un extraño; cuando esto sucede se debe establecer una relación entre él y quienes toman las decisiones. Los puntos de vista del agente acerca de los problemas que enfrenta la organización a menudo son diferentes de la opinión de quienes toman las decisiones, lo que lleva a problemas para establecer la relación. Las diferencias en los puntos de vista a menudo hace que quienes realizan las políticas (o un segmento de ellos) desconfíen del agente externo; éste puede contrarrestar las desventajas con su capacidad de reenfocar la relación de la empresa en lo que se refiere a las exigencias de cambio del ambiente. En muchos casos ofrece una perspectiva fresca y está menos sobrecargado por las situaciones o sesgos de la organización; además, tiene una ventaja comparativa sobre el interno cuando se deben evaluar cambios estratégicos importantes.[10]

El interno a menudo es considerado como que tiene una relación más cercana con una unidad o grupo de individuos que con otro. La percepción de este favoritismo lleva a que quienes no están incluidos en el círculo de amistades cercanas y personales de este agente se resistan al cambio, pero saber esto puede ser valioso para superar la resistencia y prepararse para implementar el cambio. El agente interno a menudo puede servir como defensor del cambio por su vasto conocimiento sobre las capacidades de la organización.[11]

El tercer tipo de intervención, el equipo en el que se combinan un agente interno y otro externo, es el más raro, pero parece tener excelentes oportunidades de éxito. En este tipo de intervención, la objetividad y el conocimiento profesional del externo se mezclan con lo que sabe el interno de la organización y de sus recursos humanos. Esta mezcla de conocimientos suele aumentar la confianza entre las partes involucradas; la combinación de las capacidades del equipo externo-interno para comunicarse y desarrollar una relación más positiva puede reducir la resistencia a cualquier cambio próximo.

Resistencia al cambio

La mayoría de los esfuerzos de cambios organizacionales finalmente enfrentan alguna forma de resistencia por parte de los empleados, la cual es una respuesta de conducta o emocional o de ambas a las amenazas reales, percibidas o imaginarias que conllevan las modificaciones en el trabajo; éstas disparan reacciones emocionales racionales e irracionales debido a la incertidumbre que suponen. En lugar de asumir que los empleados se resistirán a éstas o reaccionarán en alguna forma en particular, es mejor considerar las razones generales por las que la gente se resiste al cambio.

Por qué la gente se resiste al cambio

Que las personas se resistan al cambio en las organizaciones es inevitable, es un fenómeno muy conocido por cualquier administrador que haya tratado de cambiar algo en su empresa. Con base en ello podemos concluir que a mayor magnitud del cambio, mayor será la resistencia, la cual se puede manifestar desde una resignación pasiva hasta un sabotaje deliberado. Los administradores

deben conocer las diversas formas en que las personas manifiestan su resistencia a los cambios; por medio de la investigación se ha encontrado que existen cuatro razones para ello.[12]

Egoísmo miope

Algunas personas se resisten al cambio organizacional por temor a perder algo que valoran; temen perder poder, recursos, libertad para tomar decisiones, amistades y prestigio. En los casos en que se teme una pérdida, los individuos piensan en sí mismos y en lo que deberán ceder; experimentan un egoísmo intolerante al momento de resistir el cambio, esto es, la organización y los intereses de los compañeros de trabajo no son prioritarios para ellos.

Malentendidos y falta de confianza

Cuando los individuos no entienden del todo la razón por la que se necesita el cambio y cuáles son sus implicaciones se resistirán a él. Si entre quien inicia el cambio y quien resulta afectado por él no existe confianza, hay más probabilidad de que se malinterprete la intención y las consecuencias del cambio. En las organizaciones caracterizadas por altos niveles de desconfianza, cualquier cambio probablemente se asociará con malos entendidos.

Diferencias en las evaluaciones

Como los individuos ven los cambios en formas distintas (su intención, consecuencias posibles y efecto personal) a menudo existen distintas evaluaciones de la situación. Quienes los inician ven sus resultados como más positivos que quienes no los inician y van a resultar afectados, los cuales a menudo ven que los cambios implican más costos que beneficios. La administración podría considerar que pasar a la computación inalámbrica sería un beneficio, pero otros lo podrían considerar como una señal de que la empresa desea que los empleados estén conectados las 24 horas de los siete días de la semana.

Los iniciadores del cambio a menudo hacen dos suposiciones amplias: 1) tienen todos los datos relevantes e información disponible para diagnosticar la situación y 2) también los tienen los afectados por el cambio. Cualesquiera que sean las circunstancias, los iniciadores y los empleados afectados a menudo tienen distintos datos e información, esto ocasiona resistencia a los cambios; sin embargo, en algunos casos, la resistencia es sana para la empresa, especialmente cuando los empleados afectados poseen más datos e información válida que quienes los inician.

Baja tolerancia al cambio

Las personas se resisten a los cambios porque temen no poder desarrollar las nuevas habilidades necesarias para desempeñarse bien; pueden tener claro que se necesita cambiar, pero quizá sean emocionalmente incapaces de hacer la transición. Este tipo de resistencia se encuentra, por ejemplo, en las oficinas que sustituyen los espacios en oficinas privadas por cubículos como lugar de trabajo; algunos individuos e incluso sus jefes se resisten porque interpretan que estas medidas suponen una menor privacidad.

La baja tolerancia al cambio se encuentra también en los individuos que se resisten a él para evitar humillaciones porque piensan que hacer los ajustes y cambios necesarios sería admitir abiertamente que se equivocaron en su conducta, decisiones y actitudes anteriores. Por ejemplo, un vendedor puede resistirse a que sus clientes más importantes sean redistribuidos si considera que la redistribución es resultado de su mal desempeño, cuando en realidad es consecuencia de una decisión estratégica de la oficina matriz corporativa y no tiene nada que ver con su desempeño anterior.

Reducción de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una respuesta humana y la administración debe tomar medidas para minimizarla. Reducirla puede disminuir el tiempo necesario para que se acepte o tolere un cambio; además, el desempeño de los empleados puede mejorar con más rapidez.

CO EN LA PRÁCTICA

Algunas acciones para reducir la resistencia al cambio

Las personas se resistirán a cualquier cosa que no entiendan o no les guste, éste es el estado normal de las cosas. En las organizaciones donde la vida es un constante empujar y jalar de nuevas ideas que se enfrentan a las formas acostumbradas de hacer las cosas, la capacidad de superar la resistencia es una habilidad profesional decisiva. S. K. Gupta aprendió esta lección en la forma difícil: yo solía ser el señor sabelotodo, dice; me sentía muy por delante de todos los demás. Debido a esto el vicepresidente de operaciones de la compañía de sistemas espaciales de Lockheed Martín, de Denver, tuvo que luchar durante años contra un techo de cristal que él mismo construyó.

Pero finalmente se percató de que no es natural que las personas deseen un cambio. Comenzó a estudiar por qué la gente se resistía a ideas que él consideraba fáciles de implementar y la forma en que podría superar la resistencia. Finalmente comprendí que en vez de dejar a las personas fuera del proceso de cambio, debía dejarlas participar y permitirles incorporarse al sistema. Ahora, él tiene una nueva filosofía: resolver problemas es bueno, pero ayudar a otros a solucionarlos es mejor. Eso, señala, le ha permitido desarrollar confianza y formar alianzas que han disminuido la resistencia a sus ideas; en lugar de esperar que la gente entienda y adopte sus proyectos en forma instantánea, dice, ahora ve que su trabajo consiste en convencer, seducir y persuadir.

Darse cuenta de esto lo llevó a un cambio profesional y a numerosas promociones. Nunca esperé alcanzar este nivel en la corporación, dice. Él reconoció el poder de este cambio de actitud hace unos cuantos años, cuando uno de sus jefes le dio una asignación especial que requería la capacidad de realizar un cambio. No era evidente que yo fuera la persona correcta para hacerlo, recuerda el señor Gupta, así que le preguntó a su jefe por qué le seleccionó; él dijo que porque me vio cambiar el sistema desde dentro en lugar de desde afuera, dice, eso estaba a 180 grados de donde acostumbraba estar.

Proponía ideas que yo pensaba que eran brillantes y no podía hacer que la gente se interesara, dice; sin embargo, otras personas podían ir y decir "se me ocurrió esto" y la gente brincaba con ella.

Lo que aprendió Gupta después de leer y trabajar con un consultor, es que la gente tiene tres niveles de resistencia: no lo entiendo, no me agrada o usted no me agrada. El primer nivel, dice, es el más fácil de superar, porque se basa en falta de información; el tercer nivel (usted no me agrada) es el más difícil, porque se reduce a la naturaleza de la relación entre nosotros, dice; si se erosionó la confianza entre nosotros, es un dominio difícil con el cual trabajar.

Aquí presentamos algunos puntos que Gupta cree que pueden ayudar a reducir la resistencia al cambio:

• *Deje de hablar y escuche.*

La tendencia natural de la gente importante que tiene una idea brillante es venderla sin cesar, pero es igual de importante detenerse y escuchar cómo responden las personas a ella. La gente tiende a enfocarse totalmente en la idea, a presentarla al grado en que se convierten en infomerciales ambulantes.

Cuando encuentre resistencia a una idea, averigüe a qué se debe, tal vez a los administradores les preocupa el ciclo de negocios; no es probable, por ejemplo, que la administración participe en un programa de desarrollo de liderazgo nuevo y costoso si la economía de la empresa no está en su mejor momento.

Si la resistencia se basa en cuestiones personales tomará más tiempo superarla, porque deberá desarrollar más confianza y credibilidad.

• *Comprenda a quien opone resistencia.*

Hace nueve meses Gupta preparó una junta de 30 minutos con uno de sus superiores para analizar su próxima asignación, pero antes de eso se sentó a evaluar a este vicepresidente ejecutivo. Él es impulsor, dice; lo que necesita para tomar sus decisiones son opciones y posibilidades. Si fuera a él con testimonios o garantías, nunca tendría éxito.

Reconoció también que lo mejor que podría hacer para este ejecutivo orientado a los resultados sería ahorrarle tiempo, así que hizo su presentación en 12 minutos. Fueron los mejores 12 minutos que haya tenido, comenta, señalando que la asignación que recibió eventualmente incluyó una promoción.

Existe un ciclo de cambio en una organización, dice Glade Wilkes, vicepresidente de seguridad de Great West Casualty Co. Comienza con el reconocimiento de un problema, continúa con la elaboración de ideas para el cambio, la implementación de esas ideas y luego, con un poco de suerte, con la integración del cambio en la cultura de la compañía. Pongo la integración e implementación antes que las otras partes del ciclo, dice; si no hay suficientes personas de la organización que reconozcan el problema, es posible que no obtenga el respaldo que necesita. Usted debe hacer que un conjunto importante de personas reconozca la forma en que este problema afecta a la organización y a todos los que la integran.

Para obtener ese conjunto crítico debe ir más despacio e instruir a la gente, es decir, darles la información que les permita reconocer el problema que usted ha identificado; a veces sólo debe dar tiempo para aceptar el concepto del cambio.

Fuente: Hal Lancaster, "How to Overcome Resistance to Change", *The Wall Street Journal*, Career Journal consultado en www.careerjournal.com, 1 de julio de 2004.

Para disminuir la resistencia de los empleados hay varios métodos útiles; éstos son algunos de los importantes:

- Instrucción y comunicación (explicar e informar).
- Participación e intervención (hacer que los empleados participen en el proceso).
- Facilitación y respaldo (recapacitación y apoyo).

- Negociación y acuerdo (pláticas y negociación con quienes se resisten).
- Manipulación y cooptación (incorporar a quienes favorecen el cambio para que guíen a otros).
- Coerción explícita e implícita (amenazas, retiro de premios, pérdida del empleo).

En el apartado anterior de "CO en la práctica" se muestran algunos pasos de fácil aplicación que los administradores pueden emplear para reducir la resistencia al cambio.

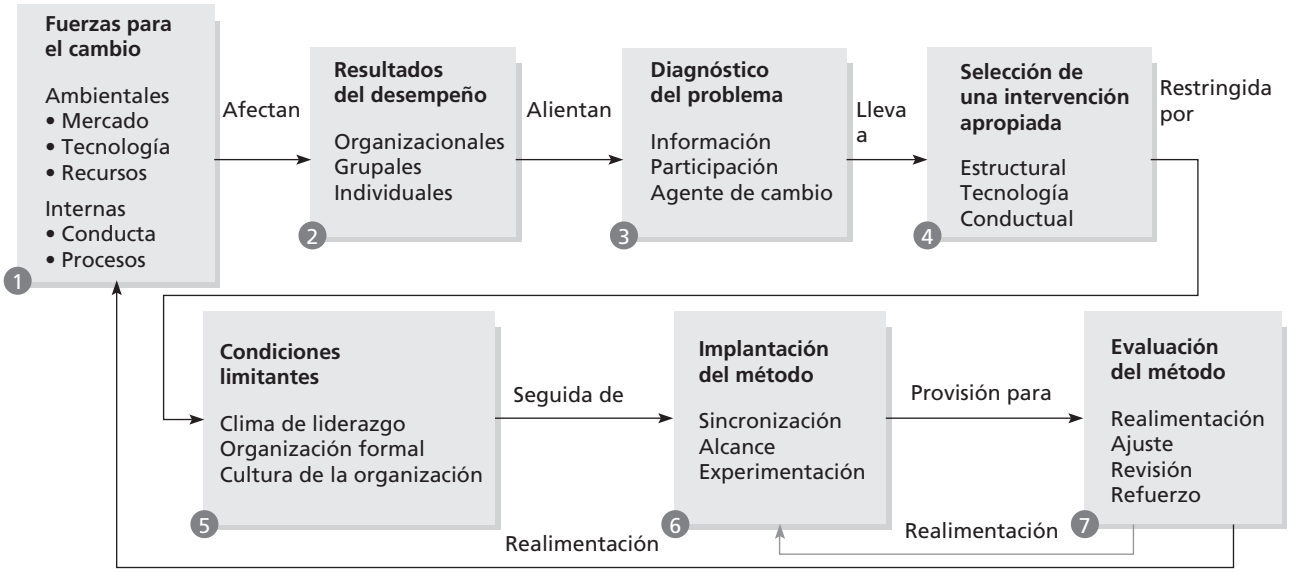
Un modelo para el manejo del cambio organizacional

El proceso de manejo del cambio se puede abordar en forma sistemática y sus pasos mostrarse en forma lógica como se sugiere en la figura 17.1. El modelo consta de medidas específicas generalmente reconocidas como esenciales para tener éxito;[13] un administrador considera cada uno de ellos, ya sea en forma explícita o implícita, para llevar a cabo un programa de modificaciones. Las posibilidades de iniciar el cambio y tener éxito en él pueden aumentar si los administradores respaldan activamente el esfuerzo y lo demuestran al implementar procedimientos sistemáticos que den sustancia al proceso.[14]

El modelo indica que, en las empresas, continuamente actúan fuerzas para que haya cambios; esta suposición refleja el carácter dinámico del mundo moderno. Al mismo tiempo, es responsabilidad de los administradores descifrar la información que refleja la magnitud de las fuerzas del cambio,[15] la cual es la base para reconocer cuándo se requiere éste; también es deseable reconocer cuándo no es necesario, pero una vez que reconocen que algo no funciona bien, deben diagnosticar el problema e identificar las técnicas alternativas pertinentes.

Finalmente, deben implementar el cambio y vigilar el proceso y los resultados. El modelo incluye realimentación a las etapas de implementación y de fuerzas para el cambio. Estos ciclos de realimentación sugieren que se debe vigilar y evaluar el proceso mismo del cambio; si el método de implementación es deficiente y lleva a malos resultados, una acción responsiva puede corregir la situación. Es más, el ciclo de realimentación a la etapa inicial reconoce que ningún cambio es terminante, ya que cuando termina uno se crea una situación nueva en la cual surgirán problemas y cuestiones desconocidas; se crea un entorno inédito que estará sujeto por sí mismo a modificaciones. El modelo no sugiere una solución final, en lugar de eso, enfatiza que el administrador moderno opera en un entorno dinámico donde lo único seguro es el cambio mismo.

FIGURA 17.1 **Modelo de siete etapas para el manejo del cambio organizacional**



Fuerzas que favorecen el cambio

Las fuerzas a favor del cambio se pueden clasificar en dos grupos: ambientales e internas. Las primeras están más allá del control de la administración, en tanto que las segundas operan dentro de la empresa y generalmente están dentro de su ámbito de control.

Fuerzas ambientales

Las organizaciones rara vez realizan modificaciones significativas sin antes sufrir un fuerte sobresalto de su ambiente.[16] El externo incluye muchas fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas que pueden disparar el proceso. Quienes estudian y realizan los cambios organizacionales están de acuerdo en que estos disparadores ambientales son necesarios pero no suficientes para iniciarlos; también se producen cuando los administradores están conscientes de ellos y actúan al respecto.

Desde siempre las empresas se han preocupado por responder a las *fuerzas económicas*; los competidores introducen nuevos productos, aumentan su publicidad, bajan sus precios o mejoran su servicio al cliente. En cada caso se requiere una respuesta, a menos que el administrador esté de acuerdo con permitir la erosión de las utilidades y de la participación de mercado. Al mismo tiempo, ocurren cambios en los gustos e ingresos de los clientes; los productos de la empresa pueden dejar de ser atractivos para ellos o pueden adquirir versiones menos costosas y de mayor calidad de los mismos productos.

La segunda fuente del cambio ambiental es la *tecnología*; la explosión del conocimiento la ha introducido a casi cada función de negocios. Las computadoras han hecho posible procesar datos a alta velocidad y resolver complejos problemas de producción; nuevas máquinas y nuevos procesos han revolucionado la cantidad de productos que se fabrican y distribuyen. La tecnología de cómputo y la automatización han afectado no sólo a las condiciones técnicas del trabajo, sino también a las sociales;[17] se han creado nuevas ocupaciones y otras se han eliminado. Internet ha revolucionado las formas en las que se reúne y se difunde la información; ha permitido la creación del comercio electrónico, el trabajo y los equipos virtuales, así como tomar decisiones más rápidas y mejor informadas. La lentitud para adoptar una nueva tecnología que reduzca los costos y mejore la calidad, tarde o temprano se reflejará en los estados financieros.[18] El avance tecnológico es una parte permanente del mundo de los negocios, y como una fuerza para el cambio, continuará demandando atención.

La tercera fuente de fuerzas ambientales para el cambio es el *social y político*; los administradores deben estar sintonizados con los grandes movimientos sobre los cuales no tienen ningún control pero que, con el tiempo, influyen en el destino de sus empresas. Las comunicaciones sofisticadas en masa y los mercados globales crean un gran potencial para ellas, pero también representan grandes amenazas para quienes no entiendan la importancia de estos factores.[19] Finalmente, los vínculos entre éstas y el gobierno se vuelven cada vez más fuertes a medida que se imponen o se suavizan las regulaciones.

Comprender las implicaciones de las fuerzas externas requiere procesos de *aprendizaje organizacional*,[20] mismos que ahora se estudian en muchas organizaciones y que incluyen la capacidad de absorber nueva información, procesarla a la luz de experiencias anteriores y actuar con base en ella en nuevas formas potencialmente riesgosas; no obstante, sólo con dichas experiencias de aprendizaje las organizaciones podrán tener éxito en el siglo XXI.

Fuerzas internas

Las fuerzas internas para el cambio que se presentan en las organizaciones, generalmente se pueden rastrear a problemas en los procesos y conductas. Los primeros incluyen fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones, es decir, las decisiones no se toman, se toman demasiado tarde o son de mala calidad y las comunicaciones son bloqueadas, redundantes o simplemente inadecuadas. Por ejemplo, las tareas no se realizan o no se terminan porque la persona responsable no se enteró o debido a comunicaciones inadecuadas o inexistentes, no se entrega el pedido de un cliente, no se procesa una queja, no se archiva una factura o no se le paga a un

proveedor. Los conflictos interpersonales o entre departamentos reflejan fallas en los procesos organizacionales.

La moral baja y los altos niveles de ausentismo y rotación son síntomas de problemas de conducta que se deben diagnosticar y abordar. Una huelga generalizada o una deserción de empleados puede ser una señal más tangible de un problema; sin embargo, generalmente se emplean dichas tácticas con el fin de provocar a la administración para que actúe. En la mayoría de las organizaciones existe cierto nivel de descontento y es peligroso ignorar las quejas y sugerencias de los empleados, pero el proceso de cambio incluye la fase de *reconocimiento*, esto es, el punto donde la administración debe decidirse a actuar.

En muchas organizaciones la necesidad del cambio pasa desapercibida hasta que ocurre una catástrofe importante. Los empleados se van a la huelga o buscan el reconocimiento de un sindicato antes de que la administración reconozca la necesidad de actuar. Ya sea que requiera un susurro o un grito, se debe reconocer la necesidad del cambio por algunos medios, y una vez reconocida, se debe diagnosticar la naturaleza exacta del problema; si el problema no se entiende adecuadamente, el efecto en la gente de un cambio mal dirigido puede ser sumamente negativo.

Diagnóstico del problema

Los agentes de cambio facilitan la fase del diagnóstico reuniendo, interpretando y presentando datos;[21] aunque su precisión es muy importante, la forma en que éstos se interpretan y presentan también lo es. El primer método es que un grupo de administradores experimentados los analizan y luego hacen su propio diagnóstico de información; el segundo es que los agentes del cambio presenten sus propios diagnósticos sin hacer explícitos los marcos de trabajo específicos que utilizaron para analizarlos. Una dificultad con el primero es que la alta administración tiende a ver cada problema por separado; cada administrador visualiza su problema como el de mayor importancia y no reconoce otras áreas problemáticas. El segundo tiene problemas inherentes de comunicación; los agentes de cambio externos a menudo tienen dificultad con esto debido a que se sumergen más en la teoría y en diversos marcos conceptuales que son menos realistas de lo que los administradores quisieran.[22]

Antes de poner en marcha una acción apropiada siempre debe haber un diagnóstico de los síntomas del problema, para ello la experiencia y los juicios son decisivos en esta fase, a menos que éste sea muy evidente para todos los observadores;[23] sin embargo, generalmente los administradores pueden no estar de acuerdo con la naturaleza del mismo. No hay una fórmula para hacer un diagnóstico preciso, pero las siguientes preguntas muestran al administrador o al agente de cambio la dirección correcta:

1. ¿Cuál es el problema según sus síntomas?
2. ¿Qué debe cambiarse para resolverlo?
3. ¿Qué resultados (objetivos) se esperan del cambio y cómo se medirán?

Las respuestas a estas preguntas se pueden obtener de la información que generalmente se encuentra en el sistema de información de la empresa o puede ser necesario generar la apropiada a través de la creación de comités o fuerzas de tarea.[24] Las juntas entre administradores y empleados proporcionan diversos puntos de vista que un grupo más pequeño puede examinar a fondo. Entrevistar al personal clave es un método importante para encontrar problemas; otro método de diagnóstico con el que se obtienen datos más fundamentados es la encuesta de actitudes.

Encuesta de actitudes
Forma de recopilar datos o información sobre la opinión o reacción de un individuo ante un hecho, persona, concepto, situación o programa organizacional.

La **encuesta de actitudes** es un método de diagnóstico útil si el objetivo del cambio es toda la organización. Si el enfoque está en unidades o entidades más pequeñas, la técnica de encuestas puede no ser una fuente confiable de información. Por ejemplo, si el enfoque es un grupo de trabajo relativamente pequeño, el diagnóstico del problema se logra mejor a través de entrevistas individuales seguidas de un análisis grupal de los datos que proporcionaron las entrevistas; en consecuencia, el grupo participa activamente cuando comparte e interpreta la percepción de sus problemas. Sin embargo, la encuesta de actitudes puede plantear dificultades para las organizaciones que tienen niveles relativamente bajos de confianza en la sinceridad de la administración en cuanto al uso constructivo de la información.

Además del diagnóstico de los problemas organizacionales, también se pueden evaluar los problemas de los empleados, mismos que se identifican mediante entrevistas e información del departamento de recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño consistentemente malas indican dichos problemas y a menudo requieren que se busquen más detalles. Es mucho más difícil identificar los problemas de los individuos que los de la organización; por lo tanto, el proceso de diagnóstico debe enfatizar el uso de información precisa y confiable.

En resumen, el proceso de acopio de datos puede obtener información en distintas formas; hay cinco métodos distintos útiles para diversos propósitos:[25]

1. Los datos de los cuestionarios se pueden obtener de grandes números de personas.
2. Las observaciones directas se pueden tomar de la conducta real en el lugar de trabajo.
3. Puede entrevistarse a individuos seleccionados en puestos clave.
4. Se pueden organizar talleres con grupos para analizar diferentes percepciones de problemas.
5. Se pueden examinar los documentos y registros de la organización para obtener información de archivo y actual.

Intervenciones alternas

Intervención
Acción o programa específico que se emprende para enfocar el proceso de cambio en metas particulares.

Una **intervención** es una acción específica que realiza un agente para enfocar el proceso del cambio. Aunque el término tiene un significado que se emplea de manera general, en el contexto del desarrollo organizacional tiene un significado específico que se refiere a una actividad formal. Elegir una intervención en particular depende de la naturaleza del problema que haya diagnosticado la administración; ésta debe determinar qué alternativa tiene más probabilidades

FIGURA 17.2
El *iceberg* organizacional

de producir el resultado deseado, ya sea mejorar las habilidades, actitudes, conducta o la estructura de la empresa. Como ya se señaló, el diagnóstico del problema incluye especificar los resultados que la administración espera obtener del cambio.

La literatura del desarrollo organizacional reconoce que las diferentes intervenciones tienen distintos efectos en las organizaciones, grupos e individuos. El término *profundidad del cambio pretendido* se refiere a la magnitud del problema que se va a atacar y a la importancia del cambio requerido para abordarlo.

Profundidad y enfoque del cambio pretendido

La profundidad del cambio pretendido se refiere al alcance e intensidad de los esfuerzos del cambio organizacional.[26] La idea se presenta en la figura 17.2 y compara a la organización con un *iceberg*; esta analogía atrae la atención a dos componentes importantes: los aspectos *formales* y los *informales* de las organizaciones. Los componentes formales de una organización son como la parte de un *iceberg* que se encuentra fuera del agua; son observables, racionales y orientados a factores estructurales. Por otro lado, los informales no son observables por todas las personas, son afectivos y están orientados al proceso y los factores de la conducta.

Tanto los aspectos formales como los informales de las organizaciones se pueden cambiar de forma metódica y deliberada. El cambio planeado y manejado describe el proceso sistemático para introducir nuevas estructuras, conductas y tecnologías para cumplir las metas. Las organizaciones pueden usar cualquiera de estos tres métodos:

Estructural. Este método se enfoca en cambiar o rediseñar los puestos, el flujo de trabajo o la estructura organizacional. Las organizaciones se pueden volver más orgánicas, virtuales, planas o modulares; los puestos y el trabajo se pueden enriquecer, combinar, expander o convertir a un arreglo virtual.

Conductual. Algunos se refieren a esto como desarrollo organizacional (DO). La formación de equipos, la capacitación en la diversidad, el mejoramiento o desarrollo (o ambos) de las habilidades y actitudes de liderazgo, y la modificación del conocimiento y aprendizaje de los empleados se pueden incluir bajo un enfoque de cambio de la conducta.

Tecnológico. Este cambio incluiría computadoras, intranets, la infraestructura informática, la tecnología de la información y la comunicación (TIC), materiales, técnicas o automatización de los procesos de trabajo.

Identificación de técnicas alternas de cambio

La técnica de cambio en particular elegida en la etapa 4 en el marco de trabajo que se presenta en la figura 17.1 depende de la naturaleza del problema. La administración debe determinar qué alternativa tiene más probabilidades de producir los resultados deseados.[27] Los tres métodos de cambio difieren en su enfoque; a saber, cambiar la estructura, la conducta o la tecnología.

Cambio estructural

Lógicamente a la planeación le sigue la organización, ya que la estructura es un medio para lograr los objetivos establecidos a través de la planeación. El *cambio estructural*, en el contexto del cambio organizacional, se refiere a los intentos administrativos por mejorar el desempeño modificando la estructura formal de las tareas y las relaciones de autoridad.[28] Pero como la estructura crea relaciones humanas y sociales que los miembros de la organización pueden valorar mucho, los esfuerzos por interrumpir estas relaciones pueden enfrentar resistencia.[29]

Estos cambios alteran algunos aspectos de la tarea formal y el sistema de autoridad. El diseño de una empresa incluye la especificación de los puestos, su agrupamiento en departamentos, la creación de equipos virtuales y la identificación del trabajo a realizarse en sitios remotos (por ejemplo en la casa de los empleados), la determinación del tamaño de los grupos que reportan a un solo administrador y la distribución de la autoridad, así como la provisión de asistencia del

personal. Las modificaciones en la naturaleza de los puestos, las bases para la división en departamentos, los lugares donde se terminan las tareas del trabajo y las relaciones entre el personal de línea y el administrativo son, por lo tanto, cambios estructurales.

Cambios en la naturaleza de los puestos

Los cambios en la naturaleza de los puestos se originan con nuevos métodos y herramientas. La simplificación del trabajo y el enriquecimiento del puesto son dos ejemplos; la primera aumenta la especialización, mientras que la segunda la disminuye.

Los puestos se pueden cambiar al modificar: 1) su descripción, 2) las expectativas de sus funciones, 3) las relaciones entre ellos y 4) los patrones de flujo de trabajo. Por ejemplo, un cambio en la descripción de un puesto significa que se cambian las tareas a desempeñar y las expectativas de los administradores acerca de éstas.[30] Un agente de compras hizo que cambiaran la descripción de su puesto en un área que implicara libertad para tomar decisiones en cuanto a adquisiciones; luego del cambio pudo tomar cualquier decisión de compras sin consultar a su administrador. Este cambio fue estructural; su aumento de autoridad también significaba que debería trabajar los sábados por la tarde, ya que esto es algo que se espera de la función de los agentes de compras que tenían autoridad total en sus decisiones.

Cambios en las bases para la división en departamentos

Cada vez más administradores e investigadores consideran que la agrupación de puestos con base en función, territorio, producto o cliente no ocurre en forma ordenada.

La división en departamentos en algunas empresas se basa en gran medida en una perspectiva de contingencia. La situación, las personas, los recursos y las fuerzas organizacionales externas parecen dictar en gran medida qué bases de división en departamentos se utilizarán. Las organizaciones con diversos productos y varias industrias requieren una cantidad importante de coordinación administrativa; por lo tanto, se experimenta con distintas formas de división y diferentes jerarquías administrativas.[31]

Un número cada vez mayor de empresas emplean a trabajadores a distancia o individuos que realizan sus trabajos de unidad, de departamento o de proyecto lejos de una oficina, piso de fábrica o cubículo; éstos pueden formar parte de un departamento formal, unidad, equipo o proyecto, pero reciben, terminan y envían su trabajo por medio de fax, correo electrónico o videoconferencias. En Estados Unidos existen más de 15 millones de trabajadores a distancia y es probable que su número continúe en aumento. Coordinar, evaluar y dirigir eficazmente a los trabajadores a distancia es una tarea que cada vez más administradores deberán aprender.[32]

Cambio en las relaciones entre el personal de línea y el administrativo

Los cambios generalmente incluyen dos técnicas. El primer método, y el más común, es crear ayuda del personal como una solución temporal o permanente. Una respuesta de empresas manufactureras al problema de la expansión de mercados es crear personal y unidades de servicio separadas; estas unidades proporcionan la experiencia técnica para manejar los problemas de producción, financieros y de marketing planteados por la expansión.

Un caso ilustrativo es una compañía que creció a gran velocidad luego de su entrada a la industria de comida rápida. Sus fuentes básicas de control de campo eran directores de área que supervisaban las operaciones de los establecimientos de ventas de una región en particular. Durante el periodo de crecimiento estos directores tenían mucha autonomía para tomar las decisiones de publicidad de sus regiones; dentro de los lineamientos generales, podían seleccionar sus medios y formatos publicitarios adecuados, y podían establecer sus propios presupuestos para este tema, pero conforme aparecieron los competidores y los mercados se saturaron, los funcionarios corporativos decidieron centralizar la función de publicidad en una unidad de personal localizada en la casa matriz. En consecuencia, se limitó la autoridad de los directores y se eliminó una parte significativa de sus puestos.

Los elementos del cambio estructural a menudo incluyen planes, procedimientos, tramos de control y niveles de la organización; sin embargo, el punto que debe tomarse en cuenta no es

que una lista de métodos de cambio estructurales está incompleta, sino que todas las partes estructurales están relacionadas entre sí. Los cambios de puesto no suceden en el vacío, al contrario, afectan a todos los puestos que los rodean. El manejo del cambio estructural debe guiarse por el punto de vista de que todas las cosas están vinculadas.

Cambio de conductas

Las técnicas de cambio de conductas son esfuerzos por cambiar la dirección e incrementar la motivación, las habilidades y las bases de conocimiento de los empleados; el objetivo principal de dichas técnicas es coordinar el desempeño de las tareas asignadas. Los esfuerzos iniciales por cambiar la conducta se remontan a los métodos de la administración científica y de la capacitación de los empleados. Estos intentos se dirigían principalmente a mejorar sus habilidades y las bases de su conocimiento; los programas de asesoría para ellos que se derivaron de los primeros estudios (estudios Hawthorne) fueron y siguen siendo dirigidos sobre todo a aumentar la motivación de los empleados.

Los programas de capacitación y desarrollo para administradores generalmente han enfatizado las relaciones interpersonales y las habilidades técnicas; con ellos se les intenta proporcionar habilidades técnicas básicas y de liderazgo. Como su ocupación principal es supervisar el trabajo de los demás, estos programas tradicionales enfatizan técnicas para tratar con los problemas relacionados con las personas: cómo manejar al descontento, al perezoso, al problemático y al quejumbroso. Los programas también incluyen material conceptual que se relaciona con las comunicaciones, estilos de liderazgo y relaciones organizacionales. Los métodos de capacitación a menudo incluyen desempeño de papeles, grupos de discusión, discursos, simulaciones o cursos organizados ofrecidos por el departamento de capacitación de la empresa o por universidades, consultores y empresas de capacitación y desarrollo.

La capacitación sigue siendo una técnica importante para introducir cambios en la conducta; en algunas aplicaciones, ha tomado una forma muy diferente a la que se desarrolló bajo la teoría clásica de la administración. La mayoría de técnicas de cambio para el desarrollo organizacional se han dirigido a cambiar la conducta de los individuos y grupos a través de la solución de problemas, toma de decisiones y comunicación. Se analizarán con mayor detalle la formación de equipos, la capacitación acerca de la sensibilidad y el análisis transaccional (los métodos de cambio que más se utilizan).

Formación de equipos

El propósito de formar equipos es permitir a los grupos hacer su trabajo en forma más eficaz para mejorar su desempeño;[33] pueden ser grupos de mando o de tarea establecidos o relativamente nuevos. Los integrantes de los grupos de trabajo pueden ser tanto internos como externos a la organización.[34] Las metas específicas de la intervención de formación de equipos incluyen establecer objetivos y prioridades, analizar sus métodos de trabajo, examinar sus sistemas de comunicación y los procesos de toma de decisiones, así como evaluar las relaciones interpersonales en él.[35] A medida que se logre cada uno de estos objetivos, el grupo se coloca en posición de reconocer explícitamente las contribuciones positivas y negativas de cada uno de sus miembros.[36]

El proceso por el cual se logran estas metas comienza por las juntas de *diagnóstico*. A menudo con una duración de un día completo, éstas permiten a cada miembro del grupo compartir con los demás sus percepciones o problemas; si el grupo es lo suficientemente grande, los subgrupos participan en el análisis y reportan sus ideas al total del grupo. Estas sesiones se diseñan para expresar los puntos de vista de todos los miembros y para hacerlos públicos; es decir, el diagnóstico, en este contexto, enfatiza el valor de la comunicación abierta de las cuestiones y problemas que se analizaban previamente en secreto o que no se hablaba de ellos en absoluto.

Identificar problemas y estar de acuerdo con su prioridad son dos pasos iniciales importantes; sin embargo, se debe acordar un *plan de acción*, el cual debe requerir que cada integrante, individualmente o como parte de un subgrupo, actúe específicamente para resolver uno o más problemas. Si, por ejemplo, un comité ejecutivo acuerda que uno de los problemas es la falta de

entendimiento y compromiso con un conjunto de metas, se puede designar a un subgrupo para que recomiende metas al resto del grupo en una junta posterior; otros miembros pueden trabajar en distintos problemas. Por ejemplo, si se encuentran dificultades en las relaciones entre los miembros, un subgrupo puede iniciar un proceso para examinar las funciones de cada uno.

Las intervenciones de formación de equipos no siempre requieren un proceso complejo de diagnóstico y juntas de acción. Por ejemplo, el director ejecutivo de una empresa grande de manufactura reconoció que el conflicto dentro de su grupo ejecutivo se debía a que fomentaba el comportamiento a la defensiva entre los departamentos funcionales. También reconoció que su práctica de tratar en forma personal con los miembros del grupo ejecutivo, cada uno de los cuales era jefe de un departamento funcional, contribuía al conflicto y al comportamiento defensivo; en lugar de verse como miembros de un equipo interesado en la organización, los jefes de departamento se veían como competidores. La costumbre del director ejecutivo confirmaba su creencia de que manejaban unidades relativamente independientes.

Para contrarrestar la situación el director ejecutivo adoptó la sencilla costumbre de requerir que el grupo se reuniera dos veces por semana. Una junta se enfocaba en problemas operativos y la otra en los del personal; la regla básica para estas reuniones era que el grupo debía llegar a un consenso en cada decisión. Después de un año, se tomaban decisiones orientadas a la compañía y el clima de competencia entre las unidades fue reemplazado por uno de cooperación.

La formación de equipos también es eficaz cuando se forman nuevos grupos. Con frecuencia hay problemas cuando se crean nuevas unidades organizacionales, equipos de proyecto o fuerzas de tarea; generalmente éstos tienen ciertas características que se deben modificar si se pretende que se desempeñen de manera eficaz. Por ejemplo, la siguiente combinación de características llevará a verdaderos problemas:

1. Existe confusión en cuanto a funciones y relaciones.
2. Los miembros entienden a medias las metas a corto plazo.
3. Los miembros del grupo tienen competencia técnica que los coloca en el equipo.
4. Los miembros con frecuencia prestan más atención a las tareas del equipo que a las relaciones entre ellos.

El resultado es que, al principio, el nuevo grupo se centrará en los problemas de tareas pero ignorará las cuestiones de relaciones; por consiguiente, cuando comiencen a surgir problemas en este último tema, no podrá manejarlos y el desempeño comenzará a deteriorarse.

Para combatir estas tendencias, un grupo nuevo debe programar las juntas de formación del equipo durante su primera semana de vida, mismas que deben realizarse fuera del lugar de trabajo; bastará con sesiones de uno o dos días. Su formato variará, pero su propósito esencial será proporcionar tiempo para que el grupo trabaje durante un marco temporal razonable y aclare las funciones de sus miembros para lograr los objetivos del grupo; un resultado importante de dichas juntas es que se comprenda la contribución de cada miembro al equipo y su recompensa. Aunque los informes de formación de equipos indican resultados mezclados, las pruebas sugieren que los procesos de grupo mejoran a través de los esfuerzos de formación de equipos;[37] este registro de éxito refleja el uso cada vez mayor de formación de equipos como un método de desarrollo organizacional.[38]

Capacitación en la diversidad

Esta forma de capacitación intenta que los participantes sean más conscientes de sí mismos y de su efecto en diversas personas.[39] La *sensibilidad* en este contexto significa sensibilidad para el yo y para las relaciones con los demás; la *diversidad* se refiere al número cada vez mayor de grupos de minorías en el lugar de trabajo. La capacitación en la diversidad enfatiza el *proceso* y no el *contenido* de la capacitación, y lo *emocional* más que lo *conceptual*. Es evidente que esta forma de capacitación es distinta a las formas tradicionales, las cuales enfatizan la adquisición de un conjunto predeterminado de conceptos con una aplicación inmediata en el lugar de trabajo.

El proceso de capacitación en la diversidad incluye un grupo de administradores que, bajo la dirección de un capacitador o facilitador, generalmente participa en un diálogo; en la mayoría de los casos, se reúne fuera de su lugar de trabajo y se enfoca en por qué algunos actos y actores

organizacionales son considerados ofensivos mientras que otros no lo son.[40] El objetivo es proporcionar un ambiente que produzca sus propias experiencias de aprendizaje. El diálogo no estructurado alienta a los individuos a aprender sobre sí mismos al tratar con los demás; sus motivos y sentimientos se revelan a través de su conducta hacia los demás miembros y a través de la conducta de los demás.

Los administradores deben examinar esta técnica con ojos críticos para determinar qué tipos de modificaciones de conducta son deseables y cuáles son viables; ciertas condiciones podrían limitar el alcance de posibles cambios. Bajo esta luz, deben determinar si los cambios inducidos por la capacitación son instrumentales para los propósitos de la organización y si el posible participante obtiene un mejor conocimiento acerca de las cuestiones, preocupaciones y metas de la diversidad.

Cambio tecnológico

Cambio tecnológico
Cualquier aplicación de nuevas formas de transformar los recursos en productos o servicios.

El **cambio tecnológico** incluye cualquier aplicación de nuevas formas de transformar recursos en productos o servicios. En el sentido común de la palabra, tecnología significa nuevas máquinas (tornos, prensas, computadoras y demás), pero el concepto se puede ampliar para incluir todas las nuevas técnicas, ya sea que incluyan aparatos o no. Desde esta perspectiva, los métodos de la administración científica para el mejoramiento del trabajo se pueden considerar descubrimientos tecnológicos; sin embargo, en esta sección sólo se analizan los cambios que se pueden vincular a la introducción de una máquina o al proceso de trabajador-máquina.

La mayoría de las organizaciones de manufactura y servicios implementa cambios tecnológicos que incluyen a las computadoras,[41] ya que en la actualidad éstas realizan o ayudan a los empleados de las empresas de servicios a desempeñar una amplia variedad de tareas, como procesar transacciones bancarias de clientes, compras de boletos de aerolíneas, pólizas de seguro de vida y admisiones en hospitales. Los procesos de manufactura continúan encontrando formas nuevas y eficaces de aplicar la tecnología de cómputo. En muchas fábricas las computadoras ahora controlan gran parte de los procesos de manufactura, como manejo de materiales, pruebas de calidad y ensamblado. Algunas compañías han creado *sistemas de manufactura flexibles*, los cuales fabrican un producto o parte de él en forma completamente automatizada, lo que significa que desde el diseño inicial hasta su entrega, ninguna mano humana toca la unidad.[42]

Estos cambios tecnológicos han ocurrido en gran medida debido al potencial de la alta tecnología para bajar los costos de producción, impulsar la productividad y mejorar la calidad; sin embargo, aunque las tecnologías de cómputo y de robótica han influido en más de la mitad de los trabajos de Estados Unidos, su tasa de implementación en las organizaciones de ese país se ha quedado mucho más corta de lo proyectado. La razón es que muchos cambios de alta tecnología no han dado los resultados esperados.

Muchos observadores creen que ese decepcionante desempeño se debe al descuido de la administración de los cambios estructurales y del comportamiento que debe acompañar al cambio tecnológico. Específicamente, los puestos de los empleados no han sido rediseñados de tal manera que se haga el mejor uso de la nueva tecnología y se aborden las necesidades sociales y psicológicas de los empleados. Existe una mala compaginación entre la tecnología, la forma en que los individuos realizan sus trabajos y la forma en que los administradores los supervisan; en consecuencia, no se utiliza todo el potencial de la tecnología.[43]

Este descuido es costoso, porque para que computarizar el lugar de trabajo tenga éxito, se requieren cambios estructurales y conductuales importantes,[44] mismos que son necesarios en diversas áreas, entre las que se incluyen las siguientes:

Capacitación de los empleados. Los trabajadores deben ser muy hábiles para manejar la responsabilidad de equipo sustancial para una parte importante del proceso de manufactura. Los miembros del equipo deben entender la tecnología para supervisar las funciones de la máquina y ser hábiles para diagnosticar la solución de problemas, así como para comunicarse y corregir rápidamente los desperfectos que suelen ocurrir; por lo tanto, el cambio tecnológico modifica en esencia la cantidad y tipo de capacitación.

Compensación. Muchas compañías con un proceso de manufactura altamente automatizado y trabajo en equipos especializados han implementado un sistema de compensación de pago por conocimiento. Los métodos individualizados de asignación de salarios, como el sistema de pago por pieza, no funcionan debido a que las contribuciones de cada empleado son difíciles de medir. El método de pago por conocimiento impulsa la flexibilidad de los equipos.
Estilo administrativo. Debido a la naturaleza de sus responsabilidades, los equipos que trabajan con procesos altamente automatizados a menudo tienen mucha mayor autonomía para desempeñar sus tareas que los individuos en empleos de línea, más tradicionales. Este aumento en la autonomía de los empleados modifica la naturaleza del puesto del administrador; el énfasis se traslada de la supervisión y el control a la orientación y asesoría.[45] El cambio tecnológico también requiere que los administradores amplíen su conocimiento para incluir una comprensión profunda de la nueva tecnología.

Las innovaciones tecnológicas pueden cambiar otros aspectos del lugar de trabajo; por nombrar algunas, pueden modificar las condiciones de trabajo, las relaciones sociales entre los trabajadores, los patrones profesionales y los procedimientos de promoción. El grado y extensión de cualquier modificación en el comportamiento y la estructura dependen de la magnitud del cambio tecnológico; en la decisión de adoptar éste se deben considerar los numerosos efectos conductuales y estructurales que se presentan con frecuencia, los cuales deben, a su vez, reconciliarse con las condiciones que limitan el alcance y la magnitud del cambio propuesto.

Como se analiza en el apartado siguiente de "CO en la práctica", los cambios tecnológicos en el lugar de trabajo también pueden llevar con frecuencia a temas éticos desafiantes para los administradores.

Los tres métodos alternativos más importantes para el cambio (estructurales, conductuales y tecnológicos) intentan mejorar el desempeño mejorando la comunicación, la toma de decisiones, las actitudes y las habilidades. Estos métodos se basan en la suposición de que los cambios en la estructura, el comportamiento y la tecnología pueden mejorar la organización, los individuos y los grupos. Con frecuencia las modificaciones en un área, como una estructura, se relacionan con las de las otras dos áreas. Los resultados anticipados de este sistema de cambios interrelacionados incluyen los factores que se muestran en la figura 17.3. A cualquier administrador le merece la pena cumplir con todos los resultados anticipados; sin embargo, cualquier éxito se puede ver limitado por problemas de implementación, resistencia al cambio y otras condiciones.

Indagación apreciativa

Indagación apreciativa (IA)
Proceso de cambio organizacional que se enfoca en el diagnóstico y presentación de las características positivas del cambio, el proceso y los resultados.

La mayor parte del cambio organizacional y de los programas de desempeño empiezan cualquier diagnóstico con un énfasis en identificar problemas, situaciones de escasez o deficiencias, como problemas de acoso sexual, costos excesivos o limitaciones de recursos, o falta de cumplimiento de una meta de desempeño previamente establecida. La **indagación apreciativa (IA)** es un método que se enfoca en las oportunidades positivas o potenciales.[46] *Apreciar* significa valorar, ver lo mejor de los demás y reconocer el potencial positivo; el concepto de *indagación* se refiere al análisis sistemático y a la apertura al descubrimiento. En esencia, la indagación apreciativa incluye un método para lograr el cambio positivo, propone que las organizaciones e individuos sean lo suficientemente creativos para desarrollar programas, relaciones y conductas que se dirijan al éxito, el crecimiento personal y la satisfacción. Intenta obtener lo mejor de las personas, la organización y el ambiente externo; utiliza el arte y la práctica de hacer preguntas de sondeo que pueden fortalecer la capacidad de un individuo o una organización para anticipar, aprovechar e iniciar un potencial positivo.[47] En resumen, es:

- Una metodología que toma la idea de la construcción social de la realidad por medio de la metáfora y la narrativa.
- Un enfoque *positivo* al cambio que se aleja completamente de la administración basada en los problemas.
- Un énfasis en la *participación individual* para obtener soluciones creativas.

CO EN LA PRÁCTICA

Los cambios tecnológicos plantean cuestiones éticas a los administradores

Los administradores de las organizaciones privadas y públicas tienen varias responsabilidades relacionadas con la tecnología, deben desarrollar e incorporar los cambios tecnológicos en las operaciones diarias de sus organizaciones, así como tomar decisiones relacionadas con los efectos potenciales de éstos en sus trabajadores, en sus clientes y en la sociedad. El ritmo de estos cambios crea cargas únicas y siempre en aumento en sus tomas de decisiones y, en consecuencia, es posible que necesiten ayuda para manejar las cuestiones éticas que surgen debido a ellos.

Una de esas cuestiones se relaciona con las preocupaciones de las personas respecto a la privacidad de la información. Un estudio encontró que un número cada vez mayor de individuos reportó sentimientos y preocupaciones de incomodidad acerca de los problemas relacionados con la tecnología. La encuesta encontró que 89% de los encuestados consideraban que las computadoras facilitaban que alguien obtuviera indebidamente información personal y confidencial acerca de ellos; 76% sugirió que debido al uso de las computadoras la gente ha perdido todo el control sobre la forma en que se difunde la información; 69% señaló que las computadoras representan una amenaza a su privacidad personal; 66% indicó que no hay salvaguardas adecuadas para proteger la privacidad de la información personal almacenada en las computadoras.

Incluso en estas descripciones breves de cuestiones éticas basadas en la tecnología se indica que los administradores de hoy enfrentan un terreno ético sumamente complejo. Para manejar eficazmente las organizaciones, al tiempo que cuidan estas cuestiones éticas, ellos deben seguir los siguientes pasos:

- Estar conscientes de las cuestiones éticas.
- Desarrollar un marco de trabajo ético.
- Ser consistente.
- Comunicarse claramente.
- Permanecer alerta.

Cada una de las cinco etapas es muy importante; sin embargo, la última resalta por encima de los demás. La naturaleza cambiante de la tecnología y las cuestiones éticas basadas en ella requieren que los administradores permanezcan atentos ante las cuestiones que surgen de las tecnologías actuales y futuras. La administración eficaz requiere la capacidad de percibir y apreciar las implicaciones de las nuevas circunstancias y ambientes. Los administradores deben adaptarse exitosamente al cambio. La toma de decisiones éticas es similar a muchas otras responsabilidades de administración: requiere que los administradores permanezcan flexibles y adaptables.

Fuentes: Adaptado de Laura P. Hartman, *Perspectives In Business Ethics*, Burr Ridge, IL, McGraw-Hill, 2002; William P. Cordeiro, "Suggested Management Responses to Ethical Issues Raised by Technological Change", *Journal of Business Ethics*, septiembre de 1997, pp. 1393-1400, y Richard T. Herschel y Patricia Hayes Andrews, "Ethical Implications of Technological Advances on Business Communication", *Journal of Business Communication*, abril de 1997, pp. 160-170.

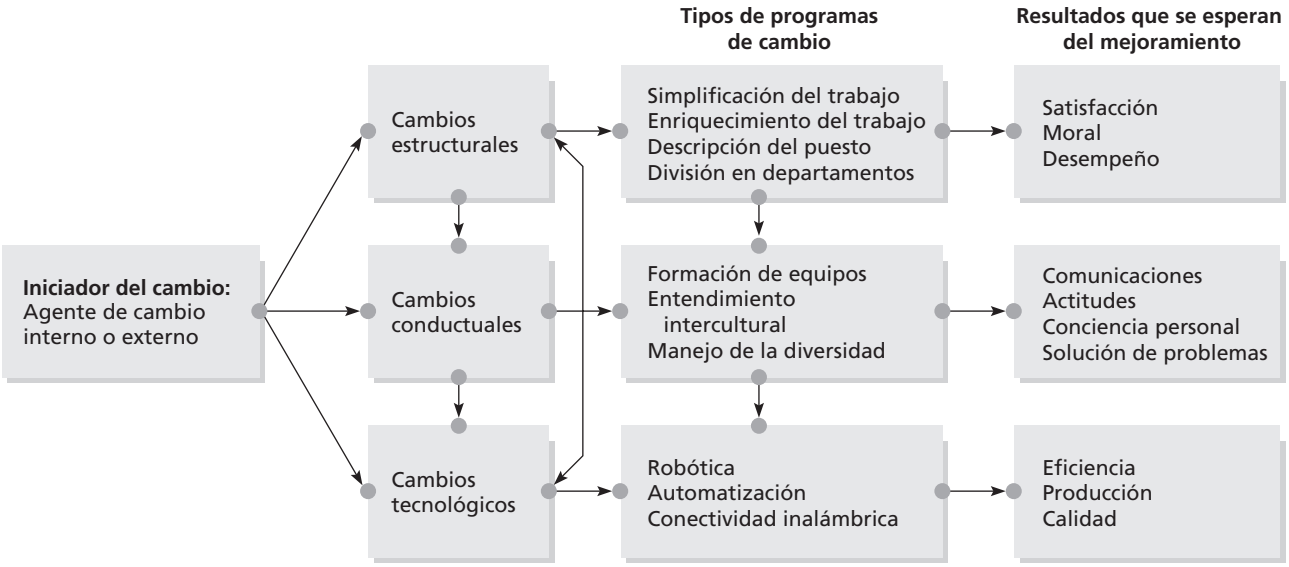
En la figura 17.4 se esboza lo que se conoce como marco de trabajo de las cuatro etapas de la indagación apreciativa. El trabajo pionero para refinarlo lo realizó la empresa consultora de Marge Schiller y Associates en AVON México.[48]

El proceso de las cuatro etapas comienza con *descubrir* o apreciar lo que es mejor en la situación actual que se está examinando; esto podría determinar lo que a los empleados les agrada acerca de su trabajo, unidad o colegas. Conforme evoluciona este análisis, surge la siguiente etapa, *soñar*. ¿Qué haría que el trabajo, la unidad o el colega fueran ideales? Hablar acerca de ideales y del valor de estar en una situación ideal cambia el proceso a la tercera etapa: *diseñar* o intercambiar pensamientos y eventualmente elaborar y desarrollar con los demás un modelo colectivo de lo que, en términos de horarios, expectativas, papeles, responsabilidades, recompensas y metas, sería un grupo, equipo o entorno de trabajo ideal. Una vez que se concibe, analiza, modifica y se produce el modelo ideal, el enfoque se cambia a la cuarta etapa, la de *entrega*. Ahora es el momento de establecer un plan, una estrategia de ejecución y un conjunto de metas para la situación que se examina; en lugar del ideal la cuestión es ahora acerca de la situación o entorno real.[49]

Un tema fundamental relacionado con la indagación apreciativa y el cambio es éste: si uno quiere inspirarse, movilizar y sostener la motivación, ¿cuál es la mejor forma: enfocarse en los problemas, defectos o deficiencias, o abordar las oportunidades para construir las fortalezas? La indagación apreciativa se utiliza para sondear e interrogar acerca de sucesos, experiencias y mejores modelos positivos.

AVON México utilizó la indagación apreciativa para desarrollar oportunidades de incrementar el número de mujeres en altos puestos administrativos. Un equipo de empleados y consultores reunió historias que describían, analizaban y mostraban la igualdad y justicia de género en AVON México,[50] mismas que se utilizaron como base para programas de capacitación de dos

FIGURA 17.3 Tres enfoques sobre el cambio



días que se daría a todos con el fin de idear más programas y métodos tendientes a lograr la igualdad de géneros. El proceso de indagación apreciativa de descubrir, soñar, diseñar y entregar sirvió como el método de cambio que utilizó esta empresa. Después de usar este método de capacitación la compañía ganó el Catalyst Award por igualdad de géneros y aumentó el número de mujeres que ocupan altas posiciones en AVON México.[51] En el apartado anterior de "CO en la práctica" se presentan otros ejemplos de la forma en que se utiliza la indagación apreciativa en las organizaciones.

Tendencias del cambio organizacional

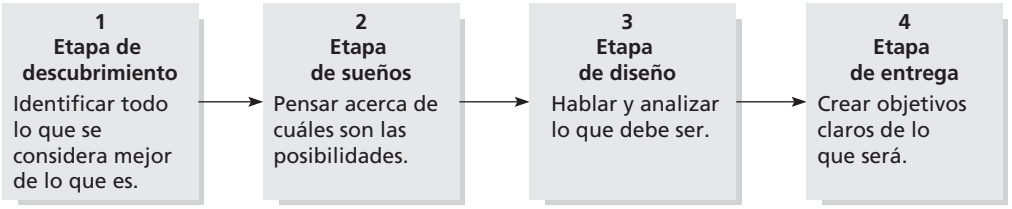
Las fuerzas, principalmente del ambiente externo, han alentado diversos tipos de cambio en las organizaciones estadounidenses: reducción de tamaño, facultamiento, empleos virtuales y horario flexible; cada uno de ellos generalmente conlleva modificaciones en los aspectos estructurales, de conducta y tecnológicos de una organización.

Reducción de tamaño

La disminución de los ingresos y el aumento de los costos, las fusiones y la competencia internacional han intensificado la necesidad de que las organizaciones sean más eficientes y productivas; muchas han respondido a esta necesidad *reduciendo su tamaño*. Esta importante medida supone disminuir el tamaño de la fuerza de trabajo y, a menudo, cerrar algunas operaciones y consolidar otras.[52]

La tarea central del esfuerzo de reducción es determinar qué operaciones se deben cerrar y qué puestos eliminar de la organización; muchas identifican las unidades que van a clausurar según un análisis del desempeño financiero de cada una y la demanda futura proyectada de sus

FIGURA 17.4 Marco de referencia sobre las cuatro etapas de la indagación apreciativa



CO EN LA PRÁCTICA

Instantáneas del uso y declaraciones relacionadas con la indagación apreciativa

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo se utiliza la indagación apreciativa para fomentar el cambio, identificar las mejores prácticas y compartir experiencias. Se listan las afirmaciones, pero no se presenta el tipo de investigación realizado, por quién lo hizo ni en qué contexto; por consiguiente, es prematuro concluir que haya sido empíricamente validada en todos estos entornos.

- *Marina estadounidense*. La cumbre de indagación apreciativa, en la que se incluyó al jefe de operaciones navales, almirantes y todos los rangos inferiores hasta marineros dio como resultado más de 30 proyectos piloto para el desarrollo de liderazgo y los cambios operativos en la marina. Se ha establecido el Centro para el Cambio Positivo en la Naval Postgraduate School, donde capacitan a los oficiales navales en indagación apreciativa como un componente de liderazgo.
- *Roadway Express*. Un proyecto piloto de indagación apreciativa que se enfocó en desarrollar la participación de los empleados, reducir el desperdicio y aumentar la velocidad y eficiencia del flujo laboral, dio como resultado la creación de ocho equipos de proyecto autodirigidos. Uno de ellos generó ahorros de 10 000 dólares al mes al reducir el retraso de los conductores y más de 7 000 dólares al año en otras reducciones de costos.
- *Verizon*. Un cambio de indagación apreciativa a gran escala que se enfocó en el servicio a clientes, el trabajo en equipo y la comunicación llevó a que se creara una sociedad entre el sindicato y la administración.
- *McDonald's*. Se inició una intervención de indagación apreciativa en el grupo de recursos humanos de McDonald's Midwest Division, enfocada al cambio cultural y a una mejor alineación estratégica para los recursos humanos. Hacer que todos los accionistas importantes participaran en el proceso creó oportunidades sin precedentes para aprender y compartir; las iniciativas específicas incluyeron la creación de un método global de indagación apreciativa para facilitar el intercambio de las mejores prácticas.
- *Nutrimental (Brasil)*. Cumbre de indagación apreciativa a gran escala con más de 700 participantes que se enfocó en aumentar la competitividad en el mercado identificando las mejores prácticas y fortalezas; el resultado fue un aumento de 22% en el rendimiento promedio por trabajador y otro de 27% en los volúmenes de ventas.
- *Hunter Douglas Windows Fashion Division*. Las iniciativas de indagación apreciativa incluyeron a la fuerza laboral, proveedores, clientes y miembros de la comunidad, quienes dieron como resultado mejoras en la planeación estratégica, los procesos de negocios y el servicio a clientes, que a su vez causaron aumentos importantes en la productividad, la retención de empleados y la eliminación del tiempo extra de trabajo obligatorio para los empleados; además, en el primer año, la empresa pudo ahorrar alrededor de 3.5 millones de dólares.
- *Lafarge North America*. Luego de reestructurar las operaciones, el mayor proveedor de materiales de construcción de Estados Unidos y Canadá utilizó la indagación apreciativa para ayudar a crear un equipo de liderazgo de alto rendimiento; las evaluaciones mostraron que la comprensión de los participantes del propósito del equipo de liderazgo aumentó 56%, la confianza entre sus miembros aumentó 47% y su compromiso con la forma en que el equipo trabajaría junto para dirigir la nueva división aumentó 29%.
- *Lovelace Hospital*. Poco personal, mal trabajo en equipo y costos de reclutamiento por los cielos asolaban este hospital; un método de indagación apreciativa examinó por qué las enfermeras disfrutaban trabajar ahí; el resultado el primer año fue que la rotación se redujo 13%, la tasa de vacantes de enfermeras se redujo 30%, mejoró la moral entre ellas y aumentaron las calificaciones de satisfacción de los pacientes.

A pesar de la falta de accesibilidad a los datos, el valor de la indagación apreciativa parece prometedor. Su énfasis en los resultados positivos, las fortalezas y los éxitos ofrece una perspectiva positiva sobre la implementación y el manejo del cambio.

Fuentes: D. Cooperrider y M. Avital, comps. *Advances in Appreciative Inquiring: Constructive Discourse and Human Organization*, Mahwah, NJ, Elsevier, 2004, "Yellow Roadway Plans to Add Shipping Terminals", *Kansas City Business Journal*, 5 de enero de 2004, pp. 8-9, y D. Whitney y A. Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiring*, San Francisco, Berret-Koehler, 2003.

servicios. El análisis del mercado de un producto o de demanda futura de los servicios se realiza cuando las operaciones de una unidad se vinculan con la producción que se comercializa. En lo que se refiere a los puestos, se analiza su contenido para identificar aquellos que se puedan eliminar o consolidar con otros.[53]

Una vez que se ha decidido reducir el tamaño de la empresa, ocurre su aspecto más traumático: los cierres reales de las operaciones y los despidos de empleados. Algunas compañías han intentado ayudar a quienes resultaron afectados por esta transición notificándoles por adelantado, pagándoles su liquidación, ampliándoles las prestaciones de seguro médico y proporcionándoles servicios de movilidad laboral.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos organizacionales, el periodo es excepcionalmente dramático, tanto para los empleados que se van como para los que permanecen. Muchos expertos administrativos creen que la reducción de tamaño es el factor que más contribuye a la declinación de la lealtad de los empleados;[54] por consiguiente, una vez que se han tomado las

decisiones reales de reducción, la organización se enfrenta con una reconstrucción de la compañía. Se deben implementar cambios estructurales en el contenido de los puestos, el flujo de trabajo y el diseño organizacional: la administración también se enfoca en reconstruir el compromiso entre los empleados que sobrevivieron, muchos de los cuales cuestionan el de la compañía hacia ellos. Esta tarea puede ser particularmente desafiante y las empresas han respondido de diversas formas.

En resumen, con frecuencia una reducción es un cambio en la organización esencial para las que luchan por permanecer competitivas en ambientes externos demandantes; sin embargo, es necesariamente doloroso en muchos aspectos. Una reducción eficaz requiere un análisis cuidadoso de las operaciones y una implementación bien planeada que minimice los costos humanos innecesarios.

Facultamiento

Facultamiento
Otorgar responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones que les permitan desahogar a tiempo la carga de trabajo.

Un ambiente externo cada vez más competitivo exige que las organizaciones fabriquen mejores productos y ofrezcan mejores servicios, y sean más eficientes al hacerlo. Para cumplir con este requisito un número cada vez mayor de compañías dirigen su atención a los empleados y les dan más autonomía para realizar sus trabajos, en busca de ideas y aportaciones. El **facultamiento** de los individuos significa permitirles utilizar su talento, habilidades, recursos y experiencia para tomar decisiones relativas al manejo de las relaciones con los clientes, inversiones, contratación de personal, administración de inventarios justo a tiempo, control de calidad total, compras de computadoras y la formación de alianzas.

Se han rediseñado los puestos de una orientación individual a una basada en equipos; este cambio estructural otorga la responsabilidad de un importante segmento de trabajo a un equipo de empleados que con frecuencia tienen la autoridad para programar sus propias tareas, establecer y vigilar sus medidas de desempeño, seleccionar y capacitar a sus miembros y resolver los problemas de producción.

Se acredita al facultamiento la mejora de la producción y la calidad del servicio y eficiencia de varias compañías; sin embargo, este tipo de cambio a menudo encuentra varios obstáculos. Un problema frecuente es la oposición al cambio por parte de los administradores que temen perder autoridad y poder; acostumbrados a un estilo más autoritario, algunos supervisores tienen dificultad para facultar a sus subordinados y adoptar un estilo administrativo orientativo que reemplace al que enfatiza ordenar a los empleados lo que deben hacer. Algunos subordinados tienen también dificultad para asumir la mayor responsabilidad que requiere la atribución de facultades; sin embargo, cuando éstos y otros retos se superan, el facultamiento produce algunos resultados impresionantes.[55]

Trabajo a distancia

Trabajo a distancia
Realizar todo o parte de las actividades de un puesto en sitios lejanos al lugar central de trabajo.

Un cambio estructural, de conducta y de sistemas tecnológicos importante es el **trabajo a distancia**, que consiste en realizar todo o parte del trabajo en sitios (por ejemplo, en casa) alejados del lugar central de trabajo; los empleados virtuales están conectados con su supervisor u oficina a través de redes de cómputo. Se calcula que aproximadamente 15 millones de empleados estadounidenses trabajan a distancia.[56] El personal de ventas, consultores, agentes de compras, programadores de computadoras y muchos otros grupos organizacionales utilizan el trabajo a distancia.

A las organizaciones les atrae el trabajo a distancia por la reducción de costos que implica no tener que proporcionar y mantener espacio de oficinas y comodidades. En AT&T una gerente de ventas de Virginia maneja a ocho vendedores que cobran por comisión desde su casa tres días a la semana;[57] la conectividad de cómputo le permite supervisar, revisar y cambiar el trabajo de cada vendedor, ahorrar espacio de oficina y tiempo de traslado.

El trabajo a distancia puede ayudar a los empleados a manejar cuestiones de su vida personal y laboral, y a lidiar con el estrés del traslado así como con las interrupciones de una oficina tradicional proporcionando más flexibilidad;[58] por otro lado, hay quienes lo realizan e informan sentirse aislados y fuera de ambiente. El trabajo a distancia puede ser útil en circunstancias en

las que los empleados prefieren no viajar de su casa al trabajo y viceversa, y desean pasar más tiempo con sus familias.

Presenta desafíos importantes para los administradores en las áreas de revisión del desempeño y de formación de equipos cohesivos y de trabajo en equipo; puede también existir alguna tensión entre quienes trabajan a distancia y los empleados tradicionales en el sitio de trabajo.[59]

Horario flexible

Un horario o estructura de trabajo que proporciona horas de trabajo flexible teóricamente proporciona más autonomía y discreción a los empleados. El horario flexible más común les permite elegir sus horas de inicio y terminación de la jornada siempre y cuando trabajen un periodo determinado por sus superiores; por ejemplo, una compañía puede requerir que todos los empleados estén presentes de 10 a.m. a 7 p.m. diariamente.

Otra forma de horario flexible es la semana de trabajo comprimida, esto permite a los empleados que trabajen sus 35 a 40 horas en un horario de tres o cuatro días (por ejemplo, cuatro días de 10 horas cada uno). AVT Document Exchange Software Group, que vende software de documentos electrónicos, permite a su personal general trabajar 10 horas durante cuatro días y descansar tres a la semana.[60]

La investigación ha encontrado que tener horarios flexibles afecta positivamente el ausentismo y la productividad. Marcel Dekker Inc., una empresa editora, utiliza este cambio del horario de trabajo tradicional de cinco días a la semana al de cuatro para reclutar y retener a sus empleados.[61]

Reconocimiento de las condiciones limitantes

La selección de una técnica de cambio se basa en el diagnóstico del problema, pero también es moderada por las condiciones del momento en que ocurrirá la intervención; tres de esas condiciones limitantes son el *clima de liderazgo*, la *organización formal* y la *cultura organizacional*.

El *clima de liderazgo* se refiere a la naturaleza del ambiente de trabajo que resulta del estilo de liderazgo y las prácticas de los administradores. Cualquier programa de cambio no respaldado por la administración tiene muy pocas posibilidades de tener éxito;[62] ésta debe estar al menos ligeramente inclinada hacia el cambio, si no lo respalda o muestra poco entusiasmo por él, un administrador puede estropear los esfuerzos porque tiene un puesto de autoridad y, como tal, puede influir en los demás. El estilo de liderazgo mismo puede estar sujeto al cambio; por ejemplo, la capacitación acerca de la sensibilidad es un intento directo de que los administradores cambien a otro estilo: abierto, de respaldo y centrado en el grupo. Pero los participantes en una capacitación de sensibilidad pueden no lograr adoptar dichos estilos de liderazgo si éstos son incompatibles con los de sus superiores.

La *organización formal* debe ser compatible con los cambios propuestos, esto incluye los efectos de los ambientes organizacionales que resultan de la filosofía y políticas de la alta administración, así como del precedente legal, el diseño organizacional y el sistema de control; desde luego, cada una de estas fuentes de efectos puede ser el enfoque del cambio. Por ejemplo, cambiar a una tecnología que elimina empleos contradice una política de empleo garantizado.

Las normas, valores y actividades informales de los grupos en la *cultura de la organización* pueden influir en el efecto de un programa de cambio. El impacto de una conducta tradicional, sancionado por un grupo pero no reconocido formalmente se documentó por primera vez en los estudios de Hawthorne. Un cambio propuesto en los métodos de trabajo o la instalación de un aparato automatizado puede ir en contra de las expectativas y actitudes de los grupos de trabajo; si éste es el caso, el administrador que lo implementa debe anticipar la resistencia y prepararse para superarla.

Cuando los administradores evalúan la fuerza de las condiciones limitantes, simultáneamente consideran el problema del establecimiento de objetivos. Muchos se han sentido decepcionados por los cambios que no cumplieron con sus expectativas.[63] Aquellos que no pueden entender por qué algo tan simple como una instrucción no produce la respuesta pretendida, se sienten

particularmente frustrados. Los que estén atentos reconocerán que incluso mientras intentan hacer modificaciones, otras condiciones refuerzan el estado de las cosas. Las condiciones limitantes son tan reales que los administradores con frecuencia deben conformarse con un cambio gradual o incluso con que no se produzca ninguno en absoluto.

Si un administrador implementa uno sin considerar las restricciones impuestas por las condiciones que actualmente prevalecen en la organización, es posible que sólo logre empeorar el problema original; tal cambio puede en realidad llevar a problemas posteriores. En conjunto, estas restricciones constituyen el clima para el logro de cambios positivos o negativos.

Superación de las condiciones limitantes

La selección de cualquier intervención de desarrollo debe basarse en un diagnóstico del problema, pero como acabamos de comentar la elección es moderada por las condiciones que existen en el momento. Los eruditos identifican tres fuentes de influencia en el resultado de los programas de desarrollo administrativo que pueden ser generalizadas para cubrir toda una gama de intervenciones de desarrollo organizacional: clima de liderazgo, organización formal y cultura organizacional.

Clima de liderazgo

Clima de liderazgo
Naturaleza del ambiente de trabajo de una organización, que resulta del estilo de liderazgo y de las prácticas administrativas.

La naturaleza del ambiente de trabajo que resulta del estilo de liderazgo y de las prácticas de los administradores se llama **clima de liderazgo**, y puede afectar enormemente a un programa de cambio; si éste carece del respaldo y compromiso de la administración tiene muy pocas probabilidades de tener éxito.[64] También podemos entender que el estilo de liderazgo puede por sí mismo ser el sujeto del cambio. Por ejemplo, la administración de calidad total (ACT) intenta que los administradores cambien a un estilo de liderazgo abierto, de respaldo y centrado en el grupo, pero debemos reconocer que los participantes no puedan adoptarlo si no es compatible con el suyo propio.[65]

Organización formal

Organización formal
Filosofía, políticas, estructura y sistemas de control de una organización.

La **organización formal** incluye la filosofía y políticas de la alta administración, así como el precedente legal, la estructura organizacional y los sistemas de control; desde luego, cada una de estas fuentes de efecto pueden por sí mismas ser el enfoque del esfuerzo del cambio. El punto importante es que éste debe ser compatible con los que sucedan en todos los demás;[66] se pueden diseñar organizaciones que no sólo lo faciliten, sino que incluso le den la bienvenida.[67]

Cultura organizacional

Cultura organizacional
Lo que los empleados perciben y la forma en que esta percepción crea un sentido y un patrón compartidos de creencias, valores y expectativas.

La **cultura organizacional** se refiere al patrón de creencias que resulta de las normas, valores y actividades informales del grupo.[68] Como se comentó anteriormente, el efecto de la conducta tradicional que es sancionada por las normas de grupo pero no es formalmente reconocida, se documentó por primera vez en los estudios de Hawthorne. Un cambio propuesto en los métodos de trabajo o en la instalación de un aparato automatizado pueden ir en contra de las actitudes del grupo de trabajo, y si ése es el caso, la estrategia debe anticipar la resistencia resultante.[69]

Resistencia al cambio

Aparentemente no importa qué tan suave o eficiente pueda ser el cambio propuesto, siempre enfrentará cierta resistencia, que es un factor limitante causado por alguna amenaza real o imaginaria a lo que se conoce. Los conceptos de promesas rotas en el pasado, temor al cambio, presión de los compañeros, interrupción de los patrones regulares y otras respuestas conductuales y emocionales pueden interrumpir lo que se ve interesante en el papel o lo que suena bien en la planeación de juntas. Algunas de las causas para la resistencia son individuales, mientras que otras forman parte del entorno laboral o de la cultura. Los administradores que participan en

programas de cambio deben considerar y evaluar las razones individuales y de contexto detrás de cualquier resistencia.

Aplicar cambios que no consideran las restricciones impuestas por las condiciones prevalecientes en la organización actual puede, desde luego, ampliar el problema que disparó el proceso de desarrollo en primer lugar. Si se implanta un cambio estructural, de conducta o tecnológico en esta forma, aumenta la posibilidad de que se presenten problemas posteriores. Todas las condiciones prevalecientes constituyen un clima para el cambio y pueden ser positivas o negativas.

Implantación y evaluación del cambio

La implantación del cambio propuesto tiene dos dimensiones: *momento oportuno* y *alcance*. El *momento oportuno* consiste en saber cuándo llevarlo a cabo. En Estados Unidos no sería una buena idea empezar a usar un nuevo sistema de caja registradora electrónica en una tienda de ventas al menudeo durante la temporada de Acción de Gracias; sin embargo, se podría empezar a utilizar durante un mes de ventas bajas, como febrero. El problema del momento oportuno es estratégico; depende de diversos factores, particularmente del ciclo operativo de la organización y del trabajo de base que ha precedido al cambio. El *alcance* es saber hasta qué punto se debe cambiar algo. Un cambio de magnitud considerable no debe competir con las operaciones ordinarias, podría ser más fácil de implantar durante un periodo tranquilo. Por otro lado, si el cambio es fundamental para la supervivencia de la organización, entonces es adecuada la aplicación inmediata.

El alcance depende de la estrategia. El cambio puede ser implantado en toda la organización y establecerse con rapidez o puede realizarse siguiendo diferentes etapas en la administración nivel por nivel, departamento por departamento. La estrategia para que sea exitoso utiliza un método en fases que limita el alcance, pero proporciona realimentación para cada implantación posterior.

La provisión de información de realimentación se llama *fase de monitoreo*. En la figura 17.1 se muestra que la información se realimenta en la fase de fuerzas del cambio debido a que este mismo hace aparecer una nueva situación que podría crear problemas.

El estímulo para cambiar es un deterioro de los objetivos de desempeño y de los estándares que se pueden rastrear debidos a causas estructurales, conductuales o tecnológicas. Los estándares pueden ser diversos indicadores, como las utilidades, el volumen de ventas, la productividad, el ausentismo, la rotación, el desperdicio y los costos. La fuente de realimentación más importante en esas variables es el sistema de información de la administración de la empresa, pero si el cambio incluye el objetivo de mejorar las actitudes y la moral de los empleados, las fuentes comunes de información son limitadas, si no es que inválidas.

Para evitar el peligro del exceso de confianza en los datos de productividad, un administrador puede generar información adecuada para medir las actitudes y la moral de los empleados. Se tendría un punto de referencia para la evaluación si en la fase de diagnóstico se hubiera utilizado una encuesta de actitud. Definir el grado de mejoramiento aceptable es difícil cuando se evalúan los datos de actitud, pues la cuestión incluye cuánto más productivos deben ser; sin embargo, si se puede realizar un análisis completo de los resultados, las mediciones de actitudes deben combinarse con las mediciones de productividad.[70]

Temas éticos del cambio organizacional

Para lograr mejoras en el desempeño, el cambio organizacional supone que el agente de cambio posea y aplique un sólido conocimiento de la ciencia de la conducta. Las cuestiones éticas promueven las relaciones de poder de los diversos participantes en el esfuerzo del cambio.[71] En el nivel básico, los críticos señalan que éste se basa en gran parte en las relaciones de poder existentes en la organización, ya que son los administradores quienes inician el esfuerzo. Como una técnica administrativa, el cambio necesariamente implanta los valores administrativos sin importar los del agente. El cambio puede ser inherentemente poco ético debido a que restringe la

gama de valores que se pueden considerar en forma legítima para lograrlo; aunque puede lograr mejoras de desempeño en la organización, las relaciones básicas de poder permanecen sin modificaciones.

Las oportunidades para la conducta poco ética pueden verse en las actividades relacionadas con los cambios; por ejemplo, se pueden manipular los propósitos de una intervención en particular ante los participantes con el fin de ganar su colaboración. Los administradores pueden decir que quieren implantar la administración por objetivos para proporcionar una mayor participación a los empleados, cuando en realidad les atrae como medio de evaluación de desempeño que mantiene al individuo como responsable de los resultados más que de las actividades. Una segunda actividad de cambio incluye el análisis de datos; los agentes los reúnen y analizan para diagnosticar la naturaleza del problema y evaluar la solución. Su lealtad hacia la gente que los contrata (los administradores de la organización) inevitablemente llevará a un mal uso de los datos cuando éstos entren en conflicto con las preferencias de los administradores. Los datos que indican incompetencia de la administración pueden manipularse para que aparezca como de los empleados. Finalmente, el cambio puede incluir la manipulación de los individuos sin un consentimiento informado. Los empleados que están sujetos a intervenciones de cambio no reciben la opción de participar, particularmente cuando éste se enfoca en el desempeño grupal y organizacional; de hecho, la manipulación puede convertirse en coerción cuando el individuo debe elegir entre participar en el proceso o ser despedido.

Por lo tanto, el argumento para la naturaleza poco ética del cambio procede del reconocimiento de que inherentemente sólo refleja un conjunto posible de valores, esto es, los valores administrativos. En consecuencia, las actividades de cambio organizacional que incluyen elecciones éticas siempre serán guiadas por los valores subyacentes de la administración, incluso cuando esas opciones incluyan tergiversación, mal uso y manipulación.

La mejor protección contra la tergiversación, mal uso y manipulación es que los administradores generen y fomenten una cultura organizacional que aliente la conducta ética; ésta comenzaría con la declaración formal de la administración de que es la norma y que en todas las acciones los individuos (incluidos los agentes de cambio) se deben conducir en forma honesta, incluso cuando dicha conducta pueda ser costosa para la organización en términos económicos y técnicos. A través de las acciones de la alta administración, este tipo de conducta puede volverse parte de las actividades y decisiones cotidianas de todos en la organización.

Los códigos de ética son los medios que se sugieren para institucionalizar una conducta honesta. La alta administración demuestra su compromiso con ellos a través de su conducta diaria. Además, la organización refuerza la conducta ética a través del castigo y las recompensas; confronta a los descarriados con rapidez y recompensa consecuentemente a los seguidores. El sistema de evaluación de desempeño puede ser un mecanismo muy importante para demostrar el compromiso de la administración con esta conducta.

Por consiguiente, el cambio en sí mismo no es poco ético, pero los individuos pueden llegar a conducirse de forma poco honesta si se les recompensa por una mala conducta. En consecuencia, la administración debe crear un ambiente que fomente la conducta honesta; en un ambiente así, las intervenciones del cambio pueden proceder en forma ética.

Algunos lineamientos para manejar el cambio

Entonces, ¿qué pueden hacer los administradores cuando reconocen la necesidad de modificar su organización a través de las intervenciones del cambio? Aunque nada garantiza el éxito en cada caso, la experiencia acumulada de la gente que participa con el desarrollo organizacional ofrece algunos lineamientos. Compartimos los puntos de vista de uno de esos individuos, William G. Dyer, quien ha dedicado 30 años en ayudar a las organizaciones a alcanzar toda su eficacia; él afirma que si se pretende que la intervención tenga alguna oportunidad de lograr el cambio deseado, deben estar presentes las siguientes condiciones:[72]

1. La administración y todos los que participan en ella deben tener un compromiso alto y visible con el esfuerzo.

2. Quienes participan deben tener información verídica que les permita conocer lo que va a suceder y por qué se les pide hacer lo que deben hacer.
3. El esfuerzo (especialmente la evaluación y los sistemas de recompensas) debe estar vinculado con otras partes de la organización.
4. Los administradores de línea deben dirigir el esfuerzo y, si es necesario, un agente de cambio debe ayudarles.
5. El esfuerzo debe basarse en un buen diagnóstico y ser consistente con las condiciones prevalecientes en la organización.
6. La administración debe comprometerse con el esfuerzo para el cambio en todas sus etapas, desde la de diagnóstico hasta la de implantación y evaluación.
7. La evaluación es esencial y debe consistir en algo más que sólo preguntar a las personas cómo se sienten respecto al esfuerzo realizado.
8. La gente debe ver claramente la relación entre el esfuerzo y la visión, misión y metas de la organización.
9. El agente de cambio, si se utiliza, debe ser muy competente y percibido como tal.

Estas nueve condiciones combinan los puntos importantes que hemos expuesto en este capítulo; si las reunimos, podemos ver que el desarrollo organizacional es una tarea significativa y que los administradores deben realizarla en forma sistemática. El modelo para manejar el cambio ofrece un proceso sistemático para realizar las nueve condiciones de éxito que Dyer afirma que son necesarias, pero no suficientes, para lograr la eficacia organizacional.

La organización que aprende

Como las organizaciones están en cambio continuo deben aprender del pasado, de los competidores y de los expertos con el fin de seguir siendo competitivas. El aprendizaje es un ingrediente fundamental para crecer y volverse más eficaz y socialmente responsable, así como para sostener la propuesta de valor del negocio. Peter Senge, en su libro de grandes ventas, *The Fifth Discipline*, describió a una organización que aprende como una que crea, utiliza y transfiere conocimientos para cambiar su comportamiento en forma proactiva.[73] Compartir el conocimiento, la experiencia y las ideas se vuelve un hábito en ese tipo de organizaciones.

Buckman Laboratories, de Memphis, Tennessee, se mantiene como un ejemplo de una organización que aprende progresivamente;[74] utiliza foros, capacitación, pizarrones de boletines electrónicos, salas de conferencias virtuales y presentaciones para compartir información y experiencias (www.knowledgenurture.com). Al trabajar juntos y compartir, las 1 200 personas que conforman su fuerza laboral total son capaces de realizar proezas que anteriormente eran imposibles. Por ejemplo, un representante de ventas de Buckman intentaba cerrar un trato en Indonesia. El equipo de toma de decisiones de la planta quería una propuesta dentro en un plazo de dos semanas; una tarea imposible. El representante de ventas salió en su foro en línea, explicó su predicamento y en 48 horas tenía volúmenes de datos, información y hechos para preparar su propuesta; consiguió ajustarse a su plazo con tiempo de sobra y cerró el trato.

Las habilidades de aprendizaje y el liderazgo

Se han identificado diversos factores que facilitan el aprendizaje organizacional; en la tabla 17.1 se presentan 10 diferentes y se explica brevemente cada uno de ellos. Por ejemplo, se lista un clima de apertura, que incluye una apertura a la información, el estímulo para compartir y el debate;[75] este factor es una de las marcas distintivas de Buckman Laboratories que se analizó previamente.

Los administradores que también dirigen pueden crear o contribuir al ambiente de aprendizaje. La construcción y sostenimiento de una organización en aprendizaje requiere un compromiso con éste, la generación de ideas creativas que se implantarán y el deseo de desarrollar un trabajo en equipo cohesivo, la colaboración y el respaldo. En la tabla 17.2 se presenta una lista de actividades que se pueden realizar para desarrollar el aprendizaje en una organización.

TABLA 17.1 Una perspectiva de aprendizaje

Fuentes: Adaptado de Taina Savolainen y Arto Haikonen, "Dyamics of Organizational Learning and Continuous Improvement in Six Sigma Implementation", *TQM Magazine* 19, núm. 1, 2007, pp. 6-17; Ivan Marques, "Change: A Concept of Organizational Learning and Change", *Development and Learning Organizations* 21, núm. 3, 2007, pp. 6-19, y B. Moingeon y A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage* (Thousand Oaks, CA, Sage, 1996), p. 43.

1. Examen del ambiente	Interés en los sucesos externos y en la naturaleza del ambiente propio. Apreciar los procesos de adquisición de conciencia y de generación de datos. Curiosidad sobre lo que hay allá afuera en contraste con lo que hay acá adentro.
2. Asuntos de desempeño	Compartir la percepción de una brecha entre el estado actual de desempeño y el deseado. La realimentación contradictoria interrumpe una serie de éxitos. Los fracasos del desempeño se consideran oportunidades de aprendizaje.
3. Medición	Dedicar esfuerzos a definir y medir factores clave; esforzarse por tener medidas específicas, cuantificables; el discurso sobre la medición se considera una actividad de aprendizaje.
4. Filosofía experimental	Apoyo a probar nuevas cosas; curiosidad por conocer la forma en que funcionan las cosas; capacidad de jugar con las cosas. Se alientan, no castigan, las pequeñas fallas. Los cambios en los procesos, políticas y estructuras de trabajo se consideran como una serie de pruebas graduales.
5. Transparencia	Accesibilidad a la información, fronteras relativamente abiertas. Oportunidad de observar a otros; se comparten, no se ocultan, los problemas/errores; son aceptables el debate y el conflicto.
6. Educación	Compromiso continuo con la educación a todos los niveles; apoyo al crecimiento y desarrollo de los miembros.
7. Variedad operativa	Existe variedad en los modos, procedimientos, sistemas de respuesta; hay una diversidad significativa en el personal. Definición pluralista más que monolítica de las capacidades internas que se valoran.
8. Promotores múltiples	Son posibles las iniciativas de abajo hacia arriba y a la inversa; existen múltiples promotores y salvaguardas.
9. Líderes comprometidos y modelos de funciones	El liderazgo en niveles significativos articula la visión y se compromete de manera muy activa en su realización; da pasos continuos para implantar las visiones; participa en forma práctica en los pasos de educación y otras medidas de ejecución.

Un resultado importante de una organización en aprendizaje es que el conocimiento se maneja en forma más eficaz;[76] esto supone compartir información para lograr innovación, ventaja competitiva y logros productivos. Aunque una organización de aprendizaje lleva a un manejo del conocimiento, también es cierto que al manejar éste las organizaciones aprenderán.

El aprendizaje y el manejo del conocimiento no son suficientes en un ambiente de trabajo en cambio constante. Pfeffer y Sutton sugieren con acierto que muchas empresas han caído en una brecha de conocer-hacer. Lo que se aprende y el conocimiento obtenido acerca del cambio, las estrategias y la resistencia deben convertirse en acción y evaluación. Es más fácil y cómodo limitarse a hablar acerca del facultamiento, de adoptar más el trabajo a distancia o de eliminar niveles administrativos que realmente ejecutar las modificaciones.[77] El reto que enfrentan los administradores que entienden el cambio, las organizaciones de aprendizaje y el manejo del conocimiento es convertir ese saber en acciones orientadas y firmes.

Aprendizaje

Senge propone que el papel del administrador de una organización en aprendizaje sea el de diseñador, maestro y facilitador que puede construir una visión compartida y retar el modelo tradicional de la administración. Los que ven a la organización como un sistema de partes interrelacionadas y transmiten una visión del futuro pueden llevar a los demás a aprender de los errores y a liberarse del uso de viejos patrones de solución de problemas y toma de decisiones.

Convertir a una organización tradicional en una más orientada al aprendizaje requiere cambiar la forma en que se utilizan la información y las experiencias. Los administradores deben cambiar la forma en que se busca, utiliza, almacena y revisa la información; ésta debe ser

TABLA 17.2 Funciones y actividades de liderazgo para construir una organización que aprende

Fuente: Basado en parte en D. Ulrich, T. Jick y M. Von Gilnow, "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, pp. 52-66.

Actividades de liderazgo	Función 1. Desarrollar un compromiso con el aprendizaje	Función 2. Trabajar para generar ideas con impacto	Función 3. Trabajar para generalizar ideas con impacto
Hacer del aprendizaje un componente de la visión y de los objetivos estratégicos.	X		
Invertir en aprendizaje.	X		
Promover públicamente el valor del aprendizaje.	X		
Medir, establecer puntos de referencia y rastrear el aprendizaje.	X		
Crear recompensas y símbolos de aprendizaje.	X		
Implantar programas de mejora continua.		X	
Aumentar la competencia de los empleados a través de la capacitación o comprar talento fuera de la organización.		X	
Experimentar con nuevas ideas, procesos y arreglos estructurales.		X	
Identificar modelos mentales de los procesos organizacionales.		X	
Infundir el pensamiento de sistemas a través de la organización.		X	
Crear una infraestructura que transmita las ideas a través de las fronteras de la organización.			X
Rotar a los empleados a través de las fronteras funcionales y divisionales.			X

compartida, estar disponible y ser transparente. Estos requisitos encuentran resistencia debido a que generalmente no se la ve de esta manera. Quienes creen en el concepto de la organización en aprendizaje trabajan activamente para hacer que la información, las nuevas ideas y la creatividad formen parte de la cultura de su unidad, proyecto o departamento.

Resumen de puntos fundamentales

- La necesidad de considerar un desarrollo organizacional surge de los cambios en el ambiente interno y externo de la organización. Los que suceden en los subambientes de insumos, producción, tecnológico y científico pueden indicar la necesidad de considerar la factibilidad de un programa administrado en forma sistemática a largo plazo para cambiar la estructura, el proceso y el comportamiento de la organización. Incluso si no hay cambios ambientales, los procesos de la organización y el comportamiento se pueden volver disfuncionales para lograr la eficacia organizacional.
- El diagnóstico de los problemas presentes y potenciales implica reunir información que refleje el nivel de eficacia organizacional. Se deben recopilar y analizar los datos que midan el estado actual de la producción, eficiencia, satisfacción, capacidad de adaptación y desarrollo; el propósito del diagnóstico es rastrear las causas del problema. Además de servir como base para su identificación, los datos también establecen la base para la evaluación posterior del esfuerzo de desarrollo organizacional.
- Para diagnosticar el problema los administradores pueden considerar las siguientes preguntas de análisis:

1. Según los síntomas, ¿cuál es el problema?
2. ¿Qué se debe cambiar para resolverlo?
3. ¿Qué resultados se esperan y cómo se medirán?

- La respuesta administrativa a estas preguntas debe expresarse en términos de criterios que reflejen la eficacia organizacional. Los resultados mensurables, como producción, eficiencia, satisfacción, capacidad de adaptación y desarrollo deben vincularse con los cambios de actitud, de habilidad, de comportamiento y de estructura necesarios para la identificación del problema.
- A través del diagnóstico, la administración asocia el problema con causas de actitud, de habilidad, de comportamiento o de estructura y selecciona la intervención apropiada. Si la participación de los empleados es inapropiada debido a que no existen las condiciones previas necesarias, la administración debe definir unilateralmente el problema y seleccionar el método apropiado. Si el problema se relaciona con causas de habilidad, actitud, conducta o de estructura, la estrategia debe preveer los principios de aprendizaje.
- La última fase del proceso de cambio es el procedimiento de evaluación. La situación ideal sería estructurar el procedimiento como un diseño experimental, es decir, los resultados finales se deben definir desde el punto de vista operativo y se deben tomar mediciones, antes y después, tanto de la situación actual de la organización como del de una segunda organización (a considerar como grupo de control). Si el alcance del programa se limita a una subunidad, otra puede servir como grupo de control. Una evaluación no sólo permite a la administración rendir cuenta del uso que hace de los recursos, sino que también proporciona realimentación; con base en ésta, se pueden hacer correcciones en la fase de implantación.

Preguntas para análisis y repaso

1. ¿Por qué es tan vital el diagnóstico en los programas de cambio organizacional?
2. Explique el concepto de *intervención de la organización* y por qué un cambio en una administración u organización se puede considerar una intervención.
3. ¿Podrían algunos administradores intentar implantar una intervención en particular, tales como ACT, sin diagnosticar primero si ésta es apropiada para los problemas de su organización?
4. ¿Por qué es tan importante que los administradores reduzcan la resistencia al cambio que existe de manera abierta o secreta entre los empleados?
5. Evalúe los temas éticos asociados con el hecho de que una organización reduzca su tamaño recortando su fuerza laboral para aumentar sus posibilidades de sobrevivir a largo plazo. ¿Qué otros temas éticos puede identificar en la práctica del desarrollo organizacional como la entiende hasta ahora?
6. Describa las relaciones entre las etapas del modelo de cambio que se presenta en este capítulo y el proceso de recuperar-nuevo aprendizaje-mantener. ¿Qué etapas del modelo se relacionan con qué elementos del proceso de aprendizaje repetido?
7. ¿En qué difiere el método de indagación apreciativa del método de solución de problemas?
8. ¿Cuáles serían las características de una organización o situación en la cual el uso de la razón fuera un método eficaz para el manejo del cambio? ¿Esas situaciones y organizaciones son relativamente raras?
9. Explique las dificultades que usted encontraría al intentar obtener información de diagnóstico de los miembros de dos grupos que creen que compiten por recursos escasos.
10. Explique por qué se debe evaluar un programa de cambio y por qué dicha evaluación es tan difícil de hacer.

Use la red

Vigilancia de los cambios radicales

Expresar que las organizaciones pasan por un constante cambio no dice nada nuevo, simplemente es un hecho de su vida que los cambios en el comportamiento, estructura, diseño del

trabajo y los procesos ocurren en un orden y desorden muy rápido. Examine en internet los comunicados de prensa y la historia de cinco empresas mencionadas en *Fortune* 500 o en *Forbes* 400; prepare un breve informe de los cambios importantes que se pueden rastrear en las empresas que seleccionó.

1. Resalte los cambios más impresionantes en la conducta de la gente, la estructura, el diseño del trabajo y en los procesos que se reflejan en las cinco compañías.
2. Al rastrear la historia de esas empresas, ¿existen cambios más impresionantes que se reflejen en el periodo de los cinco años más recientes o en periodos anteriores?
3. ¿Alguna de las empresas que seleccionó tiene o reporta un cambio organizacional en la fuerza de trabajo?

Caso para análisis: *Cambios importantes en una planta de Bayer*

En un periodo de sólo siete meses antes de que Bayer adquiriera una planta de producción en Myerstown, Pennsylvania, ésta había cambiado de propiedad tres veces y la fuerza laboral parecía haberse disuelto tan rápido como las tabletas analgésicas que rodaban por sus líneas de producción; había disminuido de 800 a 360 trabajadores en menos de un año. Ese cambio fue muy grande como para ser absorbido por una planta que había tenido producción constante de fármacos sin receta y con receta durante más de medio siglo.

Pero había más, los empleados se sentían inseguros acerca de lo que sería trabajar para Bayer, una compañía de propiedad alemana; además, el puesto del gerente de la planta había estado vacante durante algún tiempo. La moral se fue a pique entre los trabajadores y la seguridad laboral se volvió un chiste común.

Los administradores de línea tenían sus propias preocupaciones y una de ellas era no poder cumplir con las expectativas de Bayer de un horario de producción de 24 horas diarias, siete días a la semana, con una fuerza de trabajo cansada por la adquisición. Aún más problemático era el hecho de que la planta operaba en números rojos y había hecho despilfarro de recursos en los resultados totales durante algún tiempo.

La administración de Bayer se percató de que, dadas las fuerzas competitivas y la tasa de cambio en su industria, necesitaban que las operaciones de flujo tuvieran un futuro más seguro en la recién formada División de Cuidados al Consumidor de Bayer Corp.; pero en Myerstown no había habido un gerente de planta desde enero de 1995 hasta agosto de 1996, así que los administradores de departamentos funcionales (incluido el de recursos humanos) trabajaron como equipo para manejar la planta durante esa época de pruebas. Pronto se dieron cuenta de que los empleados debían participar a fondo en cualquier cambio.

Fue así como entró recursos humanos y se convirtió en la punta de lanza de este esfuerzo, dice Jon Danchisko, gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Con la ayuda de Sibson & Co., una empresa consultora administrativa global, el equipo de seis personas de Danchisko se embarcó en un análisis del estado actual seleccionando a 93 empleados al azar para que participaran en siete reuniones de grupos de enfoque con el fin de obtener una indicación clara de lo que sucedía en la planta. En ellas respondieron varias preguntas abiertas en las que se incluía: ¿por qué las personas trabajan aquí? y ¿por qué renuncia la gente?

Después RH reunió esta información e invitó a quienes no habían participado en los primeros grupos de enfoque a comentar los resultados; finalmente, analizó las aportaciones de todos. En su realimentación, los empleados señalaron diversos atributos positivos del lugar de trabajo, tales como la paga y las prestaciones; sin embargo, también plantearon 30 cuestiones que requerían atención, demasiadas para ser respondidas con sólo una interpretación y análisis. Este tipo de participación era nueva para los empleados; antes de la adquisición de Bayer el estilo administrativo en la planta era descendente y no de colaboración, y era reactivo en lugar de proactivo.

Al saber que los empleados de Myerstown eran escépticos en cuanto a los nuevos programas de la administración debido a los fracasos anteriores, John O'Neil, el gerente de planta, y el equipo de RH abordaron la primera iniciativa en una junta con todos los empleados: desarrollar una estrategia y metas en el sitio. En una reunión posterior Neil presentó las cinco iniciativas y la siguiente estrategia: ser claramente reconocidos como el sitio más eficaz de Cuidado al Consumidor de Bayer en la región de Norte América en términos de seguridad, servicio a clientes, manufactura y empaque de valor agregado, y eficacia de costos.

Los empleados consideraron tan importante la comunicación para obtener y recibir información acerca del desempeño en el sitio, los proyectos de departamentos y los rumores, que iniciaron el Myerstown Information Exchan-

ge. Este boletín de noticias electrónico se envía cada mes a los miembros del equipo administrativo del lugar, quienes a su vez analizan la información con quienes les reportan a ellos.

No todos se mostraban entusiastas acerca del proceso de cambio; uno de los puntos fundamentales descubiertos en los grupos de enfoque iniciales y en posteriores reuniones de equipo era el pesimismo ante el inicio de un nuevo programa. Un empleado lo expresó así: sería bueno si (los administradores) fueran realmente sinceros al respecto, pero ya hemos pasado por esto antes; creo que esto sólo será otro sabor del mes.

Varios empleados enumeraron las palabras clave y las siglas de programas que los anteriores administradores habían intentado desde hacía mucho y que invariablemente habían sido abandonados; CCT (círculos de calidad del trabajo), MJT (manufactura justo a tiempo), CPS (control del proceso estadístico) y producción basada en equipos. De hecho, los empleados habían recibido playeras y tazas para café en otros programas administrativos.

Los administradores encontraron que era reconfortante que los empleados fueran tan francos acerca de estos temas y pensaron que hacerlos participar en un diálogo acerca de los fracasos anteriores y lo que debían hacer en el futuro ayudaría a todos a trabajar juntos para tener éxito, pues todos compartían un terreno común.

Como empleado, sentí que el proceso completo se estaba manejando muy bien, dice Rick Higley, un operador farmacéutico que trabajaba en el equipo llamado Mapa para el cambio; lo que realmente aprecié era que los administradores escuchaban lo que todos tenían que decir, nos trataban como iguales y en realidad valoraban nuestras opiniones.

La resistencia al cambio, señalan los expertos en manejo del cambio de Sibson & Co., se puede superar reconociendo no sólo los motivos de las empresas para éste, sino también las esperanzas, temores y sueños de los afectados. En la carrera por hacer que haya cambios, los líderes organizacionales a menudo no cuentan la historia tal cual a las personas que luego escriben sus mejores guiones. Las organizaciones innovadoras recorren grandes distancias para involucrar a las personas en una transformación que les afecta y eso envía mensajes decisivos acerca de la validación y la participación.

Temas de reflexión

1. ¿Qué tipo de cambios ocurrieron en Bayer?
2. ¿Con qué tipo de resistencia al cambio de los empleados tuvo que tratar Bayer?
3. ¿Cuáles son las lecciones positivas y negativas aprendidas de la forma en que se manejó el cambio en Bayer?

Fuentes: Robert J. Sutton, "The Weird Rules of Creativity", *Harvard Business Review*, septiembre de 2001, pp. 94-107 y Jennifer Laabs, "Paving the Way to Profitability", *Workforce*, marzo de 2000, pp. 66-70.

Ejercicio vivencial: *Formas alternas de iniciar el cambio*

Objetivo

Evaluar las alternativas para iniciar una capacitación en vista de la posible resistencia tanto de empleados como de supervisores.

Temas relacionados

Son pertinentes las teorías individuales, de grupo y de liderazgo, junto con las ideas y conceptos del cambio y el desarrollo organizacional.

Para comenzar el ejercicio

El instructor dividirá el grupo en equipos de cinco a siete miembros. Los equipos deben leer el escenario siguiente y decidir cuál de las cinco alternativas debe implantar el administrador; aunque existen otras alternativas, evalúen sólo las indicadas. Cada equipo preparará y presentará un informe oral que justifique su elección.

Escenario

Un administrador enfrenta un problema que tiene que ver con errores que han cometido los empleados; éstos ocurren en casi cada departamento de la planta en la que se desempeña esta operación en particular. Él cree que es necesario un programa de capacitación para ayudarlos a desempeñarse mejor y a reducir los errores cometidos; cree que los supervisores que le reportan defenderán los procedimientos existentes porque introducir un programa de capacitación podría implicar críticas a la forma en que han operado. También cree que los supervisores temen la resistencia de los empleados, a quienes les preocupa no desempeñarse bien en la capacitación. Dados estos hechos y consideraciones, el administrador cree que puede elegir entre cinco formas de iniciar el cambio que desea:

1. Agregar en la agenda de la junta semanal con los supervisores una recomendación de que debe tomarse la capacitación.

2. Hablar en forma individual con cada supervisor y obtener sus ideas acerca de lo que se debe hacer antes de presentar el tema en la junta semanal.
3. Pedir al personal de capacitación corporativa que vaya a la planta, evaluar las necesidades de capacitación y desarrollar un programa para abordarlas.
4. Decir a los supervisores que la capacitación es por el bien de la compañía y que se espera que la apoyen con entusiasmo.
5. Designar un equipo de supervisores para estudiar a fondo el problema y presentar una recomendación en la junta semanal.

Para terminar el ejercicio

Fase I. 30 minutos. Cada equipo de cinco a siete estudiantes debe leer el escenario, evaluar las cinco alternativas y preparar un informe oral que justifique su elección.
Fase II. 30 minutos. En plenaria, analizar los resultados obtenidos por los grupos, así como expresar sus razones para elegir una alternativa en particular.

APÉNDICE A

Procedimientos y técnicas para el estudio de las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos

Fuentes del conocimiento sobre las organizaciones

La mayoría de los informes de investigación y de lo que se ha escrito acerca de las organizaciones está contenido en publicaciones técnicas conocidas como revistas académicas. Algunas de ellas, como *Academy of Management Review*, se dedican completamente a temas de administración y organización, mientras que otras, como *Organizational Behavior* y *Human Decision Processes*, lo hacen sobre todo a los resultados de estudios de laboratorio. Publicaciones como *Harvard Business Review* y *Strategy & Business* son revistas generales de negocios, mientras que *American Sociological Review* y *Journal of Applied Psychology* son revistas generales de las ciencias del comportamiento; estas últimas con frecuencia contienen artículos de interés para los estudiantes de administración.

En la tabla A.1 se presenta una lista selectiva de las que proporcionan información, datos y análisis acerca de lo que ocurre dentro de las organizaciones y entre ellas; esta base de conocimientos pone a disposición de los administradores la información resultante de investigaciones que puede resultar útil en sus propias organizaciones o situaciones.[1]

Historia

El enfoque más antiguo para el estudio de las organizaciones es el que pone el énfasis en su historia y en la de las sociedades e instituciones. Las organizaciones son tan antiguas como la historia humana. En el transcurso del tiempo, las personas se han reunido para cumplir sus metas, primero en familias y luego en tribus y otras unidades políticas más sofisticadas. Los

TABLA A.1
Fuentes seleccionadas de escritos e investigación acerca de las organizaciones

1. *Academy of Management Perspectives*
2. *Academy of Management Journal*
3. *Academy of Management Learning and Education*
4. *Academy of Management Review*
5. *Administrative Science Quarterly*
6. *Advanced Management Journal*
7. *Business Horizons*
8. *California Management Review*
9. *Fast Company*
10. *Fortune*
11. *Harvard Business Review*
12. *Health Psychology*
13. *HR Magazine*
14. *Human Relations*
15. *Human Resource Planning*
16. *Industrial Relations*
17. *International Journal of Human Resource Management*
18. *Journal of Applied Behavioral Science*
19. *Journal of Applied Psychology*
20. *Journal of Business Ethics*
21. *Journal of Conflict Resolution*
22. *Journal of Business Strategy*
23. *Journal of International Business Studies*
24. *Journal of Management*
25. *Journal of Management Inquiry*
26. *Journal of Management Studies*
27. *Journal of Occupational Behavior*
28. *Journal of World Business*
29. *Labor Law Journal*
30. *Management Review*
31. *Management Science*
32. *Monthly Labor Review*
33. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
34. *Organizational Dynamics*
35. *Organizational Research Methods*
36. *Organization Science*
37. *Personnel Psychology*
38. *Psychological Bulletin*
39. *Public Administration Review*
40. *Public Personnel Management*
41. *Sloan Management Review*
42. *Strategic Management Journal*
43. *Training*
44. *Training and Development Journal*

individuos de la antigüedad construyeron pirámides, templos y barcos; crearon sistemas de gobierno, agricultura, comercio y guerras. Los historiadores griegos, por ejemplo, nos dicen que se requirieron 100 000 hombres para construir la gran pirámide de Khufu en Egipto; terminar el proyecto tomó más de 20 años, era casi tan alto como el monumento a Washington y su base podía cubrir ocho campos de fútbol. Recuerde que entonces no tenían equipos de construcción ni computadoras, lo único de lo que disponían era de *organización*. Aunque estos esfuerzos conjuntos no tenían nombres formales como Compañía XYZ, la idea de organizarse estaba muy difundida entre las primeras civilizaciones. La literatura de los tiempos se refiere a dichos conceptos administrativos como planeación, asistencia del personal, división de la mano de obra, control y liderazgo.[2]

El gobierno del vasto Imperio Romano requirió que se aplicaran los conceptos de organización y administración; de hecho, se ha dicho que el verdadero secreto de la grandeza de los romanos fue su genio para la organización,[3] esto es porque utilizaron ciertos principios de ésta para coordinar las diversas actividades del imperio.

A juzgar por su longevidad, la Iglesia Católica Romana debería considerarse como una organización eficaz; aunque su éxito es resultado de muchos factores, uno de ellos es ciertamente la eficacia de su organización y administración. Por ejemplo, la jerarquía de la autoridad, la organización territorial, la especialización de las actividades por función y el uso del principio de personal fueron partes integrantes de los primeros tiempos de su organización.

Finalmente, y no es de sorprender, algunos conceptos y prácticas importantes de las empresas modernas pueden remontarse a las organizaciones militares. Al igual que la Iglesia, éstas se enfrentaron muy pronto con los problemas de manejar grupos grandes y geográficamente dispersos, así que adoptaron el concepto de personal como una función de asesoría para el personal de línea.

Conocer la historia de las organizaciones en las primeras sociedades puede ser útil para el futuro administrador; de hecho, muchos de los conceptos y prácticas antiguas aún se utilizan con éxito; pero podemos cuestionar si confiar tanto en el pasado es una buena guía para el presente y el futuro,[4] ya que veremos que el tiempo y el entorno organizacional tienen mucho que ver con lo que funciona en la administración.

Experiencia

Algunos de los primeros libros de administración y organizaciones los escribieron quienes tuvieron éxito en ellas. La mayoría de estos individuos eran ejecutivos de negocios y sus escritos se enfocaron en cómo les fue a ellos durante el tiempo que trabajaron en una o más compañías; generalmente proponían ciertos principios o prácticas que les habían funcionado bien. Aunque emplear las ideas y experiencias escritas de esos administradores en funciones suena práctico, tiene sus desventajas, porque quienes son exitosos son susceptibles al mismo fenómeno de percepción que el resto de nosotros; por lo tanto, sus relatos se basan en sus concepciones previas y en sus prejuicios. Sin importar qué tan objetivo sea el enfoque, es posible que los relatos de sus experiencias no estén completos o sean imprecisos; también pueden ser superficiales, ya que con frecuencia son reflexiones hechas con posterioridad a situaciones en las que, en el momento en que ocurrieron los hechos, tuvieron poco tiempo para pensar en cómo o por qué realizaban una acción. Como resultado, las sugerencias que aparecen en dichos relatos a menudo son demasiado simples. Finalmente, al igual que con la historia, lo que funcionó ayer quizá no lo haga hoy o mañana.[5]

Ciencia

Un enfoque importante en este libro está en las ciencias de la conducta que han producido teorías, investigaciones y generalizaciones relacionadas con el comportamiento, la estructura y los procesos de las organizaciones. El interés de los científicos de la conducta en los problemas de las organizaciones es relativamente nuevo y se popularizó a principios de la década de los 50; en ese tiempo se estableció una organización conocida como Fundación para la Investigación del Comportamiento Humano con el fin de promover y respaldar la investigación de esta ciencia en los negocios, el gobierno y otras organizaciones.

Muchos defensores del método científico creen que los administradores en funciones, en demasiados casos, han aceptado las prácticas y principios prevalecientes sin el beneficio de la validación científica; creen que, siempre que sea posible, se deben utilizar los procedimientos científicos para validar la práctica. Debido a su trabajo, gran parte de las prácticas y principios anteriores se han abandonado o modificado, mientras que otros se han validado.

Investigación y métodos de las ciencias del comportamiento

Investigación

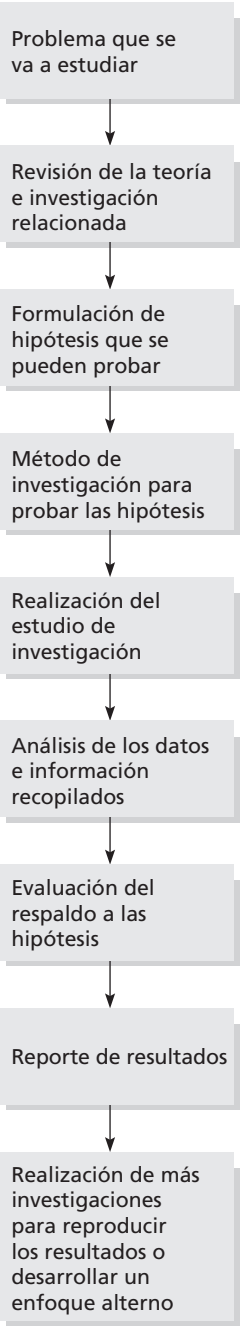
La investigación actual en las ciencias de la conducta varía enormemente en cuanto al alcance y los métodos que se utilizan. Un hilo común entre las diversas disciplinas es el estudio de la conducta humana mediante procedimientos científicos; por lo tanto, es necesario examinar la naturaleza de la ciencia al aplicarla a la conducta humana.

Algunos críticos creen que no se puede alcanzar una ciencia de la conducta humana y que los procedimientos científicos que se utilizan para obtener conocimientos en las ciencias físicas no se pueden adaptar al estudio de las personas, especialmente cuando están en las organizaciones. Aunque éste no es el lugar apropiado para participar en estas discusiones, creemos que el método científico sí se puede aplicar al estudio de la administración y de las organizaciones;[6] más aún, como ya hemos señalado, otros medios diferentes a los procedimientos científicos han proporcionado un conocimiento importante respecto a las personas de las organizaciones.

Al preguntarles sobre ideas no científicas, los científicos físicos generalmente responden: no hay evidencias de algo así. Por ejemplo, señalan que es difícil creer en la existencia de los ovnis si no se ha encontrado ningún artefacto de origen extraterrestre; este argumento no es muy convincente; después de todo, ellos también especulan sobre ideas que no están confirmadas, hasta ahora, por pruebas empíricas; si no lo hicieran, el progreso se volvería más lento o simplemente se detendría.[7]

El administrador se basa en las ciencias de la conducta tal como el médico lo hace en las ciencias biológicas, y debe saber qué esperar de éstas y conocer sus fortalezas y debilidades, tal

FIGURA A.1
Modelo para la investigación organizacional



como el médico debe saber qué esperar de la bacteriología y cómo puede serle útil como una herramienta de diagnóstico; sin embargo, el administrador, como el médico, es quien debe tomar decisiones en el presente, sin importar si la ciencia tiene o no todas las respuestas. Ninguno de ellos puede esperar a encontrar las respuestas antes de actuar,[8] y ninguno de los dos tiene todas las respuestas.

El método científico

El método científico es un proceso de recopilación de datos para probar hipótesis o explicar un fenómeno; en la figura A.1 se presenta un proceso paso a paso que es popular entre los investigadores. La mayor parte de los filósofos de la ciencia la definen mediante lo que consideran que es su característica universal y única: el *método*; su mayor ventaja es su característica de *autocorrección*, la cual no presenta ningún otro método para obtener conocimiento.[9] El método es un proceso objetivo, sistemático y controlado con verificaciones internas que se llevan a cabo durante todo el camino hacia el conocimiento, y que controlan y comprueban las actividades y conclusiones de los científicos, para permitir la obtención del conocimiento, de manera independiente a sus prejuicios y desviaciones.

La mayor parte de ellos están de acuerdo en que más que utilizar un solo método científico, utilizan varios; por consiguiente, tal vez tiene más sentido decir que existe un *enfoque* científico. En la tabla A.2 se resumen las características más importantes de éste y en la figura A.1 se le presenta gráficamente. Aunque sólo una ciencia ideal exhibiría todas las características de la tabla A.2, éstas son los sellos del enfoque científico; muestran la naturaleza básica de éste (objetiva, sistemática y controlada), que permite que los demás tengan confianza en los resultados de la investigación. Lo importante es la idea fundamental general de que el enfoque científico es un proceso racional controlado.

En la figura A.1 se presenta una serie de etapas que se emplean para construir un caso que permita respaldar o rechazar una hipótesis; cada investigador utiliza su propia serie, pero se recomienda un método sistemático.

A lo largo de todo el libro se utilizaron términos, temas y análisis del comportamiento organizacional para aclarar la forma en que se conducen las personas en las organizaciones; se utilizó un lenguaje o vocabulario científico para entender mejor los recursos humanos; se analizaron por separado las suposiciones, propuestas e hipótesis acerca del comportamiento y se formó la base de los debates, controversias y entendimiento acerca del CO. Por ejemplo, los investigadores de Hawthorne originalmente plantearon la hipótesis de que si los trabajadores recibieran descansos apropiados, entonces la productividad aumentaría; la hipótesis es una expresión de pronóstico presentada en un contexto de si-entonces: si (el descanso), entonces (aumento en la productividad). Esta hipótesis no quedó respaldada en los estudios de Hawthorne.

Las hipótesis en la investigación del CO por lo general presentan un vínculo entre lo que se conoce como variables: una independiente (la que se supone que afectará a una variable dependiente) y otra dependiente, esta última es lo que el investigador intenta entender o explicar; las pausas de descanso eran variables independientes que supuestamente afectaban la productividad, esto es, la dependiente.

Métodos de investigación

¿De qué manera obtienen los científicos de la conducta su conocimiento respecto al funcionamiento de las organizaciones? Así como los científicos físicos tienen ciertas herramientas y métodos para obtener información, ellos también los tienen y, por lo general, se conocen como *diseños de investigación*. En términos generales utilizan tres diseños básicos: el estudio de caso, el estudio de campo y el experimento.

Estudio de caso

Con un estudio de caso se intenta examinar numerosas características de una o más personas, generalmente durante un largo periodo. Durante años los antropólogos han estudiado las

TABLA A.2
Características del método científico

1. Los procedimientos son públicos. Un informe científico contiene una descripción completa de lo que se hizo para permitir que otros investigadores en el campo sigan cada paso de la investigación como si en realidad estuvieran presentes.
2. Las definiciones son precisas. Se deben expresar claramente los procedimientos que se utilizaron y las variables que se midieron, así como la forma en que lo hicieron. Por ejemplo, si los investigadores examinan la motivación entre los empleados en una planta determinada, deben definir lo que quieren decir por motivación y cómo la midieron (por ejemplo, número de unidades producidas, número de ausencias).
3. La recopilación de los datos es objetiva. La objetividad es la característica clave del método científico. En la ciencia no hay lugar para desviaciones en la recopilación e interpretación de los datos.
4. Los resultados se deben poder reproducir. Esto permite que otro investigador interesado pruebe los resultados de un estudio intentando reproducirlos.
5. El método es sistemático y acumulativo. Esto se relaciona con uno de los propósitos subyacentes de la ciencia, esto es, desarrollar un cuerpo de conocimiento unificado.
6. Los propósitos son la explicación, comprensión y pronóstico. Todos los científicos quieren saber por qué y cómo; si lo determinan y pueden proporcionar pruebas, entonces podrán pronosticar las condiciones particulares en las que ocurrirán sucesos específicos (en el caso de las ciencias de la conducta sería la conducta humana). El objetivo final de la ciencia de la conducta, como el de toda la ciencia, es el pronóstico.

costumbres y el comportamiento de diversos grupos viviendo realmente entre ellos. Algunos investigadores de las organizaciones han hecho lo mismo, han trabajado y socializado realmente con los grupos de empleados a los que estudian;[10] los informes acerca de dichas investigaciones generalmente se presentan en forma de estudios de caso. Un sociólogo, por ejemplo, podría informar cuáles fueron los factores y los incidentes fundamentales que llevaron a que un grupo de trabajadores operativos se declararan en huelga.

Las principales limitaciones del método de estudio de caso para obtener conocimiento acerca de cómo funcionan las organizaciones son las siguientes:

1. Rara vez dos casos pueden parecerse en forma significativa en cuanto a sus características esenciales. En otras palabras, es posible que los factores que llevaron a que los trabajadores de una empresa se declararan en huelga no produzcan el mismo efecto en otra de distinto tamaño.
2. Los estudios de caso casi nunca se pueden repetir o verificar sus resultados.
3. La importancia de los resultados se deja a la interpretación subjetiva del investigador. Al igual que el practicante, el investigador intenta describir la realidad, pero tal como la percibe una persona (o un grupo muy pequeño). La capacitación, las desviaciones y los prejuicios de quien investiga pueden distorsionar inadvertidamente el informe. Un psicólogo puede dar un punto de vista acerca de un grupo de trabajadores operativos totalmente diferente al que daría un sociólogo.
4. Como los resultados del estudio de caso se basan en una muestra de uno, la capacidad de generalizar a partir de ellos puede ser limitada.[11]

A pesar de estas limitaciones, el estudio de caso se utiliza ampliamente como método para estudiar las organizaciones y es muy valioso para responder preguntas exploratorias.

Estudio de campo

En su intento de agregar mayor realidad y rigor al estudio de las organizaciones, los científicos de la conducta han desarrollado varias técnicas sistemáticas de investigación de campo, como entrevistas personales, observación, datos de archivo y cuestionarios de encuestas; utilizan estos métodos de estudio, en forma independiente o combinada, para investigar las prácticas o sucesos actuales. Con estos métodos, a diferencia de otros, el investigador no confía totalmente en lo que dicen los sujetos y se puede entrevistar personalmente a otras personas de la organización (compañeros de trabajo, subordinados y superiores) para obtener una visión más

equilibrada antes de sacar conclusiones;[12] además, se pueden utilizar los datos de archivos, registros, cuadros y estadísticas archivados para analizar un problema o hipótesis.

Una técnica popular del estudio de campo es el uso de cuestionarios preparados por especialistas, los cuales no sólo están menos sujetos a una distorsión involuntaria que las entrevistas personales, sino que, además, permiten al investigador aumentar enormemente el número de individuos que participan. En la figura A.2 se presenta parte de uno que se utiliza en las organizaciones para evaluar las percepciones de los encuestados acerca de un programa de entrevistas de evaluación de desempeño. El cuestionario permite reunir datos sobre las características particulares que sean de interés (por ejemplo, equidad, precisión y claridad). Las escalas de siete puntos miden las percepciones de los encuestados acerca del grado en que las entrevistas de evaluación de desempeño poseen una determinada característica.

FIGURA A.2 Escala para apreciar las entrevistas de evaluación de GANAT

Fuente: Este formato de entrevista de evaluación fue desarrollado por John M. Ivancevich.

Parte A. Entrevista de evaluación

Los siguientes reactivos se relacionan con la entrevista de evaluación formal utilizada en conjunto con el programa del proyecto GANAT. Encierre en un círculo el número que mejor describa su opinión de la sesión de entrevistas más reciente.

	Totalmente falso						**Totalmente verdadero**
1. La entrevista de evaluación abarcó todo mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
2. El análisis de mi desempeño durante la entrevista de evaluación se cubrió en forma equitativa.	1	2	3	4	5	6	7
3. La entrevista de evaluación se realizó con precisión.	1	2	3	4	5	6	7
4. No tuve que pedir ninguna aclaración.	1	2	3	4	5	6	7
5. La entrevista fue justa en todos los aspectos.	1	2	3	4	5	6	7
6. La entrevista realmente aumentó mi nivel de ansiedad.	1	2	3	4	5	6	7
7. El propósito de la entrevista simplemente no me quedó claro.	1	2	3	4	5	6	7
8. La entrevista de evaluación realmente me hizo pensar acerca de trabajar en forma más inteligente en el puesto.	1	2	3	4	5	6	7
9. La entrevista de evaluación me resultó personalmente alentadora.	1	2	3	4	5	6	7
10. Temía la entrevista.	1	2	3	4	5	6	7
11. El jefe fue totalmente honesto en todas las fases de la entrevista.	1	2	3	4	5	6	7
12. La entrevista me dio alguna dirección y propósito.	1	2	3	4	5	6	7
13. La entrevista realmente señaló áreas para mejorar.	1	2	3	4	5	6	7
14. La entrevista fue desorganizada y frustrante.	1	2	3	4	5	6	7
15. Me disgustó la entrevista debido a que la intención no quedó clara.	1	2	3	4	5	6	7
16. El entrevistador del desempeño (jefe) no estaba bien capacitado.	1	2	3	4	5	6	7
17. La entrevista ha sido mi guía para corregir debilidades.	1	2	3	4	5	6	7
18. Entendí mejor el significado de cada área de desempeño después de la entrevista.	1	2	3	4	5	6	7
19. El tiempo de la entrevista se terminó demasiado rápido.	1	2	3	4	5	6	7
20. No recibí una notificación anticipada acerca de la entrevista.	1	2	3	4	5	6	7
21. Durante la entrevista se analizó mi desempeño con imparcialidad.	1	2	3	4	5	6	7
22. Con frecuencia me sentí molesto debido a que los datos de la entrevista no fueron precisos.	1	2	3	4	5	6	7
23. Mi registro, como se introdujo en la entrevista, no contenía errores.	1	2	3	4	5	6	7

En la mayoría de los casos las encuestas se limitan a una descripción del estado actual de la situación; sin embargo, si los investigadores están conscientes de los factores que pueden tomar en cuenta para los resultados de la encuesta, pueden hacer conjeturas (conocidas como *hipótesis*) acerca de la relación entre dos o más factores y de los datos de la encuesta con esos factores. Por lo tanto, en lugar de sólo describir las percepciones de la evaluación de desempeño de los encuestados, los investigadores podrían hacer mejores distinciones (por ejemplo, distinciones relacionadas con la antigüedad en el trabajo, el nivel salarial o la educación) entre los grupos que preguntaron, entonces podrían aplicar comparaciones y pruebas estadísticas para determinar las diferencias, similitudes o relaciones. Finalmente, para describir los cambios que han ocurrido se emplean los estudios *longitudinales*, que incluyen observaciones que se han hecho a través del tiempo; por consiguiente, en la situación descrita aquí, podemos cobrar conciencia de los cambios en las percepciones generales de los encuestados acerca de las entrevistas de desempeño que les han aplicado con el tiempo, así como de los que se relacionan con cada administrador.[13]

A pesar de las ventajas sobre muchos de los otros métodos para conocer las organizaciones, los estudios de campo también tienen problemas. Aquí nuevamente los investigadores llevan consigo capacitación, intereses y expectativas;[14] por lo tanto, pueden ignorar inadvertidamente un factor tecnológico vital cuando, en un estudio de moral de los empleados, se concentran sólo en factores de conducta; además, el hecho de que un investigador esté presente puede influir en la forma en que responde el individuo. Esta debilidad de los estudios de campo se reconoció desde hace mucho tiempo y se señala en algunas de las primeras investigaciones sobre las organizaciones.

Experimento

Ésta puede ser la más rigurosa de las técnicas científicas. Para que una investigación sea considerada un experimento, debe contener dos elementos: manipulación de alguna variable (variable independiente) y observación o medición de los resultados (variable dependiente) al tiempo que se mantienen constantes todos los demás factores. Así, en una organización, un científico de la conducta puede modificar un factor organizacional y observar los resultados mientras intenta mantener constantes todos los demás factores[15] en uno de dos tipos generales de experimentos.

En un *experimento de laboratorio* el investigador administrativo crea el ambiente; por ejemplo, puede trabajar con un pequeño grupo de voluntarios (estudiantes o administradores) en un salón de clase. Si se utiliza una muestra de estudiantes es importante determinar: 1) si la población de interés es similar a esa muestra y 2) si los resultados se pueden generalizar de la muestra de estudiantes a los empleados de las organizaciones.[16] Se pueden pedir las muestras de un experimento de laboratorio para comunicar, realizar tareas o tomar decisiones en distintos conjuntos de condiciones diseñadas por el investigador. El entorno de laboratorio le permite controlar de cerca las condiciones en las que se realizan las observaciones; la intención es aislar las variables relevantes y medir la respuesta de las dependientes cuando se manipula la independiente. Los experimentos de laboratorio son útiles cuando las condiciones que se requieren para probar una hipótesis no se pueden obtener en forma práctica o rápida en situaciones naturales, y cuando la situación que se va a estudiar se puede reproducir en condiciones de laboratorio. Para tales situaciones muchas escuelas de negocios tienen laboratorios de ciencias de la conducta donde se realiza dicha experimentación.

En un *experimento de campo* el investigador intenta manipular y controlar las variables en el entorno natural y no en un laboratorio. Estos primeros experimentos en las organizaciones implicaban manipular las condiciones físicas del trabajo, como los periodos de descanso, los que utilizaban para tomar un refrigerio y la iluminación; actualmente los científicos de la conducta intentan manipular múltiples factores adicionales.[17] Por ejemplo, se podría presentar un programa de capacitación a un grupo de administradores pero no a otro. Las comparaciones de desempeño, actitudes, etc., se podrían obtener más tarde, ya sea en uno o en diversos puntos distintos (un estudio longitudinal), para determinar qué efecto tuvo ese programa en el desempeño y actitudes de los administradores (si es que tuvo alguno).

El diseño experimental es especialmente atractivo para muchos investigadores debido a que es el prototipo del método científico. Es el ideal por el que se esfuerza cada ciencia; sin embargo, aunque su potencial todavía es grande, aún no ha producido demasiado conocimiento respecto a cómo funcionan las organizaciones. El riesgo con los experimentos de laboratorio es que pueden ser artificiales; con frecuencia sus resultados no son aplicables a las organizaciones reales. Los equipos de estudiantes de administración de empresas o de psicología que trabajan en problemas relacionados con la toma de decisiones pueden proporcionar gran cantidad de información a los investigadores; desafortunadamente, se debe tener mucho cuidado al determinar si este conocimiento se puede generalizar a un grupo, sean administradores o no, que tome decisiones bajo estrictas restricciones de tiempo.[18]

Los experimentos de campo también tienen sus desventajas. Primero, los investigadores no pueden controlar todos los posibles factores de influencia (incluso si los conocieran todos) como lo pueden hacer en un laboratorio; además, aquí de nuevo la presencia de un investigador puede hacer que las personas se conduzcan en forma distinta a como lo harían normalmente, sobre todo si están conscientes de que están participando en un experimento. La experimentación en las ciencias de la conducta y, más específicamente, en las organizaciones es un asunto complejo.[19]

En un *experimento verdadero* el investigador tiene un control completo sobre el experimento: el quién, qué, cuándo, dónde y cómo; sin embargo, un *cuasiexperimento* es aquel en el que carece del grado de control sobre las condiciones que es posible en un experimento verdadero. En la mayoría de los estudios organizacionales es imposible tener un control completo; por lo tanto, la regla cuando se estudia el comportamiento organizacional por medio de un experimento generalmente son los cuasiexperimentos.

Por último, en cada método de investigación que los científicos de la conducta utilizan, por lo general se necesita alguna *medición*. El conocimiento, para que sea significativo, con frecuencia se debe comparar o relacionar con algo más; como resultado, por lo común se establecen preguntas de investigación (hipótesis) para mostrar la forma en que las diferencias en la magnitud de una variable se relacionan con las diferencias en la magnitud de otra variable.

Las variables estudiadas se miden con instrumentos de investigación, que pueden ser pruebas psicológicas (por ejemplo, pruebas de personalidad o de inteligencia), cuestionarios diseñados para detectar actitudes u obtener otra información (como el que se muestra en la figura A.2) o bien, en algunos casos, aparatos electrónicos para medir el movimiento ocular o la presión sanguínea.

Es muy importante que un instrumento de investigación sea *válido* y *confiable*. La confiabilidad es la consistencia de la medición; en otras palabras, al medir algo una y otra vez con el mismo instrumento se deben obtener siempre los mismos resultados o puntuaciones. La validez se relaciona con si el instrumento de investigación realmente mide lo que se supone que debe medir,[20] ya que éste puede ser confiable pero no válido. Por ejemplo, una prueba diseñada para medir la inteligencia puede generar puntuaciones consistentes en un gran número de personas pero no medir la inteligencia.

Diseños de investigación

Los experimentos para estudiar el comportamiento organizacional utilizan diversos diseños. Para ilustrar algunos de los disponibles utilizamos el ejemplo de un programa de capacitación que se ofrece a un grupo de administradores. Supongamos que la tarea del investigador es la de diseñar un experimento que permita evaluar el grado en que el programa influyó en el desempeño de éstos. En nuestro análisis utilizamos los siguientes símbolos:[21]

S = los sujetos (es decir, los administradores o trabajadores que participan en el experimento).
O = los aparatos de observación y medición que utiliza el investigador (es decir, las calificaciones del desempeño de los administradores por parte de sus superiores).
X = tratamiento experimental, la variable manipulada (es decir, el programa de capacitación).
R = el proceso aleatorio.

Diseño único

Si suponemos que todos los administradores pasan por el programa de capacitación, el investigador tendrá dificultad en evaluarlos; esto es porque no puede comparar este grupo con otro que no haya pasado por el programa. Este diseño, llamado *diseño único*, se representa así:

X O

La letra X representa el tratamiento experimental (por ejemplo, el programa de capacitación); la letra O, la observación del desempeño en el puesto. La medición podría ser en la forma de una puntuación promedio basada en las calificaciones de los superiores; sin embargo, el investigador no puede determinar de ninguna manera si el programa de capacitación influyó mucho en el desempeño. Este diseño experimental rara vez se utiliza debido a sus debilidades.

Diseño de un grupo de prueba previa y prueba posterior

El diseño anterior se puede mejorar reuniendo primero los datos del desempeño de los administradores, instituyendo el programa de capacitación y luego volviendo a medir su desempeño. Esto se representa así:

O_1 X O_2

Por consiguiente, se aplica una prueba previa en el periodo 1, se administra el programa y luego se aplica una prueba posterior en el periodo 2. Si $O_2 > O_1$, se pueden atribuir las diferencias al programa de capacitación. Sin embargo, hay numerosos factores que pueden sumarse a los resultados obtenidos con este diseño; por ejemplo, si entre O_2 y O_1 se hubiera instalado un nuevo equipo, las diferencias en las puntuaciones de desempeño podrían deberse a esta situación; por lo tanto, es posible que exista un factor de *historia* que haya influido en los resultados. Los factores más recurrentes que también podrían influir en ellos se listan junto con sus definiciones en la tabla A.3.[22] Una revisión de la tabla indica que los resultados logrados con este diseño se

TABLA A.3
Fuentes recurrentes de error en estudios experimentales

Factor	Definición
1. Historia	Sucesos distintos al tratamiento experimental (X) que ocurrieron entre la prueba previa y la posterior.
2. Maduración	Cambios en el grupo al paso del tiempo que no se asocian con el tratamiento experimental (X).
3. Pruebas	Cambios en el desempeño de los sujetos debido a que la medición de su desempeño los hace conscientes de que forman parte de un experimento (las mediciones; por ejemplo, con frecuencia alteran la característica que se mide).
4. Instrumentación	Cambios en las mediciones del desempeño de los participantes que son resultado de modificaciones en los instrumentos de medición o de las condiciones en que se realiza la medición (por ejemplo, maquinaria desgastada, aburrimiento, fatiga por parte de los observadores).
5. Selección	Cuando se asignan a los participantes a los grupos experimentales y de control siguiendo criterios distintos a la asignación aleatoria, cualquier método de selección distinto a ésta ocasionará desviaciones sistemáticas que provocarán diferencias entre los grupos que no se relacionan con los efectos del tratamiento experimental (X).
6. Mortalidad	Si algunos participantes se retiran del experimento antes de que termine, los grupos experimental y de control no se pueden comparar.
7. Efectos de interacción	Cualquiera de estos factores puede interactuar con el tratamiento experimental, lo que ocasiona efectos confusos en los resultados; por ejemplo, los tipos de individuos que se retiran de un estudio (mortalidad) pueden diferir en el grupo experimental y el grupo de control.

pueden confundir con la *maduración* (los supervisores pueden aprender a hacer un mejor trabajo entre O_2 y O_1, lo que mejoraría su desempeño independientemente de la capacitación), las *pruebas* (la medición del desempeño en O_1 puede hacer que los administradores estén conscientes de que los están evaluando y trabajen mejor para mejorar su desempeño) y la *instrumentación* (si las observaciones de desempeño se realizan en distintos momentos del día, la fatiga podría influir en los resultados). Cada uno de estos factores explica los cambios en el desempeño distintos al programa de capacitación. Evidentemente, este diseño se puede mejorar.

Diseño de comparación del grupo estático

En este diseño la mitad de los administradores podrían inscribirse para la capacitación; una vez que 50% de ellos se hubieran inscrito, comenzaría el programa. Después de un periodo, el grupo de los que se inscribieron se compararía con los que no lo hicieron. Este diseño se representa así:

X O
O

Añadir un grupo de *control* (grupo de comparación) ha eliminado muchos de los factores de error asociados con los dos primeros diseños; sin embargo, como los administradores no se asignaron en forma aleatoria a cada grupo, es muy posible que los que se inscribieron hayan sido los más motivados o los más inteligentes; por lo tanto, en este diseño la *selección* es un problema importante. Debido a que no se asignaron los sujetos en forma aleatoria al grupo experimental (en capacitación) y al grupo de control (sin capacitación), pueden existir diferencias entre los dos que no tengan nada que ver con la capacitación.

Los tres diseños analizados hasta ahora (único, un grupo de prueba previa y posterior, comparaciones del grupo estático) se han descrito como diseños pseudoexperimentales o cuasiexperimentales. Cuando no se puede lograr la verdadera experimentación, estos diseños (especialmente los dos últimos) se prefieren a no tener ningún tipo de investigación o a la excesiva confianza en la opinión personal. Los tres siguientes se pueden considerar como diseños experimentales verdaderos porque el investigador tiene un control completo sobre la situación, ya que puede determinar con precisión qué sujetos participarán y cuáles recibirán o no el tratamiento experimental.

Diseño de grupo de control de prueba previa y prueba posterior

Este diseño, una de las formas más sencillas de experimentación verdadera que se utiliza en el estudio de la conducta humana, se representa así:

$$R\ O_1\ X\ O_2$$
$$R\ O_1 O_2$$

Es similar al diseño de un grupo de prueba previa y posterior, sólo que se ha agregado un grupo de control y los participantes se han asignado en forma aleatoria a ambos grupos, como se representa con la R; también se determina en forma aleatoria qué grupo recibirá la capacitación (grupo experimental) y cuál no (grupo de control). Puede decirse que los dos son equivalentes al momento de las observaciones iniciales y de las finales, sólo difieren en que uno ha recibido capacitación mientras que el otro no; en otras palabras, si el cambio de O_1 a O_2 es mayor en el grupo experimental que en el grupo de control, podemos atribuir la diferencia al programa de capacitación más que a la selección, pruebas, maduración, etcétera.

La principal debilidad del diseño de grupo de control de prueba previa y posterior es la de *interacción* (selección y tratamiento), donde los individuos están conscientes de que participan en un experimento; en otras palabras, el ser observado la primera vez hace que todos los participantes trabajen en forma más diligente, tanto los que están en el grupo de capacitación como los que están en el de control. Por consiguiente, quienes participan en el programa de capacita-

ción son más receptivos a ésta debido a la prueba previa. Este problema de interacción se puede superar utilizando un diseño de grupo de control sólo de prueba posterior.

Diseño de grupo de control sólo de prueba posterior

En este diseño los participantes se asignan en forma aleatoria a dos grupos, se aplica una capacitación a uno y se comparan las puntuaciones de las pruebas posteriores (desempeño evaluado). Se representa como:

R X O
R O

Esto elimina el problema del diseño previo al no aplicar ninguna prueba previa; sin embargo, la variable dependiente (el desempeño) es una medida final más que una medida relativa del logro. Además, la investigación no cuenta con un grupo que haya tenido una prueba previa y una posterior sin recibir el tratamiento experimental (programa de capacitación). Dicho grupo puede proporcionar información valiosa en los efectos de la historia, maduración, instrumentación etc.; no obstante, cuando sea difícil obtener una prueba previa o cuando su uso pueda hacer que los participantes estén conscientes de que se realiza un experimento, sería mucho más conveniente elegir este método que el diseño de grupo de control de prueba previa y posterior.

Diseño de cuatro grupos de Solomon

Este diseño que combina los anteriores es el más recomendable de todos los analizados aquí. Se representa así:

Grupo 1	R	O_1	X	O_2
Grupo 2	R	O_1		O_2
Grupo 3	R		X	O_2
Grupo 4	R			O_2

Cuando la variable dependiente deseada sea la ganancia o el cambio en la conducta, se debería utilizar este diseño; aunque no controla fuentes de resultados inválidos, permite el cálculo del grado de los efectos de algunas fuentes de error. En nuestro ejemplo, se asignarán los administradores en forma aleatoria a cuatro grupos, dos de los cuales recibirán la capacitación, uno con una prueba previa y otro sin ella, así, el investigador puede examinar, entre otras cosas, los efectos de la historia (grupo 1 a grupo 2), pruebas (grupo 2 al grupo 4) y la interacción de pruebas-tratamiento (grupo 2 al grupo 3). Es evidente que este diseño es el más complejo y costoso porque utiliza más participantes, por lo que el valor agregado de la información adicional deberá compararse con el aumento en los costos adicionales.[23]

Observación y medición

En el diseño de investigación se utilizó "O" para designar a la observación y medición que se emplearon. Los investigadores de la ciencia de la conducta intentan medir las variables de un estudio de investigación para que puedan probar las hipótesis. Para ello se utilizan cuatro métodos: 1) observación, 2) entrevistas, 3) encuestas y 4) mediciones no reactivas.[24]

Observación

Los administradores observan constantemente la conducta de los empleados; a través de la observación pueden contar, inferir y estudiar los comportamientos específicos. Un problema de las observaciones es que se deben hacer inferencias, las cuales pueden estar equivocadas debido a que participa el elemento humano. Las imprecisiones de percepción, prejuicios e inexperiencia pueden ocasionar inexactitud en las inferencias; se aconseja y se requiere ser cauteloso con cualquier tipo de medición cuando se utilizan observaciones administrativas.

Entrevistas

Esta medición incluye interacciones frente a frente, vía telefónica o videoconferencias que hacen preguntas específicas. Las entrevistas permiten una serie de preguntas y la flexibilidad de registrar las respuestas exactas. Los entrevistadores capacitados pueden utilizar preguntas estructuradas o iguales para cada persona o una serie de diversas preguntas no estructuradas.

Algunos encuestados se sienten incómodos con las entrevistas porque son frente a frente; aquí no es enteramente posible el anonimato. Otra limitante es que son laboriosas, ya que quitan el tiempo a los participantes.

Cuestionarios

Existen conjuntos de preguntas escritas o electrónicamente preparadas (encuesta electrónica) que preguntan acerca de actitudes, opiniones, características demográficas, preferencias y otra información. La mayor parte de los experimentos de campo y de las encuestas del comportamiento organizacional y administrativo utilizan cuestionarios.

Su uso es popular porque por lo general no son caros, son fáciles de aplicar y se pueden llenar en forma anónima; por otro lado, presentan diversos problemas: bajas tasas de respuesta, falta de datos y respuestas restringidas; es más, requieren buenas habilidades de lectura.

Mediciones no reactivas

Existen mediciones que aportan información sin que la persona lo sepa. Algunos ejemplos son los registros históricos, el desgaste y rotura de un bien para medir las tasas de uso (por ejemplo, alfombras, suelos de madera, manijas de las puertas, sillas) y los datos de ausentismo y rotación. Compañías como Amazon.com mantienen datos acerca de las preferencias de los clientes por género de libros, música u otros artículos adquiridos y las mantienen actualizadas.

Investigación cualitativa

En lugar de utilizar diseños experimentales y concentrarse en temas de medición, algunos investigadores también utilizan procedimientos de investigación cualitativa. La idea de aplicarlos al estudio del comportamiento dentro de las organizaciones se ha abordado en establecimientos líderes de investigación.[25] El término *métodos cualitativos* describe un conjunto de técnicas interpretativas que intentan describir y aclarar el significado de los fenómenos que ocurren en forma natural; es, por diseño, más bien de terminación abierta e interpretativa. En un estudio cualitativo, los actos de recopilación de datos significativos son la interpretación y descripción del investigador. En esencia, los datos cualitativos se definen como aquellos: 1) cuyos significados son subjetivos, 2) que rara vez son cuantificables y 3) que son difíciles de utilizar para hacer comparaciones cuantitativas.

El enfoque cuantitativo hacia la investigación del comportamiento organizacional se ejemplifica mediante definiciones precisas, grupos de control, recopilación objetiva de datos, uso del método científico y resultados replicables. Estas características, que se presentan en la tabla A.2, enfatizan la importancia de la confiabilidad, la validez y la medición precisa. Por otro lado, la investigación cualitativa se preocupa más por el significado de lo que se observa. Como las organizaciones son tan complejas, se puede utilizar una gama de técnicas cuantitativas y cualitativas en conjunto para aprender sobre la conducta individual, grupal y organizacional.[26]

La metodología cualitativa utiliza la experiencia y la intuición de los investigadores para describir los procesos organizacionales y las estructuras que estudian. Los datos que recopilan requieren que se acerquen mucho a la situación o problema que estudian. Por ejemplo, los antropólogos investigadores utilizan un método cualitativo conocido como *método etnográfico*,[27] el cual consiste en que estudian un fenómeno durante periodos largos como *observadores participantes*, es decir, se vuelven parte de la situación con el fin de sentir lo mismo que siente la gente que está en esa situación; se sumergen totalmente en la realidad de otras personas.[28]

La observación participante por lo general se complementa con diversas herramientas de recopilación de datos cuantitativos, como entrevistas estructuradas y cuestionarios de reporte personal. Para verificar los resultados que el investigador obtuvo mediante la observación y las notas de su diario de campo se utilizan diversas técnicas.

Al capacitar a los investigadores en el método etnográfico una práctica común es colocarlos en entornos no familiares, así pueden sentarse y escuchar a los trabajadores de la línea de producción, viajar en un auto de policía para observar a los oficiales o hacer un trabajo de limpieza en un cuarto de operaciones médicas. La capacitación se diseña para mejorar la capacidad de registro del investigador, clasificar y codificar lo que se observa.

Un ejemplo de participación de investigación cualitativa se presenta en el estudio de observación participante de John Van Maanen, acerca de un departamento de policía de una ciudad grande. Él pasó por la capacitación de la academia de policía y luego acompañó a los oficiales en sus rondas diarias; trabajó con ellos en los enfrentamientos cotidianos; fue así como pudo proporcionar descripciones vívidas del trabajo de policía.[29]

Otras técnicas cualitativas incluyen el análisis del contenido (por ejemplo, la interpretación del investigador de las notas de campo), las entrevistas informales, las encuestas de datos de archivo y los análisis históricos, así como el uso de medidas discretas (por ejemplo, datos cuya recopilación no está influida por la presencia de un investigador). Un ejemplo de esto último sería el desgaste y rotura de un sillón en la oficina de un cardiólogo. La medición original del patrón de conducta tipo A en el capítulo 7 fue el desgaste y rotura en los bordes del sillón donde los pacientes se sentaban a esperar su cita con el médico. Por el grado de deterioro se asumió una conducta de ansiedad e hiperactividad. La investigación cualitativa parece confiar más en fuentes múltiples de datos que en una sola. La literatura de investigación actual sugiere las siguientes características asociadas con la investigación cualitativa:[30]

1. *Inducción analítica*. La investigación cualitativa comienza con la inspección cercana, de primera mano, de la vida organizacional.
2. *Proximidad*. Los investigadores desean presenciar por sí mismos lo que estudian. Si es la aplicación de recompensas, observarían episodios de distribución de éstas.
3. *Conducta ordinaria*. Los temas de investigación deben ser conductas ordinarias, normales y rutinarios.
4. *Énfasis descriptivo*. La investigación cualitativa busca descripciones, por lo que ocurre en un lugar y momento dado; la meta es averiguar y revelar, no sólo ordenar y pronosticar datos.
5. *Variación de encogimiento*. La investigación cualitativa se dirige hacia la explicación de la similitud y la coherencia. Existe un mayor énfasis en la uniformidad y en las cosas compartidas en los entornos organizacionales que en las cosas no compartidas.
6. *Ilustración del consumidor*. El consumidor de investigación cualitativa podría ser un administrador. Un objetivo importante es ilustrar sin confundir y eso se logra al proporcionar comentarios coherentes y lógicos.

Los investigadores y los administradores no tienen que elegir entre los datos de investigación de interpretación cualitativa o cuantitativa. Existen argumentos convincentes y pertinentes para utilizar más de un método de investigación al estudiar el comportamiento organizacional. Los métodos y procedimientos de ambos tipos de investigación tienen mucho que ofrecer a los administradores en funciones. Mezclar e integrar ambas es lo que los investigadores y administradores deben hacer en los años por venir para entender, lidiar y modificar mejor el comportamiento organizacional.

A

Actitudes. Estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades.

Administración transcultural. Estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones de todo el mundo.

Administrador expatriado. Administrador de la nación de origen de una empresa que está en una asignación foránea.

Afecto. Segmento emocional de una actitud.

Agente de cambio. Persona que interviene para aportar una perspectiva diferente a una situación y cuestiona el estado de las cosas.

Agotamiento. Proceso psicológico resultado del estrés laboral que provoca un profundo desgaste emocional, despersonalización y sentimientos de menores logros.

Ajuste persona-ambiente (P-A). Medida en que el trabajo ofrece premios que satisfacen las necesidades del empleado y en la cual sus habilidades se acoplan con los requerimientos de su puesto.

Alcance del puesto. Número de tareas que se espera que realice una persona mientras ocupa un puesto; mientras más tareas se requieran, mayor será el alcance del puesto.

Ampliación del puesto. Práctica de incrementar el número de tareas que son responsabilidad de un individuo; esta práctica incrementa el alcance del puesto, pero no su profundidad.

Análisis ABC. Análisis de antecedentes, comportamiento y consecuencias al investigar temas relacionados con el trabajo o con el puesto.

Análisis de puestos. Descripción de la forma en que un puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere.

Análisis de puestos. Proceso de definir y estudiar un puesto en términos del comportamiento y de especificar la educación y capacitación requeridas para su desempeño.

Análisis funcional del puesto (FJA). Método de análisis de puestos que se enfoca en actividades, máquinas, métodos y producción específicos que se requieren.

Aprendizaje social. Punto de vista de Albert Bandura que sostiene que el comportamiento es una función de la interacción continua entre los determinantes cognitivos, conductuales y ambientales de una persona.

Aprendizaje. Proceso por el cual ocurre un cambio relativamente duradero en el comportamiento como resultado de la práctica.

Atribución. Proceso de percibir las causas del comportamiento y sus resultados.

Atribuciones de disposición. Enfatizar algún aspecto del individuo, como una capacidad o habilidad, para explicar su comportamiento.

Atribuciones situacionales. Atribuciones que destacan el efecto del ambiente sobre la conducta.

Autodirección del comportamiento (BSM). Proceso por el cual una persona se enfrenta con alternativas de respuesta inmediata que incluyen distintas consecuencias y selecciona o modifica el comportamiento manejando los procesos cognitivos, causas o consecuencias.

Autoridad. Poder formal que una persona posee por la posición que ocupa en la jerarquía organizacional.

B

Banca de tiempo libre. Práctica de recompensas que consiste en permitir que los empleados acumulen créditos, por conductas como un buen desempeño o el no ausentismo, que les dan derecho a tiempo libre.

C

Calidad de la decisión. Criterio importante en el modelo de Vroom-Yetton, que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subordinados, además de cualquier impacto directo en la motivación.

Calidad de la vida en el trabajo. Filosofía de la administración que mejora la dignidad del empleado, introduce el cambio cultural y permite oportunidades para el crecimiento y el desarrollo.

Calificación de méritos. Sistema formal de calificación aplicado a los empleados.

Cambio tecnológico. Cualquier aplicación de nuevas formas de transformar los recursos en productos o servicios.

Capacidad de sustitución. Medida en que otras unidades pueden realizar la tarea o actividad de una subunidad.

Capacidad. Característica biológica o aprendida que permite que una persona haga algo mental o físico.

Castigo. Consecuencia indeseable que resulta en la supresión (disminución en la frecuencia) del comportamiento que la acarreó.

Causa de reciprocidad. Argumento según el cual la conducta del seguidor afecta la del líder, y la conducta de éste influye en la del seguidor.

Centro de control. Característica de la personalidad que denomina internalizadores a las personas que consideran que el control de sus vidas proviene de su interior; las que creen que sus vidas están controladas por factores externos son externalizadores.

Ciclo de choque cultural. Ciclo de tres fases (fascinación e interés, frustración y confusión, y adaptación) que experimentan la mayoría de los individuos al ser enviados a otra cultura.

Ciudadanos de terceros países. Empleados de un país distinto al lugar donde la compañía matriz tiene su oficina central o donde se ubica su operación.

Ciudadanos del país anfitrión. Trabajadores de la población donde se ubica una operación.

Ciudadanos del país de origen. Individuos enviados desde el país en el que la compañía tiene sus oficinas centrales. A menudo se les llama expatriados.

Clima de liderazgo. Naturaleza del ambiente de trabajo de una organización, que resulta del estilo de liderazgo y de las prácticas administrativas.

Cognición. Segmento de percepción, opinión o creencia de una actitud.

Cohesión. Intensidad del deseo de los miembros del grupo para permanecer en éste, y de su compromiso con el grupo.

Comportamiento organizacional (CO). Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias.

Comportamiento. Segmento de conducta de una actitud.

Compromiso con la decisión. Medida en que los subordinados aceptan una decisión particular. Con frecuencia, su participación en las decisiones incrementa su compromiso.

Compromiso con la meta. Cantidad de esfuerzo utilizado realmente para alcanzar la meta.

Compromiso. Sentido de identificación, lealtad y participación que un empleado expresa hacia la organización o unidad de la organización.

Comunicación ascendente. Comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización; incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas.

Comunicación descendente. Comunicación que fluye de los niveles superiores a los inferiores de una organización; incluye políticas de administración, instrucciones y memos oficiales.

Comunicación horizontal. Comunicación que fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales.

Comunicación interpersonal. Comunicaciones que fluyen entre los individuos en encuentros personales y de grupo.

Comunicación no verbal. Mensajes enviados mediante la postura corporal, las expresiones faciales y los movimientos de manos y ojos; tan importantes como la comunicación verbal.

Comunicación. Transmitir información y entendimiento mediante el uso de símbolos verbales o no verbales.

Condicionamiento operativo. Aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.

Conducta política. Forma de conducta que se realiza fuera del sistema normal de poder, diseñada para beneficiar a un individuo o a una subunidad.

Conflicto de funciones. Conflicto que surge cuando el cumplimiento de un conjunto de expectativas por parte de un individuo choca con el cumplimiento de otro conjunto de expectativas.

Conflicto de funciones. Ocurre cuando un individuo que cumple con un conjunto de expectativas entra en conflicto con el cumplimiento de otro conjunto de éstas.

Conflicto disfuncional. Desde el punto de vista de la organización es la confrontación entre grupos que la perjudica.

Conflicto funcional. Desde el punto de vista de la organización, es la confrontación entre grupos que la beneficia.

Conjunto de funciones. Expectativas de terceros sobre la conducta de una persona en un puesto particular.

Consideración. Actos del líder que muestran interés y apoyo hacia los seguidores dentro del grupo.

Contenido del puesto. Actividades específicas que requiere un puesto.

Contenido percibido del puesto. Actividades específicas y características generales del puesto según las percibe el individuo que lo ocupa. Dos individuos que realizan el mismo trabajo pueden tener percepciones similares o diferentes del contenido del puesto.

Contexto del puesto. Ambiente físico y otras condiciones laborales, junto con otros factores que se consideran extrínsecos a un puesto.

Contingencia estratégica. Hecho o actividad de importancia crucial para concluir un proyecto o alcanzar una meta.

Contrato psicológico. Comprensión implícita de las contribuciones mutuas entre una persona y su organización.

Corporación global. Compañía estructurada de modo que las fronteras nacionales se difuminan. Contrata a las mejores personas independientemente de su nación de origen.

Corporación multinacional. Empresa que opera en diferentes naciones y cuyas subsidiarias son consideradas empresas relativamente separadas.

Cuestionario de análisis del puesto (PAQ). Método de análisis de puestos que toma en cuenta las características humanas, así como las tareas y los factores tecnológicos del puesto y sus clases.

Cultura organizacional. Lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

D

Decisión. Medio de lograr algún resultado o solucionar algún problema; efecto de un proceso influenciado por muchas fuerzas.

Decisiones no programadas. Decisiones que se requieren en problemas de administración únicos y complejos.

Decisiones programadas. Procedimientos específicos formulados para problemas repetitivos y rutinarios.

Delegación de autoridad. Proceso de distribuir la autoridad hacia abajo en una organización.

Denuncia de irregularidades. Informar a alguien de prácticas o hechos organizacionales que violan la ley o están en conflicto con una creencia o valor personal.

Departamentalización. Proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos en departamentos de acuerdo con alguna característica o base que compartan.

Desarrollo de equipos. Consiste en estimular a quienes trabajan juntos a reunirse como grupo para identificar metas comunes, mejorar la comunicación y solucionar conflictos.

Desempeño laboral. Resultados del trabajo que se relacionan con propósitos de la organización como la calidad, la eficiencia y otros criterios de eficacia.

Diferenciación. Grado de distinción entre las unidades de una organización causadas por diferencias individuales y estructurales.

Diferencias individuales. Los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales como las actitudes, percepciones y habilidades ayudan a los administradores a entender las diferencias en los niveles de desempeño.

Dificultad de la meta. Grado de dominio y eficiencia que se busca en el desempeño de una meta.

Dinamismo de Confucio. Grado de importancia que la gente asigna a valores como la persistencia, el estatus, la mesura y la modestia, más la poca importancia que concede a valores como la estabilidad personal, guardar las apariencias, el respeto por la tradición y corresponder a los favores y obsequios.

Diseño del puesto. Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y la autoridad del puesto individual.

Diseño organizacional. Decisiones y acciones de la administración que generan una estructura organizacional específica.

Disonancia cognitiva. Ansiedad que surge cuando hay conflicto entre las creencias de un individuo y la realidad. La mayoría de los individuos están motivados para reducir la disonancia y alcanzar la consonancia.

Disonancia cognitiva. Estado mental de ansiedad que se presenta cuando hay un conflicto entre las diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo, actitudes y creencias) después de que ha tomado una decisión.

Disposición. Capacidad y buena voluntad de los seguidores para hacer un trabajo.

Distancia al poder. Dimensión determinada por Hofstede. Se refiere al grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias en el poder y el estatus entre ellos mismos.

Diversidad. Conjunto de contrastes físicos y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas.

Diversidad. Describe aquellas cualidades humanas como la raza, género y grupo étnico que son diferentes de las nuestras, y que están fuera de los grupos a los que pertenecemos.

División del trabajo. Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para alcanzar las ventajas de la especialización.

E

Efecto Pigmalión. El mejoramiento en el aprendizaje o el desempeño que refleja un individuo como resultado de las expectativas positivas que otros tienen de él.

Eficacia personal. Creencia de que uno puede tener un desempeño adecuado en cierta situación; consta de tres dimensiones: magnitud, fuerza y generalidad.

Encuesta de actitudes. Forma de recopilar datos o información sobre la opinión o reacción de un individuo ante un hecho, persona, concepto, situación o programa organizacional.

Enfoque de contingencia en la administración. Método de administración que considera que no hay una mejor manera de administrar en cada situación sino que los administradores deben encontrar distintas formas que se adapten a diferentes situaciones.

Enfoque de metas para la eficacia. Perspectiva acerca de la eficacia que enfatiza la función central del logro de metas como un criterio para evaluar la eficacia.

Enriquecimiento del puesto. Práctica de incrementar la libertad discrecional que un individuo puede emplear para seleccionar actividades y resultados. Con ello se incrementa la profundidad del puesto y de manera concomitante se satisfacen las necesidades de crecimiento y autonomía.

Especificidad de la meta. Grado de precisión cuantitativa de la meta.

Establecimiento de metas. Proceso de establecer metas. En muchos casos, requiere que superior y subordinado trabajen juntos para establecer las metas, subordinándose este último para periodos específicos de tiempo.

Estereotipo. Creencia excesivamente generalizada, simplificada y autoperpetuada sobre las características personales de la gente.

Estilo interpersonal. Forma en que nos relacionamos con otras personas.

Estrés. Respuesta de adaptación, modificada o matizada por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o hecho que impone demandas especiales sobre una persona.

Estructura de las tareas. Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado en que un puesto está estructurado en relación con los requisitos, alternativas de solución

de problemas y realimentación sobre el desempeño exitoso en el puesto.

Estructura organizacional. Patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importante de la conducta individual y de los grupos.

Estructura. Esquema que indica cómo se agrupan las personas y los puestos de trabajo en una organización. Se ilustra mediante un organigrama.

Evasión a la incertidumbre. Dimensión identificada por Hofstede que se refiere al grado en que la gente se siente cómoda con situaciones ambiguas y con la incapacidad de predecir con precisión eventos futuros.

Expectativa (probabilidad). Percepción de la probabilidad de que a un acto particular le siga un resultado específico.

Extinción. Baja en la tasa de respuesta como resultado del no refuerzo.

F

Facultamiento. Otorgar responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones que les permitan desahogar a tiempo la carga de trabajo.

Función. Conjunto organizado de conductas que se esperan de un individuo que ocupa un puesto específico.

Funciones múltiples. Funciones que se realizan simultáneamente porque el individuo desempeña muchos puestos en una amplia gama de organizaciones y grupos.

G

Globalización. Interdependencia del transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de las fronteras internacionales.

Grupo. Conjunto de individuos en quienes la conducta o desempeño de uno de sus miembros se ven influidos por los otros miembros.

Grupos formales. Grupos creados por decisión de los administradores para alcanzar las metas establecidas de la organización.

Grupos informales. Grupos que surgen por los esfuerzos individuales y que se desarrollan alrededor de intereses y amistades comunes, más que por un diseño deliberado.

H

Habilidades. Competencias relacionadas con las tareas.

I

Indagación apreciativa (IA). Proceso de cambio organizacional que se enfoca en el diagnóstico y presentación de las características positivas del cambio, el proceso y los resultados.

Indicador de Myers-Briggs (MBTI). Escala que evalúa la personalidad o estilo cognitivo. Las respuestas de los encuestados se califican e interpretan para clasificarlos como extrovertidos o introvertidos, sensoriales o intuitivos, de pensamiento o de sentimiento y de percepción o juicio. Son posibles 16 distintos tipos de personalidad.

Individualismo-colectivismo. Dimensión descubierta por Hofstede. El individualismo enfatiza la búsqueda de las metas, necesidades y éxito individuales. El colectivismo enfatiza las necesidades, satisfacción y desempeño del grupo.

Inicio de estructura. Actos de liderazgo que requieren la estructuración de las tareas y responsabilidades de trabajo para los seguidores.

Instrumentalidad. Concepto de la teoría de las expectativas de la motivación; señala que la percepción de una persona está determinada por la asociación de los resultados del primer nivel con los del segundo.

Integración. Logro de la unidad de esfuerzos entre las diferentes unidades organizacionales e individuos mediante el uso de reglas, la planeación y el liderazgo.

Intensidad de la meta. Proceso de fijar una meta o de determinar la forma de alcanzarla.

Interdependencia común. Interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto cuando se realiza por conducto de toda la organización.

Interdependencia recíproca. Interdependencia que requiere que la producción de cada grupo sirva como insumo para los otros grupos de la organización.

Interdependencia secuencial. Interdependencia que requiere que la producción de un grupo sirva como insumo para otro grupo, con lo que se establece la base de un fuerte conflicto potencial.

Intervención. Acción o programa específico que se emprende para enfocar el proceso de cambio en metas particulares.

Inventario de la Personalidad Multifacética de Minnesota (MMPI). Encuesta ampliamente utilizada para evaluar la personalidad.

J

Justicia distributiva. Percepción de justicia de los recursos y recompensas en una organización.

Justicia en los procesos. Percepción de equidad de los procesos empleados para distribuir las recompensas.

Justicia organizacional. Grado en que los individuos se sienten tratados con justicia dentro de las organizaciones para las que trabajan.

L

Líder centrado en el trabajo. Persona que supervisa y observa estrictamente el trabajo de otros.

Líder centrado en los empleados. Persona que se limita a supervisar en general el trabajo de los demás; trata de que estos otros sientan autonomía y apoyo.

Liderazgo carismático. Capacidad de influir en los seguidores con base en un don sobrenatural y poderes atractivos. A

los seguidores les agrada estar con el líder carismático porque se sienten inspirados, que hacen lo correcto y que son importantes.

Liderazgo gestor. El líder identifica lo que los seguidores desean o prefieren y los ayuda a alcanzar un nivel de desempeño que resulta en recompensas que los satisfacen.

Liderazgo transformador. Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen resultados mayores que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas.

Liderazgo. Intento de utilizar la influencia para motivar a los individuos a que alcancen una meta.

Lluvia de ideas. Técnica que promueve la creatividad al estimular la generación de ideas mediante una discusión no crítica.

M

Maquiavelismo. Término empleado para describir maniobras políticas dentro de una organización. También designa a una persona que es manipuladora y abusa de su poder.

Masculinidad-feminidad. Dimensión descubierta por Hofstede. Una alta masculinidad en una cultura indica precisión, dominancia e independencia; una alta feminidad en una cultura indica interdependencia, compasión y opiniones emocionales.

Meta. Objetivo específico que un individuo trata de alcanzar; la finalidad (propósito) de una acción.

Metas conscientes. Metas principales que una persona se esfuerza por alcanzar y de las que es consciente cuando dirige su conducta.

Metas superordinadas. Metas que no se pueden alcanzar sin la cooperación de los grupos en conflicto.

Modelo de jerarquía de las necesidades. Teoría de Maslow que supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene; en cierto sentido significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia se clasifican como fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

Modelo de liderazgo camino-meta. Teoría que sugiere que un líder necesita influir en las percepciones que sus seguidores tienen de las metas de trabajo y de desarrollo personal, así como de las rutas para alcanzar dichas metas.

Modelo de Vroom-Yetton. Modelo de liderazgo que especifica los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más efectivos en cada una de las diferentes situaciones: dos autocráticas (AII, AII); dos de consulta (CI, CII); una orientada hacia la toma de decisiones conjunta por el líder y el grupo (GII).

Modelo mecánico. Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada, y una amplia especialización del trabajo.

Modelo orgánico. Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante un uso limitado de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y un grado relativamente bajo de especialización.

Modificación de la conducta. Enfoque de la motivación que emplea los principios del condicionamiento operativo para lograr el aprendizaje individual mediante el refuerzo. En este texto, se usa indistintamente con el término modificación de la conducta organizacional.

Modificación del comportamiento organizacional (OBM o OB Mod). Método operante para el comportamiento organizacional. En este texto se emplea de manera indistinta con el término modificación del comportamiento.

Módulos de trabajo. Partes completas de trabajo que se asignan a los individuos.

Motivación. Fuerzas que actúan sobre un empleado, que inician y dirigen su conducta.

N

Necesidad de poder (N Pow). Deseo de influir en otros.

Necesidad. Deficiencia que un individuo experimenta en un momento particular.

Normas. Estándares generalmente acordados de conducta individual y grupal desarrollados como resultado de la interacción de los miembros en el transcurso del tiempo.

O

Operadores. Conductas que se controlan si se modifican los reforzadores y castigos que los siguen.

Organización formal. Filosofía, políticas, estructura y sistemas de control de una organización.

Organización matricial. Diseño organizacional basado en productos o proyectos sobre otro existente basado en funciones.

Organizaciones. Entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente.

P

Pago con base en las habilidades. Salarios pagados con base en una tasa calculada en las habilidades que los empleados poseen, demuestran y desarrollan en el cumplimiento de su trabajo.

Participación en las ganancias. Plan de incentivos de grupo con base en una fórmula, según la cual los empleados participan en las ganancias financieras de una organización como resultado de su mejor desempeño.

Pensamiento grupal. Situación en un grupo cohesivo en que su deseo de lograr acuerdos interfiere con su consideración de soluciones alternas.

Percepción. Proceso por el cual un individuo asigna significado al ambiente; incluye la organización e interpretación de varios estímulos en una experiencia psicológica.

Pereza social. Sucede cuando los individuos que forman parte de un grupo se abstienen de contribuir al esfuerzo y desempeño colectivos.

Personalidad. Conjunto estable de características y tendencias que determina los elementos comunes y las diferencias en la conducta de la gente.

Poder de coerción. Capacidad de castigar la falta de cumplimiento de los seguidores.

Poder de experto. Poder de influir en otros con base en pericias especiales.

Poder de recompensas. Capacidad de una persona para premiar la conducta de otros.

Poder del puesto. Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.

Poder legítimo. Capacidad de una persona para influir en otros por ocupar una posición de mayor poder.

Poder referente. Poder basado en el carisma generado por la personalidad o estilo de conducta.

Poder. Capacidad de lograr que otros hagan lo que uno quiere que hagan.

Prestaciones adicionales estilo cafetería. Cada empleado recibe autorización para desarrollar y tomar un paquete de prestaciones adicionales que le resulte personalmente atractivo, se le informa de cuál será el total de prestaciones permitido y se le permite distribuir los beneficios de acuerdo con sus preferencias.

Proceso Delphi. Técnica que promueve la creatividad mediante el juicio anónimo de ideas para alcanzar una decisión por acuerdo general.

Procesos. Actividades que inyectan vida a la estructura de la organización. Algunos procesos comunes son la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la propia organización.

Profundidad del puesto. Grado de influencia o libertad discrecional que tiene un individuo para elegir la forma en que se desempeñará un puesto.

Programas de asistencia a empleados (PAE). Programas diseñados para auxiliar en una amplia gama de problemas inducidos por el estrés que se pueden relacionar o no con el trabajo.

Programas de bienestar. Actividades que se enfocan en la salud física y mental global de los empleados.

Prueba de percepción temática (TAT). Prueba proyectiva que utiliza el análisis de imágenes de una persona para evaluar diferencias individuales, tales como la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Prueba de personalidad. Prueba utilizada para medir las características emocionales, de motivación, interpersonales y de actitud que conforman la personalidad de un individuo.

Punto de referencia. Estándar de excelencia o logro contra el que se miden o juzgan los productos o prácticas de una empresa.

R

Recompensas extrínsecas. Premios externos al puesto, como pagos, promociones o prestaciones adicionales.

Recompensas interpersonales. Premios extrínsecos como recibir reconocimientos o poder interactuar socialmente en el puesto.

Recompensas intrínsecas. Premios que son parte del puesto mismo: la responsabilidad, los desafíos y la realimentación que le son características.

Reconocimiento. Agradecimiento expresado por la administración ante un trabajo bien hecho.

Rediseño del puesto. Proceso por el cual los administradores reconsideran lo que se espera que los empleados hagan.

Refuerzo negativo. El refuerzo negativo fortalece una conducta porque éste elimina algún estímulo doloroso o desagradable.

Refuerzo positivo. Acción que incrementa la probabilidad de que se produzca una conducta en particular.

Relaciones del puesto. Relaciones interpersonales que se requieren o se hacen posibles por el puesto.

Relaciones líder-miembro. Factor del modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de confianza, credibilidad y respeto que el líder obtiene de sus seguidores.

Requisitos del puesto. Educación, experiencia, títulos y otras características personales que un individuo necesita para desempeñar el contenido del puesto.

Respaldo social. La comodidad, auxilio o información que se recibe mediante los contactos formales o informales con otros individuos o grupos.

Riqueza de información. Se refiere a la cantidad de información que se puede transmitir de manera eficaz.

Rotación de puestos. Práctica de mover a los individuos de puesto en puesto para reducir el posible hastío y elevar la motivación y el desempeño potenciales.

S

Satisfacción laboral. Actitud que los trabajadores mantienen respecto de su empleo y que resulta de su percepción del trabajo.

Satisfacción laboral. Expresión de bienestar personal de un individuo que se relaciona con la realización del puesto que le es asignado.

Sistema. Agrupación de elementos que establecen relaciones entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto individual como de grupo.

Sobrecarga cualitativa. Ocurre cuando las personas sienten que les falta capacidad para realizar un trabajo o que los estándares de desempeño son demasiado altos.

Sobrecarga cuantitativa. Resulta de tener demasiadas cosas que hacer o tiempo insuficiente para cumplir con un trabajo.

Socialización. Proceso por el cual las organizaciones integran a los nuevos empleados a su cultura.

T

Técnica de grupo nominal (NGT). Técnica que promueve la creatividad agrupando gente en reuniones muy estructuradas que permiten poca comunicación verbal. La decisión grupal es el resultado matemático de la suma de cada voto.

Tecnología. Acciones físicas y mentales de un individuo para modificar la forma o contenido de un objeto o idea.

Tensor. Hecho o situación externa que puede ser amenazante o dañina.

Teoría de la equidad de la motivación. Teoría que analiza las discrepancias en el interior de una persona, una vez que ésta ha comparado su proporción de contribución/resultado con la de una persona de referencia.

Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg. La satisfacción laboral es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y la insatisfacción se deriva de no tener factores extrínsecos.

Teoría de las expectativas de la motivación. Teoría en la que el empleado se enfrenta con un conjunto de resultados de primer nivel y elige uno con base en cómo esta elección se relaciona con los resultados de segundo nivel; sus preferencias se basan en la intensidad (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y lo que se percibe de la relación existente entre los resultados de los dos niveles.

Teoría de las necesidades aprendidas. Teoría que propone que una persona con una fuerte necesidad, estará motivada a desarrollar conductas apropiadas para satisfacerla. Las necesidades de una persona son aprendidas de la cultura de una sociedad.

Teoría de liderazgo por atribución. Atribuciones que la gente hace respecto de otros individuos.

Teoría de rasgos del liderazgo. Teoría que trata de identificar características específicas (físicas, mentales, de personalidad) asociadas con el éxito en el liderazgo; se basa en la investigación que relaciona varios rasgos con ciertos criterios de éxito.

Teoría del diseño de contingencia. Enfoque del diseño organizacional que recalca la importancia de que éste se ajuste a las demandas de una situación, incluidas la tecnología, la incertidumbre ambiental y las decisiones de los administradores.

Teoría ERG de la motivación. Teoría desarrollada y probada por Alderfer que clasifica las necesidades como de existencia, de relación y de crecimiento.

Teorías de contenido de la motivación. Teorías que se centran en los factores internos de una persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta.

Teorías de proceso de la motivación. Teorías que describen y analizan cómo se activa, dirige, sostiene y detiene la conducta.

Teorías de rasgos de la personalidad. Teorías basadas en la premisa de que las predisposiciones dirigen el comportamiento de un individuo en un patrón consistente.

Teorías humanistas de la personalidad. Teorías que hacen hincapié en el crecimiento y la realización personal de la gente.

Teorías psicodinámicas de la personalidad. Método de Freud que analiza el id (el ello), el superego (el superyó) y el ego (el yo); hace especial hincapié en los determinantes inconscientes del comportamiento.

Teorías situacionales del liderazgo. Enfoque del liderazgo que propone que los líderes entienden su propia conducta y la de sus subordinados, así como la situación, antes de utilizar un estilo particular para liderar. Este enfoque requiere que el líder tenga capacidad de diagnóstico de la conducta humana.

Tipo A. Administradores que con frecuencia muestran características de líderes autocráticos, normalmente son fríos y reservados; a menudo son malos comunicadores interpersonales.

Tipo B. Administradores que buscan buenas relaciones con sus subordinados, pero que no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos; a menudo son comunicadores interpersonales poco efectivos.

Tipo C. Administradores interesados sólo en sus propias ideas, no en las ideas y opiniones de otros; normalmente no son comunicadores eficaces.

Tipo D. Administradores que se sienten libres de expresar sus sentimientos a otros y hacer que los demás expresen los suyos; son los comunicadores interpersonales más efectivos.

Trabajo a distancia. Realizar todo o parte de las actividades de un puesto en sitios lejanos al lugar central de trabajo.

Tramo de control. Número de individuos que reportan a un jefe específico.

V

Valencia. Fuerza de la preferencia de una persona por un resultado particular.

Valores. Deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas, que guían su conducta.

Valores. Guías y creencias básicas que utiliza quien toma decisiones cuando se enfrenta a una situación que requiere decidir entre distintas opciones.

Valores. La conciencia, los deseos o las necesidades afectivas de las personas que guían su comportamiento.

Violación al contrato psicológico. Percepción de la persona de que su empresa no ha satisfecho o no ha cumplido una o más obligaciones.

NOTAS FINALES

Capítulo 1

1. Manfred F. R. Kets de Vries, "Decoding the Team Conundrum", *Organizational Dynamics,* enero de 2007, pp. 28-44.
2. Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Management and Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2004).
3. Sherry E. Sullivan y Lisa A. Mainiero, "Kaleidoscope Career: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces", *Organizational Dynamics,* enero de 2007, pp. 45-62.
4. Teresa Brannick, "In Defense of Being 'Native': The Case for Insider Academic Research", *Organization Research Methods, enero de* 2007, pp. 59-74.
5. Jack Scarborough, *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management* (Westport, CT: Quorum, 2001).
6. Los autores adaptaron y utilizaron este modelo para emplearlo en el salón de clases y en capacitaciones nacionales e internacionales.
7. Charles C. Lewis, *Synoptic Excellence: Managing Organizational Culture* (Nueva York: Trafford Publishing, 2006).
8. John M. Ivancevich y William Lidwell, eds., *Guidelines for Excellence in Management* (Cincinnati, OH: South-Western, 2004).
9. *Ibid.*
10. Linda K. Trevino y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics* (Nueva York: John Wiley, 2007).
11. Ethics Resource Center, 2006 *National Business Ethics Survey* (Washington, DC: Ethics Resource Center).
12. M. Gunther, "Cops of the Global Village", *Fortune,* 27 de junio, 2005, pp. 158-166.
13. Laura P. Hartman, *Perspectives in Business Ethics* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
14. Sergio G. Lazzarini, "The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines", *Strategic Management Journal,* abril de 2007, pp. 345-367.
15. Arie Y. Lewin y John W. Minton, "Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research", *Management Science,* mayo de 1986, p. 514.
16. John R. Kimberly y David B. Rottman, "Environment, Organization y Effectiveness: A Biographical Approach", *Journal of Management Studies,* noviembre de 1987, pp. 595-622.
17. James Waldroop y Timothy Butler, "Managing Away Bad Habits", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 2000, pp. 89-101.
18. Discussions of the history of management thought can be found in Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought* (Nueva York: Ronald Press, 1972); Claude S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968); y W. Jack Duncan, *Great Ideas in Management: Lessons from the Founders and Foundation of Management Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
19. El término escuela clásica de la administración se refiere a las ideas que desarrolla un grupo de practicantes que escriben sobre sus experiencias en la administración. Algunas contribuciones importantes son: Frederick W. Taylor, *Principles of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1911); Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trad. J.A. Conbrough (Geneva: International Management Institute, 1929); James D. Mooney, *The Principles of Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1947); y James D. Mooney, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944).
20. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).
21. Peter F. Drucker, "Management's New Paradigms", *Forbes,* 5 de octubre de 1998, pp. 152-177.
22. Alan M. Rugman y Joseph R. D'Cruz, *Multinationals as Flagship Firms* (Oxford: Oxford University Press, 2000).
23. Michael Watkins, *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
24. Katherine J. Klein y Steve W. J. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research y Methods in Organizations: Foundations, Extensions y New Directions* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
25. Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1981, pp. 103-116.
26. Richard B. Chase y Sriram Daser, "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science", *Harvard Business Review,* junio de 2001, pp. 78-85.
27. William Q. Judge y Joel A. Ryman, "The Shared Leadership Challenge in Strategic Alliance Lessons from the U.S. Health Care Industry", *Academy of Management Executive,* mayo de 2001, pp. 71-79.
28. Suzanne C. de Janasz, Karen O. Dowd y Beth Z. Schneider, *Interpersonal Skills in Organizations* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
29. Stephen Stasser, J. D. Eveland, Gaylord Cummins, O. Lynn Denison y John H. Romani, "Conceptualizing the Goal and System Models of Organizational Effectiveness", *Journal of Management Studies,* julio de 1981, p. 323. Kim Cameron, "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", *Organizational Dynamics,* otoño de 1980, pp. 66-80; identifica dos enfoques más: el de procesos internos y el de

grupos estratégicos, los cuales pueden subsumirse al enfoque de teoría de sistemas; este último es un caso especial del enfoque de objetivos múltiples.

30. Michael C. Jackson, *Systems Approach to Management* (Nueva York: Kluwer, 2000).
31. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), p. 55.
32. Edwin A. Locke y Gary P. Latham, *A Theory of Goal-Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1990).
33. Gary Ryan Blair, *Goal Setting for Results* (Nueva York: Walk the Talk, 2003).
34. James L. Price y Charles W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement* (Marshfield, MA: Pitman, 1986), pp. 128-130.
35. Jackson, *Systems Approach to Management*.
36. *Ibid.*
37. Lawrence Mishal, Jared Bernstein y John Schmitt, *The State of Working America* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001).
38. William Gareth, "Managing Successful Universities", *Higher Education Quarterly,* abril de 2007, pp. 223-226.
39. Amitai Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion", en: *Assessment of Organizational Effectiveness,* ed. Jaisingh Ghorpade (Santa Monica, CA: Goodyear, 1971), p. 36.
40. James H. Davis, F. David Schoorman y Lex Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review,* enero de 1997, pp. 20-47.
41. Alfie Morgan, *Strategic Leadership: Managing the Firm in a Turbulent World* (Dubugue, IA:Kendall/Hunt, 2001).
42. Lazzarini, "The Impact of Membership in Computing Alliance Constellations".
43. Anne S. Tsui, "An Empirical Examination of the Multiple-Constituency Model of Organizational Effectiveness", *Proceedings of the Academy of Management,* 1989, pp. 188-192.
44. Nils Brunson y Bengt Jacobson, *A World By Standards* (Nueva York: Oxford University Press, 2000).
45. Garth Saloner, Andrea Shepard y Joel Podolny, *Strategic Management* (Nueva York: John Wiley, 2001).

Capítulo 2

1. J. J. Johnson, "Differences in Supervisor and Nonsupervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate", *Public Personnel Management,* febrero de 2004, pp. 119-129.
2. McDonald's Annual Report, 2006.
3. Iivari Juhani y Magda Huisman, "The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies", *MIS Quarterly,* marzo de de 2007, pp. 33-58.
4. *Ibid.*
5. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 9.
6. "What Makes a Company Great?" *Fortune,* 26 de octubre de 1998, p. 218.
7. J. A. Chatman y S. E. Cha, *Leading by Leveraging Culture* (Londres: Financial Tunes-Prentice-Hall, 2003).
8. Gian Caprara y Patrizia Steca, "Prosocial Agency: The Contribution of Values and Self-Efficacy Beliefs to Prosocial Behavior Across Ages", *Journal of Social & Clinical Psychology,* febrero de 2007, pp. 218-239.
9. R. House, M. Javidan, P. Hanges y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project Globe", *Journal of World Business,* 37 (2002), pp. 3-10.
10. L. M. Lesmen, M. A. Shaffer y E. Snape, "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy y Human Resource Management Practices on Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management,* febrero de 2004, pp. 17-35.
11. Anne B. Fisher, "Where Companies Rank in Their Industries", *Fortune,* 4 de marzo de de 1996, p. F-2.
12. Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (Nueva York: John Wiley, 2000).
13. Keom L. Freiberg, "The Heart and Spirit of Transformation Leadership: A Qualitative Case Study of Herb Kelleher's Passion for Southwest Airlines", tesis doctoral, University of San Diego, 1987, p. 234.
14. Peg C. Neuhauser, *Corporate Legends and Lore* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993).
15. John D. Clemens y Melora Wolff, *Movies to Manage By: Lessons in Leadership from Great Films* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
16. Schein, *Organizational Culture and Leadership,* pp. 83-89.
17. Markus Hauser, "Organizational Culture and Innovativeness of Firms: An Integrative View", *International Journal of Technology Management,* primavera de 1998, pp. 239-255.
18. Don Hellriegel y John W. Slocum Jr., *Organizational Behavior* (Cincinnati, OH: Thomson, 2007).
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. Iivari y Huisman, "The Relationship between Organizational (Culture and the Deployment of Systems Development of Technologies)".
22. *Ibid.*
23. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
24. *Ibid.*
25. Allan A. Kennedy y Terrence E. Deal, *The New Corporate Cultures* (Nueva York: Dimension, 2000).
26. Debra E. Myerson, *Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
27. Kennedy y Deal, *The New Corporate Cultures*.
28. *Ibid.*
29. *Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
30. Donald De Pamphillis, *Mergers, Acquisitions y Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases y Solutions* (Nueva York: Academic Press, 2001).
31. Ken Ramano, "Organizational Culture—Your Company's Personality", *Inside Tucson Business,* 19 de abril de 2004, p. 5.
32. Y. Chuang, R. Church y J. Zikic, "Organizational Culture, Group Diversity y Intra-group Conflict", *Team Performance Management,* enero de 2004, pp. 26-34.

33. Jeanie Daniel Duck, *The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change* (Nueva York: Crown, 2001).
34. Mary E. Guffey, *Essentials of Business Communication* (Cincinnati, OH: South-Western, 2007).
35. Jonathan A. Smith y John J. Rayment, "The Global SMP Fitness Framework", *Management Decision* 45 (2007), p. 220.
36. L. W. Fry, "Towards a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 693-727.
37. L. E. Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 655-687.
38. Tom Chappell, *The Soul of a Business: Managing for Profit and the Consumer Good* (Nueva York: Bantam-Doubleday, 1994).
39. *Ibid.*
40. R. B. Brown, "Organizational Spirituality: The Skeptics Version", *Organization* 10 (2003), pp. 393-400.
41. A. Giacolone y C. Jurkiewicz, eds., *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Armonk, NJ: M. E. Sharpe, 2003).
42. M. George, "Clash of Values: Why Spirituality into Business Won't Go!" documento presentado en la International Conference on Organizational Spirituality, Surrey University, 2002.
43. R. J. Taormina, "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization", *International Journal of Human Resource Management,* febrero de 2004, pp. 76-94.
44. Estas etapas fueron identificadas por Daniel C. Feldman, "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 1967, pp. 434-435. El siguiente debate se basa de manera importante en dicha fuente así como en: Daniel C. Feldman, "A Practical Program for Employee Socialization", *Organizational Dynamics,* otoño de 1976, pp. 64-80; y Daniel C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review,* junio de 1981, pp. 309-318.
45. Emmanuel Ogbonna y Lloyd C. Harris, "Organizational Culture: It's Not What You Think", *Journal of General Management,* primavera de 1998, pp. 35-48.
46. R. Gershon, P. W. Stone, S. Bakken y E. Larson, "Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare", *Journal of Nursing Administration,* enero de 2004, pp. 34-40.
47. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last* (Nueva York: Harper Collins, 1995).
48. Gareth R. Jones, "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective", *Academy of Management Review,* julio de 1983, pp. 464-474.
49. J. Van Maanen, "People Processing: Strategies for Organizational Socialization", *Organizational Dynamics,* verano de 1978.
50. *Ibid.*
51. Robert Boice, *Advice for New Faculty Members* (Boston: Allyn & Bacon, 2000).
52. R. Recardo y J. Jolly, "Organizational Culture and Teams", *SAM Advanced Management Journal,* primavera de 1997, pp. 4-7.
53. H. D. C. Thomas y N. Anderson, "Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* diciembre de 2002, pp. 423-437.
54. J. Johnson-Bailey y R. Cervero, "Mentoring in Black and White: The Intricacies of Cross-Cultural Mentoring", *Mentoring and Tutoring,* abril de 2004, pp. 7-21.
55. *Ibid.*
56. Bruce Peitier, *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application* (Nueva York: Brumer/Mazel, 2001).
57. S. Mueller, "Electronic Mentoring as an Example of the Use of Information and Communications Technology in Engineering Education", *European Journal of Information and Communications Technology in Engineering Education,* marzo de 2004, pp. 53-63.
58. Taylor Cox Jr. y Ruby L. Beale, Developing *Competency to Manage Diversity* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).
59. C. F. Fey y D. R. Denison, "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia?" *Organization Science,* noviembre-diciembre de 2003, pp. 686-706.
60. Mark A. Williams, Mark W. Williams y Donald O. Clifton, *The 10 Lenses: Your Guide to Living and Working in a Multicultural World* (Nueva York: Capital Books, 2001).
61. David Jamieson y Julie O'Mara, *Managing Workforce 2000* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), pp. 84-89.
62. A. H. Eagly, M. C. Johannsen-Schmidt y M. L. van Enger, "Transformational, Transactional, and Laizzez-Fair Leadership Styles: A Meta-Analysis Company Women and Men", *Psychological Bulletin,* julio de 2003, pp. 569-591.
63. Pushkala Prasad, Albert J. Mills, Michael Elmes y Anshuman Prasad, eds., *Managing The Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workforce Diversity* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).
64. Santosh C. Saha, *The Politics of Ethnicity and National Identity* (Nueva York: Peter Lang Publishing, 2007).

Capítulo 3

1. Harry G. Barkema y Freek Vermeulen, "International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective", *Academy of Management Journal,* febrero de 1998, pp. 7-26; y Charles W. L. Hill, *International Business,* 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 4.
2. Gabriel J. Byrne y Frank Bradley, "Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style", *Journal of Business Research* 60, núm. 2 (2007), pp. 168-175; Tony Morden, "International Culture and Management", *Management Decision,* 1995, pp. 16-21; y P. Christopher Earley y Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning & Education* 3, núm. 1 (marzo de 2004), pp. 100-115.
3. Robert B. Reich, *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism* (Nueva York, Knopf, 1991), p. 7.
4. Richard Tomkins, "Happy Birthday, Globalisation: 20 Years Ago Theodore Levitt Prophesied the Age of the Global Corporation", *Financial Times,* 6 de mayo de 2003, p. 14, y Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1983, p. 94.

5. Ruth Aguilera y George Yip, "Global Strategy Faces Local Constraints", *Financial Times*, 27 de mayo de 2005. p. 2. Mary Lou Egan y Marc Bendick, Jr., "Workforce Diversity Initiatives of U.S. Multinational Corporations in Europe", *Thunderbird International Business Review* 45, núm. 6 (noviembre/diciembre de 2003), pp. 701-727; y Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2002).
6. Julian Birkenshaw y Neil Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies", *Academy of Management Review,* octubre de 1998, pp. 773-795; y H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business,* 1969, pp. 9-18.
7. Frank Shipper, Richard C. Hoffman y Denise M. Rotondo, "Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally across Cultures", *Academy of Management Learning & Education* 6, núm. 1 (2007), pp. 33-50; John F. Milliman, Stephen Nason, Kevin Lowe, Nam-Hyeon Kim, y Paul Huo, "An Empirical Study of Performance Appraisal Practices in Japan, Korea, Taiwan and the U.S.", *Academy of Management Journal,* 1995, pp. 182-186; y Stephen McKenna, "The Business Impact of Management Attitudes towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment", *Journal of Management Psychology,* 1995, pp. 22-27.
8. Consulte www.ford.com/en/heritage/history/default.htm.
9. Adler, *International Dimensions,* p. 11.
10. C. K. Prahalad y Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1998, pp. 69-79.
11. Soo Min Toh y Angelo S. DeNisi, "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 3 (2007), pp. 281-301; y R. M. Kanter, *World Class: Thriving Locally in the Global Economy* (Nueva York: Simon y Schuster, 1995).
12. Prahalad y Lieberthal, p. 74.
13. Robert B. Giloth (ed.), *Jobs and Economic Development: Strategies and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y Christopher A. Bartlett y Sumatra Ghoshal, "What Is a Global Manager?" *Harvard Business Review* 81, núm. 8 (agosto de 2003), pp. 101-10.
14. Pankaj Ghemawat, "Managing Differences", *Harvard Business Review* 85, núm. 3 (2007), pp. 58-68; y Teresa J. Domzal y Lynette S. Unger, "Emerging Positioning Strategies in Global Marketing", *Journal of Consumer Marketing,* otoño de 1987, pp. 23-40.
15. Douglas Lamont, *Winning Worldwide* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), p. 26.
16. Rick Yan, "Short-Term Results: The Litmus Test for Success in China", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1998, pp. 61-75.
17. Jeanne Brett, Kristin Behfar y Mary C. Kern, "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review,* 84, núm. 11 (2006), pp. 84-91; Mary Ann Von Glinow, Debra L. Shapiro y Jeanne M. Brett, "Can We Talk y Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *Academy of Management Review* 29, núm. 4 (2004), pp. 578-592; Aparna Joshi, Giuseppe Labianca y Paula Caligiuri, "Getting Along Long Distance: Understanding Conflict in a Multinational Team through Network Analysis", *Journal of World Business* 37, núm. 4 (invierno de 2002), pp. 277-284; y Jane E. Salk y Mary Yoko Brannen, "National Culture, Networks and Individual Influence in a Multinational Management Team", *Academy of Management Journal* 43, núm. 2 (abril de 2000), pp. 191-202.
18. Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Management and Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), pp. 151-152.
19. Laura Miller, "Two Aspects of Japanese and American Co-Worker Interaction: Giving Instructions and Creating Rapport", *Journal of Applied Behavior Science,* junio de 1995, pp. 141-161.
20. Johnson Edosomwam, "The Baldrige Award: Focus on Total Customer Satisfaction", *Industrial Engineering,* julio de 1991, pp. 20-24.
21. F. M. Scherer, *International High-Technology Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992), p. 55.
22. Tomasz Lenartowicz y Kendall Roth, "Does Subculture within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance is Brazil", *Journal of International Business Studies,* 2000, pp. 305-325.
23. Adler, *International Dimensions,* p. 27.
24. P. Christopher Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal,* abril de 1993, pp. 319-348.
25. Neil Weinberg, "A Fable of Two Companies", *Forbes,* 30 de noviembre de 1998, pp. 122-128; y John M. Ivancevich, *Human Resource Management,* 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 157.
26. Craig S. Smith, "Chinese Speak the International Language of Shopping", *New York Times,* 7 de noviembre de 2006, p. A.4.
27. Ashley Dunn, "Cross-Cultural Misunderstanding". *Los Angeles Times,* 28 de mayo de 1989, pp. 12, 19.
28. La descripción de estas cuatro dimensiones se basa en: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies,* otoño de 1983, pp. 75-89; y Geert Hofstede, "Motivation, Leadership y Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (1980), pp. 42-63.
29. Simeha Ronen, *Comparative and Multinational Management* (Nueva York: Wiley, 1986), pp. 266-267.
30. Geert Hofstede y Michael H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth". *Organizational Dynamics,* primavera de 1988, pp. 4-21.
31. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* 2a. ed. (Thousand Oaks: Sage Publications, 2003); Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories"; documento presentado en la reunión anual de la National Academy of Management, Las Vegas, 11 de agosto de 1992, pp. 1-21; Norman B. Bryan, Ephraim R. McClean, Stanley J. Smits y Janice M. Burn, "Work perceptions among Hong Kong and United States I/S Workers: A Cross-Cultural

Comparison", *Journal of End User Computing*. Otoño de 1995, pp. 22-29; y Andrew D. Brown y Michael Humphreys, "International Cultural Differences in Public Sector Management", *International Journal of Public Sector Management,* 1995, pp. 5-23.
32. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991).
33. Susumu Ueno y Uma Sekaran, "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the U.S.A. and Japan: An Empirical Study", *Journal of International Business,* invierno de 1992, pp. 659-674.
34. Irene K. H. Chew y Joseph Putti, "Relationship on Work-Related Values of Singaporean and Japanese Managers in Singapore", *Human Relations,* octubre de 1995, pp. 1149-1170; para una crítica a la investigación de Hofstede consulte: "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis", *Human Relations* 55, núm. 1 (enero de 2002), pp. 89-118; y Geert Hofstede, "Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney", *Human Relations* 55, núm. 11 (noviembre de 2002), pp. 1355-1361.
35. Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, *Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993), p. 338.
36. Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* 37 (2002), pp. 3-10.
37. Mansour Javidan, Gunter K. Stahl, Felix Brodbeck y Celeste P. M. Wilderom, "Cross-border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE", *Academy of Management Executive,* 19, núm. 2 (2005), 59-76.
38. House *et al*., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories".
39. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson y John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management,* 10a. ed. (Burr Ridge: Irwin-McGraw Hill, 1998), pp. 70-71.
40. Robert B. Reich, "Plenty of Knowledge Work to Go Around", *Harvard Business Review* 83, núm. 4, (2005), p. 17; y James Champy, "Deeper Accountability", *Forbes,* 30 de noviembre de 1998, p. 108.
41. Dora C. Lau y J. Keith Murnighan, "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups", *Academy of Management Review,* abril de 1998, p. 325-340.
42. Susan Moffat, "Should You Work for the Japanese?" *Fortune,* 3 de diciembre de 1990, p. 107.
43. Shung J. Shin, Frederick P. Morgeson y Michael A. Campion, "What You Do Depends on Where You Are: Understanding How Domestic and Expatriate Work Requirements Depend upon the Cultural Context, *Journal of International Business Studies* 38, núm. 1 (2007), pg. 64-84; y J. Stewart Black y Lyman W. Porter, "Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles mayo de Not Succeed in Hong Kong", *Journal of International Business Studies,* 1991, pp. 99-113.
44. J. Stewart Black, Mark Mendenhall y Gray Obbou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives", *Academy of Management Review;* abril de 1991, pp. 291-317; Roger Darby, "Developing the Euro-Manager Managing in a Multicultural Environment", *European Business Review,* 1995, pp. 13-15; y Mike Fdkins, "Making the Move from West to East", *Personnel Management,* 29 de junio, 1995, pp. 34-37.
45. Chao C. Chen, Xiao-Ping Chen y James R. Meindl, "How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism", *Academy of Management Review;* abril de 1998, pp. 285-304.
46. Jane Simms, "Handle with Care", *Human Resources,* 2006, pp. 72-75; y PricewaterhouseCoopers, *International Assignments: European Policy and Practices* (A. McErlain, 1999).
47. J. Stewart Black y Gregory K. Stephen, "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments", *Journal of Management,* diciembre de 1989, p. 228; y Rosalie Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", *Columbia Journal of World Business,* primavera de 1981, pp. 68-78.
48. Kalervo Oberg, "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments", *Practice Anthropology;* 1960, pp. 177-182.
49. Robert H. Sims y Mike Schraeder, "An Examination of Salient Factors Affecting Expatriate Culture Shock, *Journal of Business and Management* 10, núm. 1 (2004), pp. 73-88; Oberg, "Culture Shock"; Richard G. Lmowes, "The Japanese Manager's Traumatic Entry into the United States: Understanding the American Japanese Cultural Divide", *Academy of Management Executive,* noviembre de 1993, pp. 21-38; y Joyee Osland, "Working Abroad: A Hero's Adventure", *Training and Development,* noviembre de 1995, pp. 47-51.
50. Cassandra Hayes, "Can a New Frontier Boost Your Career?" *Black Enterprise,* mayo de 1995, pp. 71-74.
51. Stewart J. Black y Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review:* 1990, pp. 113-136.
52. P. Christopher Earley, "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1987, pp. 685-698.
53. Rosalic Tung, "Selecting and Training Procedures of U.S., European y Japanese Multinationals", *California Management Review,* otoño de 1982, pp. 51-71; R. L. Desatnick y M. L. Bennett, *Human Resource Management in the Multinational Company* (Nueva York: Nichols, 1978).
54. *Ibid.*
55. Charlene Solomon, "Repatriation: Up, Down or out?" *Personnel Journal,* enero de 1995, pp. 28-30; Aimin Yan, Guorong Zhu y Douglas T. Hall, "International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts", *Academy of Management Review* 27, núm. 3 (julio de 2007), pp. 373-391.
56. Steven L. Wartick y Donna J. Wood *International Business and Society* (Malden, MA: Blackwell, 1998).

Capítulo 4

1. Melba J. Vasquez y James M. Jones, "Diversity Is a Compelling Interest and Affirmative Action Is an Important Strate-

gy for Achieving It", *American Psychologist,* febrero-marzo de de 2007, pp. 146-147.
2. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets for Creating Lasting Value* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2004).
3. Mitchell G. Ash, "Cultural Contexts and Scientific Changes in Psychology", *American Psychologist,* febrero de 1992, pp. 198-207; Kurt Levin, "Environmental Forecast in Child Behavior and Development", en *Handbook of Child Psychology,* ed. C. Murchison (Worcester, MA: Clark University Press, 1931), pp. 94-127.
4. J. R. B. Halbesleben y W. M. Bowler, "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation", *Journal of Applied Psychology,* enero de 2007, pp. 146-147.
5. Gerald W. Faust, Richard I. Lyles y Will Phillips, *Responsible Managers Get Results: How the Best Find Solutions—Not Excuses* (Nueva York: Amacom, 1998).
6. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. A. Scott y B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology,* enero de 2007, pp. 107-127.
7. Marvin D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities y Skills", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed. Marvin D. Dunnette (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), pp. 481-182.
8. G. F. Gebauer y N. J. Macintosh, "Psychometric Intelligence Dissociates Implicit and Explicit Learning", *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory y Cognition,* enero de 2007, pp. 34-54.
9. Para una discusión completa del análisis del empleo vea John M. Ivancevich, *Human Resource Management: Foundations of Personnel* (Burr Ridge, IL: McGraw Irwin, 2007), pp. 150-84.
10. *Ibid.*
11. D. V. Becker, D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, K. C. Blackwell y D. M. Smith, "The Confounded Nature of Angry Men and Happy Women", *Journal of Personality and Social Psychology,* febrero de 2007, pp. 179-190.
12. D. Farrell y C. L. Stamm, "Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence", *Human Relations,* primavera de 1983, pp. 211-227.
13. Martin M. Elvira y Lisa E. Cohen, "Location Matters: A Cross-Level Analysis of the Effects of Organizational Sex Composition on Turnover", *Academy of Management Journal,* junio de 2001, pp. 591-605.
14. Lawrence Mishel, Jared Bernstein y John Schmitt, *The State of Working America* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001).
15. David A. Thomas, "The Truth about Mentoring Minorities", *Harvard Business Review,* abril de 2001, pp. 98-111.
16. G. M. Walton y G. L. Cohen, "A Question of Belonging: Race, Social Fit y Achievement", *Journal of Social Psychology,* enero de 2007, pp. 82-96.
17. Nigel Nicholson, "How Hardwired Is Human Behavior?" *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1998, pp. 134-147.
18. David Krech, Richard S. Crutchfield y E. L. Ballachey, *Individual and Society* (Nueva York: McGraw-Hill, 1962), p. 20.
19. M. E. Heilman y T. G. Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communality Deficit", *Journal of Applied Psychology,* enero de 2007, pp. 81-92.
20. Scott B. Button, "Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity: A Cross-Level Examination", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 2001, pp. 17-28.
21. Lisa Decarlo, "More Lawsuits Loom for Lucent", *Forbes,* 16 de agosto de 2001, pp. 24-25.
22. E. G. Olson, "The Workplace Is High on the Court's Docket", *BusinessWeek,* 10 de octubre de 1988, pp. 88-89.
23. D. M. Amodio y P. G. Devine, "Stereotyping and Evaluation in Implied Race Bias: Evidence for Independent Constructs and Unique Effects on Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology,* octubre de 2006, pp. 652-661.
24. Peter F. Drucker, "Managing Oneself", *Harvard Business Review,* marzo/abril de 1999, pp. 665-674.
25. Kathryn M. Bartol, Cathy C. Durham y June M. L. Poon, "Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation Motivation and Fairness Perceptions", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 2001, pp. 1106-1119.
26. K. T. Omivake, "The Relation between Acceptance of Self and Acceptance of Others Shown by Three Personality Inventories", *Journal of Consulting Psychology,* diciembre de 1954, pp. 443-446.
27. J. Anthony Deutsch, W. G. Young y T. J. Kalogeris, "The Stomach Signals Satiety", *Science,* abril de 1978, pp. 23-33.
28. H. H. Kelley, *Attribution in Social Interaction* (Nueva York: General Learning Press, 1971).
29. J. Sabini, M. Siepmann y J. Stein, "The Really Fundamental Attribution Error In Social Psychological Research", *Psychological Inquiry* 12 (2001), pp. 1-14.
30. R. H. Smith y S. H. Kim, "Comprehending Envy", *Personality and Social Psychology,* octubre de 2006, pp. 652-661.
31. Martin Fishbein e Isek Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1975).
32. J. J. Rosenberg, "A Structural Theory of Attitudes", *Public Opinion Quarterly,* verano de 1960, pp. 319-340.
33. S. G. Barsade y D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2007, pp. 36-59.
34. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957).
35. Andrew J. Elliot y Patricia G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort", *Journal of Personality and Social Psychology,* septiembre de 1994, pp. 382-394.
36. Roy Lewicki, Daniel J. McAllister y Robert J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review,* julio de 1998, pp. 438-458.
37. *Ibid.*
38. Sheila M. Puffer, Daniel J. McCarthy y Alexander I. Naumou, *The Russian Capitalist Experiment* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2001).
39. Holly Weeks, "Taking the Stress Out of Stressful Conversations", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 2001, pp. 112-120.

40. *Ibid.*
41. H. S. Kim y D. K. Sherman, "Express Yourself: Culture and the Effect of Self-Expression on Choice", *Journal of Personality and Social Psychology,* enero de 2007, pp. 1-11.
42. *Ibid.*
43. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
44. J. Senger, "Managers 'Perceptions of Subordinates' Competence as a Function of Personal Value Orientations", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1971, pp. 415-424.
45. J. P. Womack y D. T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Value in Your Organization* (Nueva York: Simon & Shuster, 2003).
46. D. P. Lipsky, R. L. Seiber y Richard D. Fincher, *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).
47. D. J. Schleicher, J. D. Watt y G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 2004, pp. 165-177.
48. M. L. Williams, M. A. McDaniel y N. T. Nguyen, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction", *Journal of Applied Psychology,* marzo de 2006, pp. 392-413.
49. L. Levy-Garboria y C. Montmarquette, "Reported Job Satisfaction: What Does It Mean?" *Journal of Social Economics,* abril de 2004, pp. 135-151.
50. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin,* 2001, pp. 376-402.
51. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964).
52. Dennis W. Organ, "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", *Academy of Management Review,* enero de 1977, pp. 46-53.
53. Dennis W. Organ y Mary Konovsky, "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1989, pp. 157-164.
54. Chi-Sum Wong, Chun Hui y Kenneth S. Law, "Casual Relationship between Attitudinal Antecedents to Turnover", *Academy of Management Journal* (Best Papers Proceedings), 1995, pp. 342-346.
55. James P. Guthrie, "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy Management Journal,* febrero de 2001, pp. 180-192.
56. David J. Prottas y Cynthia A. Thompson, "Stress, Satisfaction, and the Work Family Interface: A Comparison of Self-Employed Business Owners, Independent and Organizational Employees", *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (2006), pp. 366-379.
57. A. C.Yeung, T. C. Cheng y C. Ling-Yau, "From Customer Orientation to Customer Satisfaction: The Gap between Theory and Practice", *IEEE Transactions on Engineering Management,* febrero de 2004, pp. 85-97.
58. J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students y Parents", *Journal of Applied Social Psychology,* agosto de 2001, pp. 1627-1658.
59. J. H. Gittell, *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).
60. Raymond B. Cattell, *Personality and Mood by Questionnaire* (San Francisco: Jossey-Bass, 1973); Raymond B. Cattell, *The Scientific Analysis of Personality* (Chicago: Aldine, 1966).
61. *Ibid.*
62. *Ibid.*
63. Sigmund Freud, "Psychopathology of Everyday Life", en *The Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Standard Edition), ed. J. Strachey (Londres: Hogarth Press, 1960), publicado originalmente en S. Freud, *The Psychopathology of Everyday Life* (Nueva York: Macmillan, 1904).
64. Phillip G. Zambardo, *Psychology and Life* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), p. 382.
65. Carl Rogers, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact* (Nueva York: Delacorte, 1977).
66. Anne Anastasi, *Psychological Testing* (Nueva York: Macmillan, 1976), caps. 17-19.
67. N. Bozionelos, "The Big Five of Personality and Work Involvement", *Journal* 19 (2004), pp. 69-81.
68. Julian B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 1, núm. 609 (1966), p. 80.
69. T. R. Mitchell, C. M. Smyser y S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1975, pp. 23-31.
70. Carl R. Anderson, "Locus of Control, Coping Behaviors y Performance in a Stress Setting: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1977, pp. 446-451.
71. Debra L. Nelson y Ronald J. Burke, "Women Executives: Health, Stress Success", *Academy of Management Executive,* mayo de 2000, pp. 107-121.
72. B. Strickland, "Internal-External Control Expectancies: From Contingency to Creativity", *American Psychologist,* enero de 1989, pp. 1-12.
73. Michael Frese, Wolfgang Kring, Andrea Soose y Jeannette Zempel, "Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany", *Academy of Management Journal,* febrero de 1996, pp. 37-63.
74. Stephen R. Hawk, "Locus of Control and Computer Attitude: The Effect of User Involvement", *Computers in Human Behavior,* primavera de 1988, pp. 199-206.
75. Kevin Daniels y Andrew Guppy, "Occupational Stress, Social Support, Job Control y Psychological Well-Being", *Human Relations,* diciembre de 1994, pp. 1523-1544; Adrian Furnham y Barrie Gunter, "Biographical and Personality Predictors of Organizational Climate", *Psychologia,* diciembre de 1994, pp. 199-210.
76. Jacqueline M. Hooper y Louis Veneziano, "Distinguishing Starters from Nonstarters in an Employee Physical Activity Incentive Program", *Health Education Quarterly,* febrero de 1995, pp. 49-60; K. A. Wallston y B. S. Wallston, "Health Locus of Control Scales", in *Research with the Locus of Control Construct: Assessment Methods,* ed. H. M. Lefcourt (Nueva York: Academic Press, 1981), pp. 189-243.
77. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); A. Bandura, "Self-Efficacy", *Psychological Review,* 1977, pp. 191-215.

78. A. Bandura, "Self-Efficacy Mechanism in Human Behavior", *American Psychologist,* febrero de 1982, pp. 122-147.
79. Sam Walton, *Made in America* (Nueva York: Doubleday Inc., 1992).
80. Alan M. Saks, "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1995, pp. 211-225.
81. William S. Silver, Terence R. Mitchell y Marilyn E. Gist, "Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions", *Organizational Behavior & Human Decision Processes,* 1995, pp. 286-299.
82. P. Christopher Earley, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1994, pp. 89-117.
83. Richard Christie y Florence L. Geis, eds., *Studies in Machiavellianism* (Nueva York: Academic Press, 1970).
84. Myron Gable y Frank Dangello, "Locus of Control, Machiavellianism y Managerial Job Performance", *Journal of Psychology,* septiembre de 1994, pp. 599-608; John R. Sparks, "Machiavellianism and Personal Success in Marketing: The Moderating Role of Latitude for Improvisation", *Journal of the Academy of Marketing Science,* otoño de 1994, pp. 390-400.
85. J. B. Vancouver, "The Depth of History and Explanation as Benefit and Bane for Psychological Control", *Journal of Applied Psychology,* enero de 2005, pp. 38-52.
86. Charles C. Manz y Henry P. Sims, *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves* (San Francisco: Barrett-Loehler, 2001).
87. J. H. Aitken, "Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience y Creativity", *Personality & Individual Differences,* marzo de 2004, pp. 913-929.
88. S. B. Kaufman, "Review of Explaining Creativity: The Science of Human Innovation", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and The Arts,* febrero de 2007, pp. 47-48.
89. C. Olofson, "So Many Decisions, So Little Time", *Fast Company,* octubre de 1999, pp. 62-63.
90. D. A. Leonard y W. C. Snap, *When Sparks Fly: Creativity in Group* (Boston: Harvard University Press, 1999).
91. T. Proctor, *Creative Problem Solving for Managers* (Londres: Routledge, 1999).
92. Min Basadur, "Managing Creativity: A Japanese Model", *Academy of Management Executive,* mayo de 1992, pp. 29-42.
93. Gryskiewicz, "Restructuring", p. 3; Leonard M. S. Yong, "Managing Creative People", *Journal of Creative Behavior,* 1994, pp. 16-20.
94. P. Tierney, S. M. Farmer, G. M. Graen, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology,* 1999, pp. 591-626.
95. R. Fuden y E. Lembessis, "The Mozart Effect: Questions about the Seminal Findings of Rauscher, Shaw, and Colleagues", *Perceptual & Motor Skills,* abril de 2004, pp. 389-405.
96. Daniel Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1998, pp. 93-102.
97. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", *Research in Organizational Behavior* en B. M. Staw y L. L. Cummings, eds. (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 17-19.
98. Y. Jung-Soo y S. Park, "Cross-Cultural Differences in Decision Making Style: A Study of College Students in Five Countries", *Social Behavior & Personality: An International Journal* 31 (2003), pp. 35-47.
99. Jennifer Laabs, "Emotional Intelligence at Work", *Workforce,* julio de 1999, pp. 68-72.
100. Algunos de los trabajos más recientes sobre contratos psicológicos son los siguientes: Denise M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Safe, 1995) y Denise M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts", *Employee Responsibility and Rights Journal,* primavera de 1989, pp. 121-139.
101. T. Ho, "Social Influences on Evaluations of Psychological Contract Fulfillment", *Academy of Management Review,* enero de 2005, pp. 113-128.
102. Elizabeth W. Morrison y Sandra L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review,* enero de 1997, pp. 226-256.
103. Ho, "Social Influences".
104. Sandra L. Robinson, M. S. Kratz y Denise M. Rousseau, "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Perspective", *Academy of Management Journal,* enero de 1994, pp. 137-152; Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm", *Journal of Organizational Behavior,* 1994, pp. 245-259.
105. Ellen M. Whitener, Susan E. Brodt, M. Audrey Koreguard y Jon M. Weiner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review,* julio de 1998, pp. 513-539.

Capítulo 5

1. Stefan Stern, "Why Managers Need to Engage with Grumpy Employees", *Financial Times,* 15 de mayo de 2007, p. 16; Jason A. Colquitt y Marcia J. Simmering, "Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn during the Learning Process: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1998, pp. 654-665.
2. John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III y Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1970), p. 340.
3. M. A. Tietjen y R. M. Myers, "Motivation and Job Satisfaction", *Management Decision,* junio de 1998, pp. 226-232.
4. Dalbir Bindra, *Motivation: A Systematic Reinterpretation* (Nueva York: Ronald Press, 1959).
5. Marchall R. Jones, ed., *Nebraska Symposium on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1955), p. 14.
6. Mark Bernstein, "John Patterson Rang Up Success with the Incorruptible Cashier", *Smithsonian,* junio de 1989, pp. 150-166.
7. "Great Moments in Workstyle", *Inc.,* enero de 1986, pp. 52-53.
8. Richard S. Allen, "Cross-Cultural Equity Sensitivity: A Test of Differences between the United States and Japan", *Journal of Managerial Psychology* 20, núm. 8 (2005), pp. 641-663; Shaker A. Zahra y Hugh M. O'Neill, "Charting the

Landscape of Global Competition: Reflections on Emerging Organizational Challenges and Their Implications for Senior Executives", *Academy of Management Executive,* noviembre de 1998, pp. 12-21; Justine Di Cesare y Golnaz Sadri, "Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation", *Management Research News* 26, núm. 1 (2003), pp. 29-40.

9. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation,* 9a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/ Irwin, 2008).
10. Richard M. Hodgetts, "A Conversation with Donald F. Hastings of the Lincoln Electric Company", *Organizational Dynamics,* invierno de 1997, pp. 68-74.
11. A. H. Maslow y A. R. Kaplan, *Maslow on Management* (Nueva York: John Wiley, 1998).
12. Eilene Zimmerman, "How to Work More Hours and Still Go Home Early", *New York Times,* 18 de febrero 2007, p. 3; J. Usunier, *International and Cross-Cultural Management Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).
13. A. Furnham y M. Angyle, *The Psychology of Money* (Londres: Routledge, 1998); Sanford E. DeVoe y Sheena S. Iyengar, "Manager's Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, núm. 1 (enero de 2004), pp. 47-61; Pan Fan y Zhang Zigang, "Cross-Cultural Challenges When Doing Business In China", *Singapore Management Review* 26, núm. 1 (2004), pp. 81-94.
14. Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1961, pp. 1-10.
15. Lyman W. Porter, *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes* (Nueva York: American Foundation for Management Research, 1964).
16. Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of the Company", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1963, pp. 386-397.
17. John M. Ivancevich, "Perceived Need Satisfactions of Domestic versus Overseas Managers", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1969, pp. 274-278.
18. Edward E. Lawler III y J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance,* abril de 1972, pp. 265-287; Douglas T. Hall y K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance,* febrero de 1968, pp. 12-35; Andrew Neher, "Maslow's Theory of Motivation: A Critique", *Journal of Humanistic Psychology,* verano de 1991, pp. 89-112.
19. Abraham H. Maslow, "Critique of Self-Actualization Theory", *Journal of Humanistic Education and Development,* marzo de 1991, pp. 103-108.
20. Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (Nueva York: Free Press, 1972).
21. Ann Tsui, Jane L. Pearce, Lyman W. Porter y Angela M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment In Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal,* diciembre de 1997, pp. 1089-1121.
22. Mark A. Griffin, Malcolm G. Patterson y Michael A. West, "Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support", *Journal of Organizational Behavior,* mayo de 2001, pp. 537-550.
23. Clayton P. Alderfer, "A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need-Satisfaction Theories", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1977, pp. 658-669.
24. Clayton P. Alderfer y Richard A. Guzzo, "Life Expectancies and Adults' Enduring Strength of Desires in Organizations", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 1979, pp. 347-361.
25. J. P. Wanous y A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance,* febrero de 1977, pp. 78-97.
26. Jeremy B. Fox, K. Dow Scott y Joan M. Donohue, "An Investigation into Pay Valence and Performance in a Pay-for-Performance Field Setting", *Journal of Organizational Behavior,* agosto de 1993, pp. 687-693.
27. Frederick Herzberg, B. Mausner y B. Synderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959).
28. R. J. House y L. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Empirical Evidence and a Criticism", *Personnel Psychology,* invierno de 1967, pp. 369-380; J. Schneider y Edwin Locke, "A Critique of Herzberg's Classification System and a Suggested Revision", *Organizational Behavior and Human Performance,* julio de 1971, pp. 441-458.
29. Abraham K. Korman, *Industrial and Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1971), pp. 148-150.
30. Edward E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973), p. 72.
31. Frank Giancola. "Herzberg's Theory Revisited", *Workspan* 48, núm. 12 (2005), pp. 68-69; Miriam Lacey, "Rewards Can Cost Nothing? Yes They Can . . . Really!" *Journal for Quality and Participation,* junio de 1994, pp. 6-8; Don Merit, "What Really Motivates You?" *American Printer,* enero de 1995, p. 74.
32. Al discutir las aplicaciones de la motivación con muchos gerentes en Europa, la Cuenca del Pacífico y Latinoamérica, se hace mayor referencia a la explicación de Herzberg que a cualquier otra teoría. El trabajo y argumentos de Herzberg encontraron su lugar en varios países.
33. Isaac O. Adigun y Geoffrey M. Stephenson, "Sources of Job Motivation and Satisfaction among British and Nigerian Employees", *Journal of Social Psychology,* junio de 1992, pp. 369-376.
34. David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1962, pp. 99-112.
35. R. Murray, *Thematic Apperception Test Pictures and Manual* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1943).
36. David C. McClelland, *Motivational Trends in Society* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1971).
37. McClelland, "Business Drive". McClelland propone que el crecimiento económico social se basa en el grado de la necesidad de logro inherente a su población.
38. David C. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition", *American Psychologist,* mayo de 1965, pp. 321-333.

39. David C. McClelland y D. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1976, pp. 100-111.
40. W. V. Meyer, "Achievement Motive Research", en *Nebraska Symposium on Motivation,* ed. William J. Arnold, (Lincoln: University of Nebraska Press, 1968).
41. Barbara Parker y Leonard H. Chusmir, "Development and Validation of a Life-Success Measures Scale", *Psychological Reports,* 1992, pp. 627-637.
42. David C. McClelland, "Managing Motivation to Expand Human Freedom", *American Psychologist,* marzo de 1978, pp. 201-210.
43. David C. McClelland, "Retrospective Commentary", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1995, pp. 138-139.
44. Bruce D. Kirkcaldy, Adrian Furnham y Richard Lynn, "Individual Differences in Work Attitudes", *Personality and Individual Differences* 13, núm. 1 (1992), pp. 49-55.
45. U. J. Weirsma, "Gender Differences in Attribute Preferences: Work-Home Role Conflict and Job Level as MediatingVariables", *Journal of Occupational Psychology* 73 (1990), pp. 231-243; James E. Long, "The Effects of Tastes and Motivation on Individual Income", *Industrial and Labor Relations Review,* enero de 1995, pp. 338-351.
46. Ruth L. Jacobs y David C. McClelland, "Moving Up the Corporate Ladder: A Longitudinal Study of the Leadership Motive Pattern and Managerial Success in Women and Men". Tema especial, "Issues in the Assessment of Managerial and Executive Leadership", *Consulting Psychology Journal Practice and Research,* invierno de 1994, pp. 32-41.
47. William D. Spangler, "Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta- Analyses", *Psychological Bulletin,* julio de 1992, pp. 140-154.
48. P. D. Machungiva y N. Schmitt, "Work Motivation in a Developing Country", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1983, pp. 31-42.
49. McClelland, "Business Drive".
50. Patricia Sellers, "It's Good to Be the Boss", *Fortune,* 16 de octubre de 2006, p. 134; Dawn Anfuso, "PepsiCo Shares Power and Wealth with Workers", *Personnel Journal,* junio de 1995, pp. 42-49.
51. Ken C. Snead y Adrian M. Harrell, "An Application of Expectancy Theory to Explain a Manager's Intention to Use a Decision Support System", *Decision Sciences,* julio-agosto de 1994, pp. 499-513; Cynthia Lee y P. Christopher Earley, "Comparative Peer Evaluations of Organizational Behavior Theories", *Organization Development Journal,* invierno de 1992, pp. 37-42; David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Motivation: A Diagnostic Approach", in *Perspectives on Behavior in Organizations,* ed. J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter (Nueva York: McGraw-Hill, 1977), pp. 26-38; Edwin A. Locke, "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology,* 1973, pp. 457-480; Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964).
52. Jeremy B. Fox, K. Dow Scott y Joan M. Donohue, "An Investigation into Pay Valence and Performance in a Pay-for-Performance Field Setting", *Journal of Organizational Behavior,* 1993, pp. 687-693.
53. Dennis W. Organ y Thomas S. Bateman, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Plano, TX: Business Publications, 1986).
54. Robert D. Pritchard y P. J. DeLeo, "Experimental Test of the Valence-Instrumentality Relationships in Job Performance", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1973, pp. 264-279.
55. H. Garland, "Relation of Effort-Performance Expectancy to Performance in Goal Setting Experiences", *Journal of Applied Psychology* 68 (1984), pp. 79-84.
56. John P. Campbell y Robert D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed. Marvin D. Dunnette, (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), pp. 84-95.
57. Carol J. Loomis, "Mr. Lipp Has a Little List", *Fortune,* 11 de enero de 1999, pp. 86-88; Robert Isaac, Wilfred J. Zerbe y Douglas C. Pitt, "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory", *Journal of Managerial Issues* 13, núm. 2 (2001), pp. 212-226.
58. James A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin,* enero de 1993, pp. 67-81.
59. Mary Jo Ducharme, Parbudyal Singh y Mark Podolsky, "Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction", *Compensation and Benefits Review* 37, núm. 5 (2005), pp. 46-53; Marco Lauriola e Irwin P. Levin, "Relating Individual Differences in Attitude toward Ambiguity to Risky Choices", *Behavioral Decision Making,* abril de 2001, pp. 107-122.
60. Piers Steel y Cornelius J. Konig, "Integrating Theories of Motivation", *Academy of Management Review* 31, núm. 4 (2006), pp. 889-913; Nora Wood, "What Motivates Best?" *Sales & Marketing Management,* septiembre de 1998, pp. 70-78.
61. Catherine H. Tinsley y Jeannie M. Brett, "Managing Workplace Conflict in The United States and Hong Kong", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* julio de 2001, pp. 360-381.
62. Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive,* febrero de 1995, pp. 55-69.
63. J. Stacey Adams, "Toward an Understanding of Equity", *Journal of Abnormal and Social Psychology,* noviembre de 1963, pp. 422-436.
64. Richard C. Husemann, John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review,* abril de 1987, pp. 222-234; Chao C. Chen, Jaepil Choi y Shu-Cheng Chi, "Making Justice Sense of Local-Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations and Interpersonal Sensitivity in China-Foreign Joint Ventures", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4 (agosto de 2002), pp. 807-817.
65. Jerald Greenberg, "Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about What, Why, and How", *Journal of Vocational Behavior,* abril de 2001, pp. 210-219.
66. Maureen L. Ambrose y Russell Cropanzano, "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), 266-275; Margaret L. Williams, Stanley B. Malos y David K. Palmer, "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Management* 28, núm. 2 (2002), pp. 195-215; Orlando C. Richard, Ed-

ward C. Taylor, Tim Barnett y Mary Frances Nesbit, "Procedural Voice and Distributive Justice: Their Influence on Mentoring Career Help and Other Outcomes", *Journal of Business Research* 55, núm. 9 (2002), pp. 725-739; Martha C. Andrews y K. Michele Kacmar, "Discrimination among Organizational Politics, Justice y Support", *Journal of Organizational Behavior* 22, núm. 4 (2001), pp. 347-359.

67. Ambrose y Cropanzano, "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness".
68. P. S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adam's Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1971, pp. 271-288; Linda S. Perry, "Effects of Inequity on Job Satisfaction and Self-Evaluation in a National Sample of African-American Workers", *Journal of Social Psychology,* agosto de 1993, pp. 565-573.
69. Jerald Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 1988, pp. 606-613.
70. Chera L. Haworth y Paul E. Levy, "The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Vocational Behavior,* agosto de 2001, pp. 64-75.
71. Christina L. Stamper y Linn Van Dyne, "Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Behavior", *Journal of Organizational Behavior,* mayo de 2001, pp. 517-536.
72. Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed. Marvin D. Dunnette (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), pp. 1297-1349.
73. Robert Vecchio, "Predicting Worker Performance in Inequitable Settings", *Academy of Management Review,* enero de 1982, pp. 103-110.
74. Richard A. Cosier y Daniel R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review,* abril de 1983, pp. 311-319.
75. Robert Folger, "Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model", en *Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives,* eds. John C. Masters y William P. Smith (Hillsdale, NJ: Erlbaum & Associates, 1987), pp. 153-215.
76. Russell Cropanzano y Robert Folger, "Referent Cognitions and Task Division Autonomy: Beyond Equity Theory", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1989, pp. 293-299.
77. L. A. Witt, K. Michele Kacmar y Martha C. Andrews, "The Interactive Effects of Procedural Justice and Exchange Ideology on Supervisor-Rated Commitment", *Journal of Organizational Behavior,* mayo de 2001, pp. 505-515.
78. Para un análisis completo véase E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1990).

Capítulo 6

1. Eric de Nijs, "GRACE at Work",*T + D* 60, núm. 3 (marzo de 2006), pp. 47-51; Charlotte Garvey, "The Whirlwind of a New Job", *HR Magazine,* junio de 2001, pp. 110-18; Edward E. Lawler III, "What It Means toTreat People Right", *Ivey Business Journal* 68, núm. 2 (noviembre/diciembre de 2003), pp. 1-7.
2. Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), p. vii.
3. Robert Wood y Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review,* julio de 1989, pp. 361-84.
4. Para una excelente y concisa discusión de la teoría del aprendizaje social aplicada a las organizaciones, véase Robert Kreitner y Fred Luthans, "A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists 'Mellowing Out,'" *Organizational Dynamics,* otoño de 1984, pp. 47-65.
5. Albert Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review,* 1977, pp. 191-215.
6. Narda R. Quigley, Paul E. Tesluk, Edwin A. Locke y Kathryn M. Bartol, "A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance", *Organization Science* 18, núm. 1 (enero/febrero de 2007), pp. 71-92; Nancy G. Boyd y George S. Vozikis, "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", *Entrepreneurship: Theory and Practice,* verano de 1994, pp. 63-77; Tracy McDonald y Marc Siegall, "The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors", *Journal of Psychology,* septiembre de 1992, pp. 465-475; Golnaz Sadri e Ivan T. Robertson, "Self-Efficacy and Work-Related Behaviour: A Reviewand Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review,* abril de 1993, pp. 139-152.
7. Edwin A. Locke, E. Frederick, Cynthia Lee y Philip Bobko, "The Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology,* 1984, pp. 241-251.
8. Jia Lin Xie, Jean-Paul Roy, and Ziguang Chen, "Cultural and Individual Differences in Self-rating Behavior: An Extension and Refinement of the Cultural Relativity Hypothesis", *Journal of Organizational Behavior* 27, núm. 3 (mayo de 2006), pp. 341-364; P. Christopher Earley, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1994, pp. 89-117; Simon S. K. Lam, Xiao-Ping Chen y John Schaubroeck, "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocetrism and Efficacy", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (octubre de 2002), pp. 905-915.
9. Dov Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", *Leadership Quarterly,* invierno de 1992, pp. 271-305; Marilyn E. Gist, "Self-Efficacy: Implications in Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review,* julio de 1987, pp. 472-485; Paul Loftus, "Expect Yourself", *Canadian Banker,* enero-febrero de 1995, pp. 31-33; Matt Oechsli, "Pygmalion Revisited", *Managers Magazine,* marzo de 1994, pp. 16-21.
10. Taly Dvir, Dov Eden y Michal L. Banjo, "Self-Fulfilling Prophecy and Gender: Can Women Be Pygmalion and Galatea?" *Journal of Applied Psychology,* abril de 1995, pp. 253-270.
11. Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal,* junio de 2001, pp. 580-590.

12. B. F. Skinner, "Whatever Happened to Psychology and the Science of Behavior", *American Psychologist,* agosto de 1987, pp. 780-786.
13. Fred Luthans, *Organizational Behavior* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2006), pp. 145-149.
14. *Ibid.*
15. Fred Luthans y Alexander Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en *Principles of Organizational Behavior,* ed. E. A. Locke (Oxford, England: Blackwell, 2000), pp. 166-180.
16. Todd Henneman. "What's the Payoff?" *Workforce Management* 84, núm. 10 (octubre de 2005), pp. 41-47; Sara L. Rynes y B. Gerhart, *Compensation in Organizations: Progress and Prospect* (San Francisco: New Lexington Press, 1999); Jeanie Casison, "The Future Looks Bright", *Incentive* 177, núm. 2 (febrero de 2003), pp. 36-38.
17. Malia Boyd, "Motivating on a Dime", *Performance,* marzo de 1995, pp. 62-65; David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (Nueva York: HarperBusiness, 1995) y Katherine Sherbrooke, "The Gift of Time", *Executive Excellence* 19, núm. 3 (marzo de 2002), pp. 12-13.
18. Lanse Minkler, "Shirking and Motivations in Firms: Survey Evidence on Worker Attitudes", *International Journal of Industrial Organization* 22, núm. 6 (junio de 2004), pp. 863-892; and Shelly Branch, "You Hired 'Em, But Can You Keep' Em?" *Fortune,* noviembre de 9, 1998, pp. 247-250.
19. Barrie E. Litzky, Kimberly A. Eddleston y Deborah L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives* 20, núm. 1 (febrero de 2006), pp. 91-103; Linda Klebe Trevino, "The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective", *Academy of Management Review,* octubre de 1992, pp. 647-676.
20. Edward L. Thorndike, *Animal Intelligence* (Nueva York: Macmillan, 1911), p. 244.
21. Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal* 40, 1997, pp. 1122-1149.
22. Luthans, *Organizational Behavior.*
23. Alexander D. Stajkovic y S. Sommer, "Self-Efficacy and Causal Attributions", *Journal of Applied Social Psychology,* junio de 2000, pp. 707-737.
24. Thomas K. Connellan, *How to Improve Human Performance: Behaviorism in Business and Industry* (Nueva York: Harper & Row, 1978), pp. 48-75.
25. Luthans, *Organizational Behavior.*
26. Connellan, *How to Improve Human Performance,* p. 51.
27. P. Nick Blanchard y James W. Thacker, *Effective Training* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 253-254; Robert D. Behn, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review* 63, núm. 5 (septiembre/octubre de 2003), pp. 586-606.
28. Luthans y Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement".
29. Edwin A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know", M. M. Maehr y P. R. Pintrich, eds. *Advances in Motivation and Achievement* (Greenwich, CT: JAI Press, 2002), pp. 375-412.
30. David J. Cherrington, "Follow Through on Award Programs", *HR Magazine,* abril de 1992, pp. 52-55.
31. Dianne H. B. Welsh, Fred Luthans y Steven M. Sommer, "Managing Russian Factory Workers: The Impact of U.S.-Based Behavioral and Participative Techniques", *Academy of Management Journal,* febrero de 1993, pp. 58-79.
32. Babette Raabe, Michael Frese y Terry A. Beehr, "Action Regulation Theory and Career Self-Management", *Journal of Vocational Behavior* 70, núm. 2 (abril de 2007), pp. 297-311; Stajkovic y Sommer, "Self-Efficacy"; Harry Levinson, "Management by Whose Objectives?" *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (enero de 2003), pp. 107-122.
33. C. E. Thoreson y Michael J. Mahoney, *Behavioral Self-Control* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1974), p. 12.
34. Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol y Edwin A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (diciembre de 2006), pp. 1239-1251; Louise E. Parker y Richard H. Price, "Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making", *Human Relations,* agosto de 1994, pp. 911-928; Robert C. Ford y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive,* agosto de 1995, pp. 21-29.
35. Charles C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review,* julio de 1986, pp. 585-600.
36. Colette A. Frayne y J. Michael Geringer, "A Social Cognitive Approach to Examining Joint Venture General Manager Performance", *Group and Organization Management,* junio de 1994, pp. 240-62.
37. Frederick H. Kanfer, "Self-Management Methods", en *Helping People Change: A Textbook of Methods,* ed. Frederick H. Kanfer y Arnold P. Goldstein (Nueva York: Pergamon, 1980), p. 339.
38. Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance,* mayo de 1968, pp. 157-189.
39. Thomas A. Ryan, *Intentional Behavior* (Nueva York: Ronald Press, 1970), p. 95.
40. Mark E. Tubbs y Steven E. Ekeberg, "The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research", *Academy of Management Review,* enero de 1991, pp. 180-199.
41. Debra Steele Johnson, Russell S. Beauregard, Paul B. Hoover y Aaron M. Schmidt, "Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 2000, pp. 724-738.
42. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Nueva York: W. W. Norton, 1947).
43. Edwin A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari y Gary P. Latham, "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin,* julio de 1981, p. 129.
44. Edwin A. Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review,* julio de 1978, p. 600.

45. Anthony J. Mento, Robert P. Steel y Ronald J. Karren, "A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1987, p. 53.
46. Locke, "Task Motivation and Incentives".
47. Para un análisis completo véase Locke *et al.*, "Goal Setting".
48. *Ibid.*
49. Gary P. Latham y J. J. Baldes, "The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1975, pp. 122-124.
50. *Ibid.*, p. 124.
51. S. L. Fisher y J. K. Ford, "Differential Effects of Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes", *Personnel Psychology,* primavera de 1998, pp. 397-420; Anat Drach-Zahavy y Miriam Erez, "Challenge versus Threat Effects on the Goal- Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (julio de 2002), pp. 667-682.
52. A. Zander y T. T. Newcomb, "Goal Levels of Aspirations in United Fund Campaigns", *Journal of Personality and Social Psychology,* junio de 1967, pp. 157-162.
53. *Ibid.*
54. Miriam Erez, P. Christopher Earley y Charles L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model", *Academy of Management Journal,* marzo de 1985, pp. 50-66. Véase también Miriam Erez y Frederick H. Kanfer, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Review,* 1983, pp. 454-463.
55. Edwin A. Locke y Gary P. Latham, *Goal Setting: A Motivational Technique That Works* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), p. 22.
56. Gary P. Latham, Miriam Erez y Edwin 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", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 1988, pp. 753-772.
57. Edwin A. Locke, ed., *Generalizing from Laboratory to Field Settings* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
58. John M. Ivancevich y J. Timothy McMahon, "Education as a Moderator of Goal-Setting Effectiveness", *Journal of Vocational Behavior,* agosto de 1977, pp. 83-94.
59. Gary P. Latham y Gary A. Yukl, "Assigned versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Wood Workers", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1975, pp. 299-302.
60. Miriam Erez y R. Arad, "Participative Goal Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors", *Journal of Applied Psychology,* 1986, pp. 591-597.
61. Edwin A. Locke, Ken G. Smith, Miriam Erez, Dong-Ok Chah y Adam Schaffer, "The Effects of Intra-Individual Goal Conflict on Performance", *Journal of Management,* primavera de 1994, pp. 67-91.
62. Frank J. Landy y W. S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", in *Research in Organizational Behavior,* ed. Larry L. Cummings y B. M. Stewart (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 33.
63. George T. Milkovich y Jerry M. Neuman, *Compensation,* 9a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2007).
64. *Ibid.*
65. Edward E. Lawler III, "Reward Systems", en *Improving Life at Work,* ed. J. Richard Hackman y J. L. Suttle (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 163-226.
66. Christine Avery y Diane Zabel, *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research* (Westport, CT: Quorum, 2001).
67. Richard B. McKenzie y Dwight R. Lee, *Managing through Incentives* (Nueva York: Oxford University Press, 1998).
68. Scott A. Jeffrey y Victoria Shaffer, "The Motivational Properties of Tangible Incentives", *Compensation and Benefits Review* 39, núm. 3 (junio de 2007), pp. 44-51; Kenneth W. Thomas, "Intrinsic Motivation and How It Works", *Training,* octubre de 2000, pp. 130-135.
69. R. L. Opsahl y Marvin D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin,* agosto de 1966, p. 114.
70. Duncan Brown y John Purcell, "Reward Management: On the Line", *Compensation and Benefits Review* 39, núm. 3 (junio de 2007), pp. 28-35; Geoffrey Colvin, "The Great CEO Pay Heist", *Fortune,* 25 de junio de 2001, pp. 64-70.
71. Carol J. Loomis, "This Stuff Is Wrong", *Fortune,* 25 de junio de 2001, pp. 73-84.
72. Douglas M. Cowherd y David I. Levine, "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1992, pp. 302-320.
73. Edward E. Lawler, *Rewarding Excellence* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
74. Steven Berglas, "How to Keep A Players Productive", *Harvard Business Review* 84, núm. 9 (septiembre de 2006), pp. 104-114; Barbara Mackoff y Gary Wenetz, *The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind* (Nueva York: AMACOM, 2001).
75. David C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961).
76. Charles C. Manz y Henry P. Sims, *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves* (San Francisco: Beirett-Koehler, 2001).
77. Sanford E. DeVoe y Sheena S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, núm. 1 (enero de 2004), pp. 47-61; Xu Huang y Evert Van De Vliert, "Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 24, núm. 2 (marzo de 2003), pp. 159-179.
78. Edward L. Deci, "The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1971), pp. 105-115. Véase también Edward L. Deci, *Intrinsic Motivation* (Nueva York: Plenum, 1975); Gardiner Morse, "Why We Misread Motives", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (enero de 2003), p. 18.
79. Barry M. Staw, *Intrinsic and Extrinsic Motivation* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1975).
80. Barry M. Staw, "The Attitudinal and Behavioral Consequences of Changing a Major Organizational Reward", *Journal of Personality and Social Psychology,* junio de 1974, pp. 742-751; Edward L. Deci, Richard Koestner y Richard M.

Ryan. "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin* 125, núm. 6 (noviembre de 1999), pp. 627-668.
81. Cynthia D. Fisher, "The Effects of Personal Control, Competence y Extrinsic Reward Systems on Intrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance,* junio de 1978, pp. 273-287. Véase también James S. Phillips y Robert G. Lord, "Determinants of Intrinsic Motivation: Locus of Control and Competence Information as Components of Deci's Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1980, pp. 211-218.
82. K. B. Boone y Larry L. Cummings, "Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Performance,* diciembre de 1981, pp. 289-310.
83. Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (Nueva York: John Wiley, 2000).
84. Fred F. Easton y John C. Goodale, "Schedule Recovery: Unplanned Absences in Service Operations", *Decision Sciences* 36, núm. 3 (agosto de 2005), pp. 459-488; Gary Johns y N. Nicholson, "The Meanings of Absence: New Strategies for Theory and Research", en *Research in Organizational Behavior,* ed. Barry M. Staw y Larry L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), pp. 127-172; Vivian C. S. Lau, Wing Tung Au y Jane M. C. Ho, "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", *Journal of Business and Psychology* 18, núm. 1 (otoño de 2003), pp. 73-99.
85. Dan R. Dalton y Debra J. Mesch, "On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1991, pp. 810-817.
86. Kibeon Lee, Julie J. Carswell y Natalie J. Allen, "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables, *Journal of Applied Psychology,* octubre de 2000, pp. 799-811.
87. *Ibid.*
88. J. P. Meyer, N. J. Allen y L. Topolynytsky, "Commitment in a Changing World of Work", *Canadian Psychology,* febrero de 1998, pp. 83-93.
89. Sarah Rubenstein, "Buying Health Insurance, Cafeteria Style; Some Employers Offer a Menu of Deductibles, Co-Payments, Networks and Prescription Plans", *The Wall Street Journal,* octubre de 19, 2004, p. D4.
90. Lawler, "Reward Systems", p. 182.
91. Mark R. Forehand, "Extending Overjustification: The Effect of Perceived Reward-Giver Intention", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 2000, pp. 919-931.
92. Richard Long, "Paying for knowledge: Does It Pay?" *Canadian HR Reporter* 18, núm. 6 (marzo de 2005), pp. 12-14; David B. Balkin, Gideon D. Markman y Luis R. Gomez-Mejia, "Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation", *Academy of Management Journal,* diciembre de 2000, pp. 1118-1129.
93. H. L. Tosi, S. Werner, J. Katz y L. R. Gomez-Mejia, "How Much Does Performance Matter: A Meta-Analysis of CEO Compensation Studies", *Journal of Management,* 2000, pp. 301-339.
94. Glenn Parker, Jerry McAdams y David Zielinski, *Reward Teams: Lessons from the Trenches* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
95. *Ibid.*
96. Jeffrey B. Arthur y Christopher L. Huntley, "Ramping Up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance under Gainsharing", *Academy of Management Journal* 48, núm. 6 (diciembre de 2005), pp. 1159-1170; David Beck, "Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know", *Compensation and Benefits,* enero-febrero de 1992, pp. 21-33; Jeffrey B. Arthur y Lynda Airman-Smith, "Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions Over Time", *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto de 2001), pp. 737-755.
97. Luis R. Gomez-Mejia, Theresa M. Welbourne y Robert M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing", *Academy of Management Review* 25, núm. 3 (julio de 2000), pp. 492-508.
98. J. Fox y B. Lawson, "Gainsharing Program Lifts Baltimore Employees' Morale", *American City and Country,* septiembre de 1997, pp. 93-94.
99. Nancy J. Perry, "Here Come Richer, Riskier Pay Plans", *Fortune,* 19 de diciembre de 1988, pp. 52-54.
100. Véase www.ioma.com/newsletters/pfp/index.shtml.
101. Milkovich y Newman, *Compensation,* pp. 311-320.
102. *Ibid.*
103. Thomas F. O'Boyle, "Working Together", *The Wall Street Journal,* 5 de junio de 1992, pp. A1, A5.
104. Alfie Kohn, *Punished by Rewards* (Boston: Houghton Mifflin, 1999).
105. T. Kanni, "Why We Work", *Training,* agosto de 1998, pp. 34-39.

Capítulo 7

1. Paul M. Lehrer, Robert L. Woolfolk y Wesley E. Sims, eds., *Principles and Practice of Stress Management* (Nueva York: The Guilford Press, 2007).
2. Richard S. DeFrank y John M. Ivancevich, "Stress on the Job: An Executive Update", *Academy of Management Executive,* agosto de 1998, pp. 55-56; Michael T. Matteson y John M. Ivancevich, *Controlling Work Stress* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
3. Cary Cooper, "Future Research in Occupational Stress", *Stress Medicine,* marzo de 2000, pp. 63-65.
4. R. L. Kahan, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek y R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964), p. 94.
5. Stewart D. Friedman y Jeffrey H. Greenhaus, *Work and Family-Allies or Enemies?* (Londres: Oxford University Press, 2000).
6. Lehrer *et al.*, *Principles and Practice.*
7. A. Stevens, "Suit over Suicide Raises Issue: Do Associates Work too Hard?" *The Wall Street Journal,* 15 de abril de 1994, pp. B1, B7.
8. R. L. Payne, *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management* (Nueva York: John Wiley, 2007).

9. James C. Quick, Debra L. Nelson, Jonathon D. Quick y Dusty K. Orman, "An Isomorphic Theory of Stress: The Dynamics of Person-Environment Fit", *Stress and Health*, abril de 2001, pp. 147-157.
10. Einar M. DeCroon, Allard J. Van Der Beek, Roland W. B. Blonk y Monique H. W. Frings-Dresen, "Job Stress and Psychosomatic Health Complaints among Dutch Truck Drivers: A Re-Evaluation of Karasik's Interactive Job Demand-Control Model", *Stress Medicine*, marzo de 2000, pp. 101-107.
11. S. R. Maddi y S. C. Kobasa, *The Hardy Executive: Heath Under Stress* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).
12. R. Frank, "Coping: The Psychology of What Works", en C. R. Snyder (ed.), *Coping* (Nueva York: Oxford University Press), pp. vii-ix.
13. Pamela L. Perrewe, Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink y William P. Anthony, "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 115-123.
14. J. A. Byrne, *Chainsaw: The Notorious Career of Al Dunlap* (Nueva York: Harper Collins, 1999).
15. M. T. Matteson y J. M. Ivancevich, *Managing Job Stress and Health* (Nueva York: Free Press, 1982), p. 48.
16. Debra Nelson y Cary L. Cooper, *Positive Organizational Behavior* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).
17. Edward E. Lawler y James O'Toole, *America at Work: Choices and Challenges* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2006).
18. *Ibid.*
19. K. Reivich y A. Shatte, *The Resilience Factor* (Nueva York: Broadway Books, 2002).
20. "Job Stress", The American Institute of Stress, consultado en www.welcoa.org/consulttrain/wellworkplace.php del 10-24 de abril de 2007.
21. Mental Health America, consultado en www. mentalhealthamerica.net el 23 de abril de 2007.
22. *Ibid.*
23. K. B. Wells, R. Sturm, C. D. Sherbourne y L. S. Meredith, *Caring for Depression: A Rand Study* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996).
24. R. M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers* (Nueva York: Henry Holt, 2004).
25. D. C. Schwebel y J. Seels, "Cardiovascular Reactivity and Neuroticism: Results from a Laboratory and Controlled Ambulatory Stress Protocol", *Journal of Personality*, enero de 1999, pp. 67-92.
26. D. Paton, C. C. Thomas, J. M.Violante, C. Dunning y L. M. Smith, *Managing Traumatic Stress Risk: A Proactive Approach* (Nueva York: Charles C. Thomas, 2004).
27. R. J. Burke, "Workaholism in Organizations: Psychological and Physical Well-Being Consequences", *Stress Medicine*, enero de 2000, pp. 11-16.
28. Paton *et al*., *Managing Traumatic Stress Risk.*
29. M. P. Leiter y C. Maslaih, "Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout", en P. L. Perrewe y D. C. Ganter, eds., *Research in Occupational Stress and Well-being* (Oxford: Elsevier, 2004).
30. "Job Stress", The American Institute of Stress, consultado en www.stress.org/job.htm el 23 de abril de 2007.
31. Meyer Friedman y Diane Ulmer, *Treating Type A Behavior and Your Heart* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1984).
32. K. Orth-Gomer y N. Schneiderman, eds., *Behavioral Medicine Approaches to Cardiovascular Disease Prevention* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996).
33. Véase, por ejemplo, Fran H. Norris y Krzysztof Kaniasty, "Received and Perceived Social Support in Times of Stress: A Test of the Social Support Deterioration Deterrence Model", *Journal of Personality & Social Psychology*, septiembre de 1996, pp. 498-511.
34. C. R. Synder, "Coping: Where Are You Going?" en C. R. Synder, ed., *Copy* (Nueva York: Oxford University Press, 1999), pp. 324-333.
35. Véase, por ejemplo, Jeffrey R. Edwards, "An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress", *Academy of Management Journal*, abril de 1996, pp. 292-339.
36. *Ibid.*
37. Mark Ames, "Going Postal: Rage, Murder and Rebellion", consultado en www.stress.org/job.htm el 23 de abril de 2007.
38. *Ibid.*
39. Vijai P. Shaimi, "Take Advantage of Employee Assistance Programs", *Mindpub*, octubre de 2000, p. 225.
40. Workplace Councils of America (Welcoa), consultado en www.welcoa.org/consulttrain/wellworkplace.php del 10-24 de abril de 2007.
41. Kelly Dunn, "Roche Chooses Health By Promoting Prevention", *Workforce*, abril de 2000, pp. 82-84.
42. DuPont Issues H.E.A.L.T.H. Awards to recognizing workplaces with commendable workplace health promotion programs that encourage employee health, consultado en www2.dupont.com/Media_Center/en_US/daily_news/november/article20061130a.html y Discussion with DuPont Health and Wellness Services manager el 16, 18 y 20 de octubre de 2000.
43. Jack Kimball, "Developing a Healthy Workplace Strategy", *San Fernando Valley Business Journal*, 19 de enero de 2004, pp. 13-14.
44. Stephanie Armour, "More Men Seek Better Work-Life Balance", *USA Today*, 8 de octubre 2003, p. D1.
45. David Bunce, "What Factors Are Associated with the Outcome of Individual-Focused Worksite Stress Management Interventions?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, marzo de 1997, pp. 1-17.
46. J. R. Abascal, D. Brucato y L. Brucato, *Stress Mastering: The Art of Coping* (Upper Saddle River, NJ: 2001).
47. *Ibid.*
48. E. E. Solberg, R. Halrorsen y H. H. Holen, "Effect of Meditation on Immune Cells", *Stress Medicine*, abril de 2000, pp. 185-200.
49. *Ibid.*
50. Jon Kabat-Zinn, *Coming to Our Senses* (Nueva York: Hyperion, 2006).

Capítulo 8

1. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
2. R. W. Toseland y Robert F. Rivas, *Introduction to Group Work Practice* (Upper Saddle River, NJ: Allyn & Bacon, 2004).
3. L. L. Ukens, *The New Encyclopedia of Group Activities* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

4. S. H. Godar y S. P. Ferris, *Virtual and Collaborative Teams* (Nueva York: Idea Group, 2004).
5. M. E. Turner (ed.), *Groups at Work: Theory and Research* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003).
6. E. E. Lawler, *Organizing for High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).
7. Manual Londres y Marilyn Londres, *First Time Leaders of Small Groups: How to Create High Performing Committees, Tasks Forces, Clubs, and Boards* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007).
8. Carol Scearce, *122 Ways to Build Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007).
9. London y London, *First Time Leaders of Small Groups.*
10. Elizabeth Mannix, Margaret A. Neale y Sally Blount-Lyon (eds.). *Time in Groups* (St. Louis, MO: Elsevier, 2004).
11. *Ibid.*
12. William G. Dyer, W. Gibb Dyer Jr. y Jeffrey H. Dyer, *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).
13. J. R. Kelly y S. G. Bursade, "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Process,* septiembre de 2001, pp. 99-130.
14. K. M. Sheldon y B. A. Bettencourt, "Psychological Need-Satisfaction and Subjective Well-Being Within Social Groups", *British Journal of Social Psychology* 41 (2002) pp. 161-186.
15. London y London, *First Time Leaders of Small Groups.*
16. Andrew Hede, "The Shadow Group: Towards an Explanation of Interpersonal Conflict in Work Groups", *Journal of Managerial Psychology* 22, núm. 1 (2007), pp. 25-39.
17. *Ibid.*
18. Marshall S. Poole y Andrea B. Hollingshead, *Theories of Small Groups* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).
19. Un análisis inicial acerca del desarrollo grupal identificó cuatro etapas similares a las que aquí se discuten. El autor nombró, de forma adecuada, a dichas etapas como: *forming, storming, norming y performing.* Cada una cuenta con características y actividades parecidas a nuestro enfoque. Véase B. W. Tuckman, "Development Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin,* noviembre de 1965, pp. 384-399.
20. Mannix, Neal y Blount-Lyon, *Time in Groups.*
21. E. Romanelli y M. L. Tushman, Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1994, pp. 1141-1166.
22. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal,* enero de 1988, pp. 9-41.
23. M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson y M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review,* octubre de 2001, pp. 586-600.
24. S. A. Wheelan y T. Williams, "Mapping Dynamic Interaction Patterns in Work Groups", *Small Group Research,* agosto de 2003, pp. 443-467.
25. P. A. Chansler, P. M. Swanidass y C. Cammann, "Self-Managing Teams: An Empirical Study of Group Cohesiveness in Natural Work Groups at a Harley-Davidson Motor Company Plant", *Small Group Research,* febrero de 2003, pp. 101-121.
26. M. J. Homsey, L. Majkut, D. J. Terry y B. M. McKimmie, "On Being Loud and Proud: Non-Conformity to Group Norms", *British Journal of Social Psychology,* septiembre de 2003, pp. 319-335.
27. Philip B. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks y D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", *New York Times,* 8 de abril de 1973, pp. 38-60.
28. Ulrike Cress y Joachim Kimmerle, "Guidelines and Feedback in Information Exchange: The Impact of Behavioral Anchors and Descriptive Norms in a Social Dilemma", *Group Dynamics: Theory, Research y Practice,* marzo de 2007, pp. 42-53.
29. Lawler, *Organizing for High Performance.*
30. Florence Stone, "How to Be Part of a High-Performing Team", *Supervisory Management,* noviembre de 1994, pp. 12-13.
31. "Solomon Asch Experiment: A Study of Conformity" consultado en www.age-of-the-sage.org/psychology/social/asch_conformity.html; Solomon G. Asch, *Social Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1952), cap. 16.
32. H. L. Liao, A. Joshi y A. Chuang, "Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work", *Personnel Psychology,* invierno de 2004, pp. 969-1000.
33. G. J. Gilanes, "In Their Own Words: An Exploratory Study of Bona Fide Group Leaders", *Small Group Research,* diciembre de 2003, pp. 741-770.
34. G. Fisher, T. A. Hunter y W. D. K. Macrosson, "Belfin's Team Role Theory: For Non-Managers Also?" *Journal of Managerial Psychology* 17 (2002), pp. 14-20.
35. Gilanes, "In Their Own Words".
36. *Ibid.*
37. D. A. Wyrick, "Understanding Learning Styles to Be a More Effective Team Leader and Engineering Manager", *Engineering Management Journal,* marzo de 2003, pp. 27-33.
38. *Ibid.*
39. K. L. Harris, "The Effects of Culture and Cohesiveness on Intragroup Conflict and Effectiveness", *Journal of Social Psychology,* octubre de 2003, pp. 613-631.
40. C. Cartwright y A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory* (Nueva York: Harper & Row, 1968).
41. Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos* (Boston: Houghton Mifflin, 1973).
42. G. E. Burton, "The Measurement of Distortion Tendencies Induced by the Win-Lose Nature of In-Group Loyalty", *Small Group Research,* febrero de 1990, pp. 128-141.
43. G. Moorhead, R. Ference y C. P. Neck, "Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework", *Human Relations,* junio de 1991, pp. 539-550.
44. D. A. Kravitz y B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", *Journal of Personality and Social Psychology,* mayo de 1986, pp. 936-941.
45. Wilf H. Ratzburg, "Social Loafing", consultado en www.geocities.com/athensforum/1650/htmlgroups16.html el 2 de mayo de 2007.
46. R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 2 (2004), pp. 285-304.
47. J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Nueva York: Harper Business, 1999) p. 45.

48. J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
49. Charlene M. Solomon, "Managing Virtual Teams", *Workforce,* junio de 2001, pp. 60-65.
50. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources,* 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
51. Solomon, "Managing Virtual Teams".
52. David Drucker, "Virtual Teams Light Up GE— Customers, Suppliers Linked in Real Time with Collaboration Apps", *Internetweek,* abril de 2000, pp. 16-20.
53. *Ibid.*
54. Solomon, "Managing Virtual Teams".
55. Julekha Dash, "Think of People When Planning Virtual Teams", *Computerworld,* febrero de 2001, pp. 34-36.
56. J. O'Brian, "Cross-Functional Teams Build a Big Picture Attitude", *Supervisory Management* 39, núm. 10 (1994), pp. 1-2.
57. Esta sección se basa en Michael Schrage, "What's That Bad Odor at Innovation Skunkworks?" *Fortune,* 20 de diciembre de 1999, pp. 340-346; James B. Quinn, "Team Innovation", *Executive Excellence,* julio de 1996, pp. 13-17.
58. Bradley L. Kirkman y Debra L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (2001), pp. 557-569.
59. John R. Hollenbeck, Christopher J. Meyer y Daniel R. Ilgen, "Trait Configurations In Self Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams". *Journal of Applied Psychology,* mayo de 2007, pp. 883-892.
60. Karen A. Jehn, Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1999, pp. 741-763; Katherine Williams y Charles O'Reilly, "Demography and Diversity in Organizations", in *Research in Organizational Behavior,* eds. Barry M. Staw y Robert M. Sutton (Stamford, CT: JAI Press 1998), pp. 77-140; Frances Milliken y Luis Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review,* abril de 1996, pp. 402-433.
61. Susan Jackson, "Team Composition in Organizations", en *Group Process and Productivity,* eds. S. Worchel, W. Wood y J. Simpson (Londres: Sage, 1992), pp. 1-12.
62. G Healy y K. Oikelone, "Equality and Diversity Actors: A Challenge to Traditional Industrial Relations", *Equal Opportunities International* 26, núm. 1 (2007), pp. 44-65.
63. Tony Simons, Lisa H. Pelled y Ken A. Smith, "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1999, pp. 662-673.
64. John *et al.*, "Why Differences Make a Difference".
65. Laurel Coppersmith y Arlene Grubbs, "Team-Building: The Whole May Be Less than the Sum of Its Parts", *The Human Resource Professional,* mayo/junio de 1998, pp. 10-14.
66. Rob Cross, "Looking Before You Leap: Assessing the Jump to Teams in Knowledge-Based Work", *Business Horizons,* septiembre/octubre de 2000, pp. 29-36.
67. Allan B. Drexler y Russ Forrester, "Teamwork-Not Necessarily the Answer", *HR Magazine,* enero de 1998, pp. 55-58.
68. K. Sassenberg, K. J. Jones y J. Y. Shah, "Why Some Groups Just Feel Better: The Regulatory Fit of Group Power", *Journal of Personality and Social Psychology,* febrero de 2007, pp. 249-267.
69. *Ibid.*
70. Suzanne T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* mayo de 2007, pp. 595-615.
71. Brian Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune,* septiembre de 1994, pp. 86-90.
72. Raimo Nurmi, "Teamwork and Team Leadership", *Team Performance Management,* 1996, pp. 9-13.
73. Bell, "Deep-Level Composition Variables".
74. Cross, "Looking Before You Leap".
75. M. van Viegt y C. M. Hart, "Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty", *Journal of Personality and Social Psychology,* abril de 2004, pp. 585-598.
76. C. Senecal, E. Julien y F. Guay, "Role Conflict and Academic Procrastination: A Self-Determination Perspective", *European Journal of Social Psychology,* enero de 2003, pp. 135-195.
77. L. A. Duckurich, K. L. Hamilton y C. Haas, "Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* marzo de 2007, pp. 66-78.
78. *Ibid.*
79. S. Alton, G. Burnett y G. B. Burnett, *Peace in Everyday Relationships: Resolving Conflict in Your Personal and Work Life* (Nueva York: Hunter House, 2003).

Capítulo 9

1. Mary Ann Von Glinow, Debra L. Shapiro y Jeanne M. Brett, "Can We Talk y Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *Academy of Management Review* 29, núm. 4 (octubre de 2004), pp. 578-592; Clayton Alderfer y Ken J. Smith, "Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1982, pp. 35-64; P. K. Edwards, *Conflict at Work* (Nueva York: Basil Blackwell, 1987).
2. Para una reseña sobre la investigación de los conflictos interpersonales, véase C. Morrill y C. K. Thomas, "Organizational Conflict Management as Disputing Process: The Problem of Social Escalation", *Human Communication Research,* marzo de 1992, pp. 400-428; Herni Barki y Jon Hartwick, "Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development", *MIS Quarterly* 25, núm. 2 (junio de 2001), pp. 195-228; John G. Oetzel y Stella Ting-Toomey, "Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory", *Communication Research* 30, núm. 6 (diciembre de 2003), pp. 599-625; Philip J. Moberg, "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *International Journal of Conflict Management* 12, núm. 1 (2001), pp. 47-56.

3. Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974); Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
4. Bradley J. Olson, Satyanarayana Parayitam y Yongjian Bao, "Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes", *Journal of Management* 33, núm. 2 (abril de 2007), pp. 196-222; Karen A. Jehn y Jennifer A. Chatman, "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance", *International Journal of Conflict Management* 11, núm. 1 (2000), pp. 56-73.
5. Michelle K. Duffy, Jason D. Shaw y Eric M. Stark, "Performance and Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When and How Does Self- Esteem Make a Difference?" *Academy of Management Journal* 43, núm. 4 (2000), pp. 772-782.
6. Deanna Geddes y Ronda Roberts Callister, "Crossing the Line(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations", *Academy of Management Review* 32, núm. 3 (julio de 2007), pp. 721-746; Karen A. Jehn y Elizabeth A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal* 44, núm. 2 (2001), pp. 238-251; Randall S. Peterson y Kristin Jackson Behfar, "The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92, núm. 1-2 (2002), pp. 102-112.
7. Karen Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly* 42, 1995, pp. 256-282; Kathleen Eisenhardt y Chris Schoovohen, "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), pp. 504-529; Dave Schweiger, William Sandberg y Paul Rechner, "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* 32 (1989), pp. 745-772; L. J. Bourgeois, "Strategic Goals, Environmental Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal* 28 (1985), pp. 548-573.
8. Jehn y Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict"; V. Wall y L. Nolan, "Perceptions of Inequality, Satisfaction, and Conflict in Task Oriented Groups", *Human Relations* 39 (1986), pp. 1033-1052.
9. Jehn y Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict".
10. Roxanne Wilkens y Manuel London, "Relationships between Climate, Process, and Performance in Continuous Quality Improvement Groups", *Journal of Vocational Behavior* 69, núm. 3 (diciembre de 2006), pp. 510-523.
11. Connie Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* 31 (1988), pp. 9-41; Gerardo A. Okhuysen y Mary J. Waller, "Focusing on Midpoint Transitions: An Analysis of Boundary Conditions", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 1056-1065.
12. J. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
13. Por ejemplo, véase C. B. Chapman, D. F. Cooper y M. J. Page, *Management for Engineers* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1987).
14. Véase D. J. Wood y B. Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration", *Journal of Applied Behavioral Science,* junio de 1991, pp. 139-162, para una reseña de las situaciones en las que grupos y organizaciones pueden escoger engancharse a un conflicto o a una colaboración.
15. A. Mummendey, B. Simon, C. Dietzke, M. Grunert, G. Haeger, S. Kessler, S. Lettgen y S. Schaferhoff, "Categorization Is Not Enough: Intergroup Discrimination in Negative Outcome Allocation", *Journal of Experimental Social Psychology* 28 (1992), pp. 125-144.
16. Avan R. Jassawalla y Hemant C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams", *Academy of Management Executive* 13, núm. 3 (agosto de 1999), pp. 50-63; Karen A. Brown y Terence R. Mitchell, "Influence of Task Interdependence and Number of Poor Performers on Diagnosis of Causes of Poor Performance", *Academy of Management Journal,* junio de 1986, pp. 412-423; Reed E. Nelson, "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations", *Academy of Management Journal,* junio de 1989, pp. 377-401; and Denis Cormier, Irene M. Gordon y Michel Magnan, "Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perceptions with Reality", *Journal of Business Ethics* 49, núm. 2 (2004), pp. 143-159.
17. Los conflictos lineales entre empleados han sido objeto de muchas investigaciones durante más de cuatro décadas. Para ejemplos representativos, véase J. A. Balasco y J. A. Alutto, "Line and Staff Conflicts: Some Empirical Insights", *Academy of Management Journal,* marzo de 1969, p. 469-477; J. E. Sorenson y T. L. Sorenson, "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1974, pp. 98-106.
18. El trabajo clásico es de Muzafer Sherif y Carolyn Sherif, *Groups in Harmony and Tension* (Nueva York: Harper & Row, 1953). En un estudio conducido entre grupos de un campamento infantil masculino se ha estimulado el conflicto entre los grupos, lo cual resultó en cambios en la conducta.
19. Edgar Schein, "Intergroup Problems in Organizations", en *Organization Development: Theory, Practice, Research,* 2a. ed., ed. Wendell French, Cecil Bell y Robert Zawacki (Plano, TX: Business Publications, 1983), pp. 106-110.
20. M. A. Rahim, J. E. Garrett y G. F. Buntzman, "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics* 11 (1992), pp. 423-432.
21. Jeff Weiss y Jonathan Hughes, "Want Collaboration? Accept—and Actively Manage—Conflict", *Harvard Business Review* 83, núm. 3 (marzo de 2005), pp. 92-101; William L. Ury, Jeanne M. Brett y Stephen Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988); Oluremi B. Ayoko, Charmine E. J. Hartel y Victor J. Callan, "Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups: A Communication Accommodation Theory Approach", *International Journal of Conflict Management* 13, núm. 2 (2002), pp. 165-196.

22. J. Firth, "A Proactive Approach to Conflict Resolution", *Supervisory Management,* noviembre de 1991, p. 3; Holmes Miller y Kurt J. Engemann, "A Simulation Model of Intergroup Conflict", *Journal of Business Ethics* 50, núm. 4 (2004), pp. 355-370.
23. Geddes y Callister, "Crossing the Line(s)"; M. O. Stephenson, Jr. y G. M. Pops, "Conflict Resolution Methods and the Policy Process", *Public Administration Review,* septiembre-octubre de 1989, pp. 463-473; Wallace Warfield, "Some Minor Reflections on Conflict Resolution: The State of the Field as a Moving Target", *Negotiation Journal* 18, núm. 4 (2002), pp. 381-384.
24. Véase también Robbins, *Managing Organizational Conflict,* pp. 67-77; M. Afzalur Rahim, ed., *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (Nueva York: Praeger, 1989).
25. Muzafer Sherif y Carolyn Sherif, *Social Psychology* (Nueva York: Harper & Row, 1969), pp. 228-262. Experimentos sociopsicológicos conducidos por Sherif y Sherif para determiner formas efectivas para resolver conflictos. Basado en esta investigación, desarrollaron el concepto de metas superordenadas.
26. D. H. Weiss, "Barriers Created by Team Leaders", *Supervisory Management,* mayo de 1992, pp. 6-8; Elizabeth H. Creyer y John C. Kozup, "An Examination of the Relationship between Coping Styles, Task-Related Affect, and the Desire fro Decision Assistance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, núm. 1 (2003), pp. 37-52.
27. G. Milite, "When the Team Becomes Too Human", *Supervisory Management,* mayo de 1992, p. 9.
28. Para una discusión acerca de la relación que existe entre las estrategias del manejo del conflicto y la preocupación por las necesidades de otros, véase G. S. Hammock y D. R. Richardson, "Aggression as One Response to Conflict", *Journal of Applied Social Psychology* 22, núm. 4 (1992), pp. 298-311.
29. M. A. Neale y Max H. Bazerman, "The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behavior and Outcomes", *Academy of Management Journal,* marzo de 1985, pp. 34-49.
30. Jeswald W. Salacuse, *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan; 2003); D. A. Lax y J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator* (Nueva York: Free Press, 1986), cap. 1.
31. T. Anderson, "Step into My Parlor: A Survey of Strategies and Techniques for Effective Negotiation", *Business Horizons,* May-junio de 1992, pp. 71-76; Steven Cohen, *Negotiating Skills for Managers* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
32. Lalita Khosla, "You Say Tomato", *Forbes,* mayo de 2001, pp. 36-37.
33. Ana Valenzuela, Joydeep Srivastava y Seonsu Lee, "The Role of Cultural Orientation in Bargaining under Incomplete Information: Differences in Causal Attributions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96, núm. 1 (enero de 2005), pp. 72-88; Jeanne Brett and Tetsushi Okumura, "Interand Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators", *The Academy of Management Journal,* 1998, pp. 495-510; Catherine Tinsley y Madan Pillutla, "Negotiating in the United States and Hong Kong", *Journal of International Business Studies,* Fourth Quarter 1998, pp. 711-727; Roger J. Volkema y Maria Tereza Leme Fleury, "Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics* 36, núm. 4 (2002), pp. 381-399.
34. Tinsley y Pillutla, "Negotiating in the United States and Hong Kong"; Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Boston: PWSKent, 1991); F. R. Kluckhohn y F. L. Stodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Nueva York: Row, Peterson, 1961).
35. Kam-hon Lee, Guang Yang y John L. Graham, "Tension and Trust in International Business Negotiations: American Executives Negotiating with Chinese Executives", *Journal of International Business Studies* 37, núm. 5 (septiembre de 2006), pp. 623-641; Xinping, Shi, "Antecedent Factors on International Business Negotiations in the China Context", *Management International Review,* segundo trimestre de 2001, pp. 163-179.
36. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2004); Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).
37. Brett y Okumura, "Inter-and Intracultural Negotiation"; John G. Oetzel y Stella Ting-Toomey, "Face Concerns in Interpersonal Conflict", *Communication Research* 30, núm. 6 (2003), pp. 599-624.
38. David Ricks y Giuseppe Bertola, *Blunders in International Business,* 4a. ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006).
39. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator.*
40. M. Zetlin, "The Art of Negotiating", *Success!* junio de 1986, pp. 34-39; Deborah M. Kolb y Judith Williams, "Breakthrough Bargaining", *Harvard Business Review* 79, núm. 2 (2001), pp. 89-99; Michele J. Gelfand, Lisa H. Nishii, Ken-Ichi Ohbuchi y Mitsuteru Fukuno, "Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6 (2001), pp. 1059-1074.
41. Steven Cohen, *Negotiating Skills for Managers* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002).
42. J. Grenig, "Better Communication Spells Success in Negotiations", *Impact,* 2 de diciembre de 1985, pp. 6-7.
43. Zetlin, "The Art of Negotiating".
44. *Ibid.*
45. C. W. Barlow y G. P. Eisen, *Purchasing Negotiations* (Boston: CBI Publishing, 1983), cap. 5.
46. J. A. Wall, Jr. y M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management* 17 (1991), pp. 273-303.
47. G. Dangot-Simpkin, "Eight Attitudes to Develop to Hone Your Negotiating Skills", *Supervisory Management,* febrero de 1992, p. 10; James K. Sebenius, "Six Habits of Merely Effective Negotiations", *Harvard Business Review* 79, núm. 4 (2001), pp. 87-99.
48. Barlow y Eisen, *Purchasing Negotiations.*
49. Maurice E. Schweitzer, John C. Hershey y Eric T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 101, núm. 1 (septiembre de 2006), pp. 1-19; D. G. Pruitt, J. M. Magenau, E. Konar-Goldband y P. J. Carnevale, "Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics", *Journal*

of Personality and Social Psychology 38, núm. 1 (1980), pp. 9-22.
50. J. D. O'Brian, "Negotiating with Peers: Consensus Not Power", *Supervisory Management,* enero de 1992, p. 4.
51. G. R. Shell, "When Is It Legal to Lie in Negotiations?" *Sloan Management Review,* primavera de 1991, pp. 93-101.
52. Grenig, "Better Communication".
53. L. G. Greenhaigh, "Secrets of Managing People Much, Much More Effectively", *Boardroom Reports,* 1 de noviembre de 1989, pp. 13-14; Corinne Bendersky, "Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model", *Accademy of Management Review* 28, núm. 4 (2003), pp. 643-656.
54. B. Rodgers, *The IBM Way: Insights into the World's Most Successful Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1986).
55. Frederick P. Morgeson, Matthew H. Reider y Michael A. Campion, "Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics y Teamwork Knowledge", *Personnel Psychology,* 58, núm. 3, pp. 583-611; "The Payoff from Teamwork", *BusinessWeek,* 10 de julio de 1989, pp. 56-60; David M. Schweiger, Tugral Atamer y Roland Calori, "Transnational Project Teams and Networks: Making the Multinational Organization More Effective", *Journal of World Business* 38, núm. 2 (2003), pp. 127-140.
56. A. Desreumaux, "OD Practices in France: Part I", *Leadership and Organization Development Journal* 6, núm. 4 (1985), p. 29; A. Desremaux, "OD Practices in France: Part II", *Leadership and Organization Development Journal* 7, núm. 1 (1986), pp. 10-14; Joanne C. Preston y Terry R. Armstrong, "Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action", *Public Administration Quarterly,* primavera de 1991, pp. 65-82.
57. Hayley Pinkerfield, "Team Time", *Human Resources,* noviembre de 2006, pp. 98-100; Richard W. Woodman y John J. Sherwood, "Effects of Team Development Intervention: A Field Experiment", *Journal of Applied Behavioral Science,* abril-mayo-junio de 1980, pp. 211-217; R. Wayne Boss, "Organizational Development in the Health-Care Field: A Confrontational Team Building Design", *Journal of Health and Human Resources Administration,* verano de 1983, pp. 72-91; Jean Gordon, "A Perspective on Team Building", *Journal of American Academy of Business* 2, núm. 1 (2002), pp. 185-189.
58. D. Sandy Staples y Lina Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation* 15, núm. 4 (julio de 2006), pp. 389-406; Paul D. Howes y Michael B. Jones, "Impact of 1992 on Benefits and Compensation Plans", *Journal of Compensation and Benefits,* enero-febrero de 1990, pp. 229-232; Denice E. Welch, "Globalization of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustment", *Management International Review* 43, núm. 2 (2003), pp. 149-162.
59. P. Christopher Earley y Elaine Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal* 43, núm. 1 (2000), pp. 26-49.
60. Richard L. Hughes, William E. Rosenbach y William H. Clover, "Team Development in Intact, Ongoing Work Group", *Group and Organizational Studies,* junio de 1983, pp. 161-181.
61. Bernard A. Rausch, "Dupont Transforms a Division's Culture", *Management Review,* marzo de 1989, pp. 37-42.
62. Adaptado de Jack D. Orsburn, Linda Moran, Ed Musselwhite, John H. Zenger y Craig Perrin, *Self-Directed Work Teams* (Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1990), p. 23; Darcy E. Hitchcock y Marsha L. Willard, *Why Teams Can Fail* (Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1995), caps. 2-3.
63. R. M. Marsh, "The Difference between Participation and Power in Japanese Factories", *Industrial and Labor Relations Review,* enero de 1992, pp. 250-257.
64. Robbins, *Managing Organizational Conflict,* cap. 9.

Capítulo 10

1. Véase Stewart Clegg, David Courpasson y Nelson Phillips, *Power and Organizations* (Londres: Sage Publications, 2006); Iain Mangham, *Power and Performance in Organizations* (Nueva York: Basil Blackwell, 1988), para una discussion acerca del poder en las organizaciones. Véase también David C. McClelland y David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 117-129.
2. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review,* invierno de 1992, pp. 29-50.
3. Anthony T. Cobb, "Political Diagnosis: Applications in Organizational Development", *Academy of Management Review,* julio de 1986, pp. 482-496.
4. C. Marlene Fiol, Edward J. O'Connor y Herman Aguinis, "All for One and One for All? The Development and Transfer of Power across Organizational Levels", *The Academy of Management Review,* 2001, pp. 224-242; J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en *Studies of Social Power,* ed. D. Cartwright (Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), pp. 150-167.
5. Robert Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science,* julio de 1957, pp. 202-203.
6. Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol y Edwin A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects of Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1239-1251; "The Perils of Inadequate Leadership", *Harvard Business Review,* septiembre/octubre de 1994, p. 137; Victor H. Vroom, "Educating Managers for Decision Making and Leadership", *Management Decision* 41, núm. 10 (2003), pp. 968-981.
7. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organization* (Nueva York: Free Press, 1947), pp. 324-328.
8. Henry Mintzberg, *Power in and around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), p. 5; Henry Mintzberg, "Power and Organization Life Cycles", *Academy of Management Review,* abril de 1984, pp. 207-224.
9. French y Raven, "The Basis of Social Power".
10. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
11. Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right From the Start", *HR Magazine,* 49, núm. 3 (marzo de

2004), pp. 1-11; A. Halcrow, "Rules of the Game", *Personnel Journal,* marzo de 1995, p. 4; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start", *HR Magazine* 49, núm. 3 (2004), pp. 1-12.

12. J. Blasi, J. Gasawat y D. Kruse, "Employees and Managers as Shareholders", *Human Resource Planning* 17, núm. 4 (1994), pp. 57-67.
13. A. J. Vogl, "Tough Guy", *Across the Board.* febrero de 1995, pp. 15-19.
14. A. J. Stahelski, D. E. Frost y M. E. Patch, "Uses of Socially Dependent Bases of Power: French and Raven's Theory Applied to Workgroup Leadership", *Journal of Applied Social Psychology,* marzo de 1989, pp. 283-297.
15. Nurcan Ensari y Susan Elaine Murphy, "Cross-Cultural Variations in Leadership Perceptions and Attribution of Charisma to the Leader", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92, núm. 1/2 (septiembre/noviembre de 2003), pp. 52-66; J. Warham, "Eight Steps to Charisma", *Across the Board,* abril de 1994, pp. 49-50.
16. Sandra E. Cha y Amy C. Edmondson, "When Values Backfire: Leadership, Attribution, and Disenchantment in a Values-Driven Organization", *Leadership Quarterly* 17, núm. 1 (febrero de 2006), pp. 57-78; Joseph A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *T&D* 57, núm. 3 (2003), pp. 46-51; Rakesh Khurana, "The Curse of the Superstar CEO", *Harvard Business Review* 80, núm. 9 (2002), pp. 60-66.
17. G. Yukl y C. M. Falbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1991, pp. 416-423.
18. J. A. Halpert, "The Dimensionality of Charisma", *Journal of Business and Psychology,* verano de 1990, pp. 399-410; A. M. Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management,* diciembre de 1989, pp. 545-556.
19. Nancy B. Kurland y Lisa Hope Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review,* 2000, pp. 428-438.
20. B. R. Ragins y E. Sundstrom, "Gender and Perceived Power in Manager-Subordinate Relations", *Journal of Occupational Psychology,* diciembre de 1990, pp. 273-287.
21. E. A. Fagenson, "Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individuals' Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1990, pp. 204-211.
22. Kerry J. Sulkowicz, "Worse than Enemies: The CEO's Destructive Confidant", *Harvard Business Review* 82, núm. 2 (febrero de 2004), pp. 64-71; Roy Lubit, "The Long-term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers", *Academy of Management Executive* 16, núm. 1 (2002), pp. 127-139.
23. David Kipnis, *The Powerholders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), pp. 149-156. Kipnis no presenta estas características como si fueran comunes a todas las personas que buscan el poder sino sólo como un resumen del aspecto negativo de dichas personas.
24. David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975), p. 7.
25. D. McClelland y D. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review,* enero/febrero de 1995, pp. 126-139.
26. J. T. Knippen y T. B. Green, "Dealing with an Insecure Boss", *Supervisory Management,* marzo de 1995, p. 14.
27. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), p. 117; Dean Tjosvold, "Power and Social Context in Superior-Subordinate Interaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* verano de 1985, pp. 281-293.
28. Pfeffer, *Power,* pp. 104-122; Rosabeth M. Kanter, "Power Failures in Management Circuits", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1979, pp. 65-75; Hugh R. Taylor, "Power at Work", *Personnel Journal,* abril de 1986, pp. 42-49.
29. Kanter, "Power Failures".
30. David Ulrich y Jay B. Barney, "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review,* julio de 1984, pp. 471-481.
31. Para un estudio sobre la dependencia entre las organizaciones, véase Steven S. Skinner, James H. Donnelly, Jr. y John M. Ivancevich, "Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1987, pp. 577-588.
32. Para una discusión sobre el tema de los recursos en un ambiente no empresarial, véase William McKinley, Joseph L. C. Cheng y Allen G. Schnick, "Perception of Resource Criticality in Times of Resource Scarcity: The Case of University Departments", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1986, pp. 621-631.
33. R. N. Ashkenas, "Beyond Fads: How Leaders Drive Change with Results", *Human Resource Planning* 17, núm. 2 (1994), pp. 25-44; Heather K. S. Laschinger, Joan E. Finegan, Judith Shamian y Piotr Wilk, "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 4 (2004), pp. 527-545.
34. J. T. Knippen y T. B. Green, "What to Do about a Boss Who Makes Decisions Too Fast", *Supervisory Management,* abril de 1994, p. 6.
35. Phred Dvorak, "Theory & Practice: How Understanding the 'Why' of Decisions Matters; Employees More Likely to Embrace Changes when Fully Informed", *The Wall Street Journal,* marzo de 19, 2007, p. B.3; L. Landes, "The Myth and Misdirection of Employee Empowerment", *Training,* marzo de 1994, p. 116; Scott Beagrie, "How to Delegate", *Personnel Today,* 25 de noviembre de 2003, p. 25; Carol Walker, "Saving Your Rookie Managers from Themselves", *Harvard Business Review* 80, núm. 4 (2002), pp. 97-106.
36. J. Dobos, M. H. Bahniul y S. E. Kogler Hill, "Power Gaining Communication Strategies and Career Success", *The Southern Communication Journal,* otoño de 1991, pp. 35-48.
37. R. Tagiuri, "Ten Essential Behaviors", *Harvard Business Review,* enero/febrero de 1995, pp. 10-11; "The Danger of Becoming Overdependent on a Staff Member", *Supervisory Management,* julio de 1995, p. 4.
38. Kanter, "Power Failures in Management Circuits".
39. Debbie Thorne McAlister y John R. Darling, "Upward Influence in Academic Organizations: A Behavioral Style Perspective", *Leadership & Organization Development Jo-*

urnal, 26, núm. 7/8 (2005), pp. 558-573; Gary Yukl y Tom Taber, "The Effective Use of Managerial Power", *Personnel,* marzo-abril de 1983, pp. 37-44; Henry Mintzberg, "The Organization of Political Arena", *Journal of Management Studies,* marzo de 1985, pp. 135-154.

40. Lyman W. Porter, Robert W. Allen y H. L. Angee, "The Politics of Upward Influence in Organizations", en *Research in Organizational Behavior,* ed. Larry L. Cummings y Barry M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. 181-216.
41. Para discusiones interesantes acerca de la influencia a la alza, véase L. Atwater, P. Roush y A. Fischtal, "The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership", *Personnel Psychology,* primavera de 1995, pp. 35-59.
42. Para una discussion interesante acerca de estos temas y otros relacionados a ellos, véase Robert C. Liden y Terence R. Mitchell, "Ingratiating Behaviors in Organizational Settings", *Academy of Management Review,* octubre de 1988, pp. 572-587.
43. R. P. Vecchio y M. Sussman, "Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants", *Journal of Organizational Behavior* 12 (1991), pp. 73-80.
44. Fiol *et al.*, "All for One".
45. Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).
46. C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Pennings y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1974, pp. 22-44.
47. D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings, "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1971, pp. 216-229.
48. Hinnings *et al.*, "Structural Conditions", p. 39.
49. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design* (St. Paul, MN: West, 1983), pp. 392-98. Esta fuente contiene una excelente discusión sobre la perspectiva de la estrategia contingente en términos de la teoría gerencial y organizacional. Daft presenta de forma consistente el original de la teoría e investigación de Hickson *et al.*
50. Hinnings *et al.*, "Structural Conditions", p. 41.
51. *Ibid.*, p. 40.
52. C. S. Saunders, "The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives", *Journal of Management Studies,* enero de 1990, pp. 1-18.
53. Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology,* octubre de 1963, pp. 371-78; Stanley Milgram, *Obedience to Authority* (Nueva York: Harper & Row, 1974). Para otra discusión sobre el concepto de obediencia, véase N. Woolsey, B. Gary y G. Hamilton, "The Power of Obedience", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1984, pp. 540-549.
54. Milgram, "Behavioral Study", p. 377.
55. K. Macher, "The Politics of People", *Personnel Journal,* enero de 1986, pp. 50-53.
56. Kenneth J. Harris, Matrecia James y Ranida Boonthanom, "Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship between Job Strains and Intent to Turnover", *Journal of Managerial Issues* 17, núm. 1 (primavera de 2005), pp. 26-42; Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", *Human Relations,* febrero de 1980, pp. 79-100; Jeffrey Gantz y Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal,* junio de 1980, pp. 237-251; Robert W. Allen, Dan L. Madison, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review,* 1979, pp. 77-83.
57. George Strauss, "Tactics of the Lateral Relationship: The Purchasing Agent", *Administrative Science Quarterly,* 1962, pp. 161-186.
58. Allen *et al.*, "Organizational Politics".
59. Para una descripción completa del perfil de un gerente político, véase C. Kirchmeyer, "A Profile of Managers Active in Office Politics", *Basic and Applied Social Psychology,* septiembre de 1990, pp. 339-356.
60. B. E. Ashforth y R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations,* julio de 1990, pp. 621-648.
61. Laura Morgan Roberts, "Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings", *Academy of Management Review* 30, núm. 4 (2005), pp. 686-711; Sandy Wayne y Robert Liden, "Effects of Impression Management of Performance Ratings", *Academy of Management Journal,* febrero de 1995, pp. 232-252; Barry R. Schlenker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity and Interpersonal Relations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980).
62. Kenneth J. Harris, K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska y Jason D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (enero de 2007), pp. 278-285; Margarette Arndt y Barbara Bigelow, "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 2000, pp. 494-522; Dennis Bozeman y Michele Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* enero de 1997, pp. 9-30; Barry Schlenker y M. Weigold, "Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management", en *Annual Review of Psychology* ed. M. R. Rosenzweig y L.W. Porter (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1992), pp. 133-168.
63. Arndt y Bigelow, "Structural Innovation".
64. Wayne y Liden, "Impression Management".
65. Val Singh y Susan Vinnicombe, "Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions", *European Management Journal,* abril de 2001, pp. 183-194; William Turnley y Mark Bolino, "Achieving Desired Images while Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology,* abril de 2001, pp. 351-360; Paul Rosenfeld, "Impression Management, Fairness and the Employment Interview", *Journal of Business Ethics,* junio de 1997, pp. 801-808; Sandy Wayne y Gerald Ferris, "Influence Tactics, Affect y Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1990, pp. 487-500; James Tedeschi y Valerie Melburg, "Impression

Management and Influence in the Organization", en *Research in Sociology of Organizations,* vol. 3, ed. S. B. Bacharach y E. J. Lawler (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 31-58.

66. Mark C. Bolino, Jose A. Varela, Belen Bande y William H. Turnley, "The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 27, núm. 3 (mayo de 2006), pp. 281-297, James Tedeschi y M. Reiss, "Verbal Strategies in Impression Management", en *The Psychology of Ordinary Explanations of Social Behavior,* ed. C. Antaki (Londres: Academic Press, 1981).
67. Wayne y Liden, "Impression Management".
68. Sandy Wayne y Michele Kacmar, "The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 48 (1991), pp. 70-88; Wayne y Ferris, "Influence Tactics"; David Kipnis, Stuart Schmidt y Ian Wilkenson, "Intraorganizational Influence Tactics: Expoloration of Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology* 65 (1980), pp. 440-52; Chad A. Higgins, Timothy A. Judge y Gerald R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003), pp. 89-106; Lyle Sussman, Arthur J. Adams, Frank E. Kuzmits y Louis E. Raho, "Organizational Politics: Tactics, Channels y Hierarchical Roles", *Journal of Business Ethics* 40, núm. 4 (2002), pp. 313-30.
69. Wei-Chi Tsai, Chien-Cheng Chen y Su-Fen Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management* 31, núm. 1 (2004), pp. 108-125; Cynthia Stevens y Amy Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management during Job Interviews", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1995, pp. 587-606.
70. Para una discusión completa e interesante sobre los juegos políticos, véase Mintzberg, *Power in and around Organizations,* cap. 13.
71. William B. Stevenson, Jane L. Pearce y Lyman W. Porter, "The Concept of Coalition in Organization Theory and Research", *Academy of Management Review,* abril de 1985, pp. 256-268.
72. Jessica R. Mesmer-Magnus y Chockalingam Viswesvaran, "Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation", *Journal of Business Ethics* 62, núm. 3 (diciembre de 2005), pp. 277-297; M. P. Miceli, J. P. Near, "Whistleblowing: Reaping the Benefits", *Academy of Management Executive,* agosto de 1994, pp. 65-72.
73. Marcia P. Miceli y Janet P. Near, "The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* junio de 1989, pp. 91-108.
74. Gerald F. Cavanagh, Denis J. Moberg y Manuel Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review,* julio de 1981, pp. 363-374; Manuel Velasquez, Denis J. Moberg y Gerald F. Cavanagh, "Organizational Statesmanship and Dirty Politics". También véase "Collegians Speak Out on Ethical Issues", *Collegiate Edition Marketing News,* enero de 1988, pp. 1, 4.

Capítulo 11

1. Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1990), p. 21.
2. L. Melita Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony P. Ammeter y M. Ronald Buckley, "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes", *The International Journal of Organizational Analysis* 11 (2004), pp. 21-40.
3. J. Hogan y R. Hogan, "Leadership and Sociopolitical Intelligence", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzola (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 75-88.
4. Michael Feiner, *Feiner Points of Leadership* (Nueva York: Warner, 2004).
5. Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1974), pp. 43-44.
6. Edwin E. Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1971). Véase también Rob R. Meijer, "Consistency of Test Behavior and Individual Differences in Precision Prediction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* junio de 1998, pp. 147-160, para un reporte reciente sobre el método de validación de estudios.
7. Constance L. Milton, "The Ethics of Personal Integrity in Leadership and Mentorship: A Nursing Theoretical Perspective", *Nursing Science Quarterly,* abril de 2004, pp. 116-120.
8. Edwin E. Ghiselli, "The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Level", *Personnel Psychology,* verano de 1963, pp. 109-113.
9. Steven J. Zaccaro, "Trait-Based Perspectives of Leadership", *American Psychologist,* enero de 2007, pp. 6-16.
10. Craig L. Pearce, Jay A. Conger y Edwin A. Locke, "Shared Leadership Theory", *Leadership Quarterly,* junio de 2007, pp. 281-289.
11. Shelley A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *The Executive,* mayo de 1991, pp. 48-60; Andrew Kinder e Ivan T. Robertson, "Do You Have the Personality to Be a Leader?" *Leadership and Organizational Development* 15, núm. 1 (1994), pp. 3-12.
12. Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership", *Journal of Applied Psychology,* enero de 1948, p. 72.
13. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961).
14. Para una revisión de los estudios, véase Stogdill, *Handbook of Leadership,* cap. 11. Véase además E. A. Fleishman, "The Measurement of Leadership Attitudes in Industry", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1953, pp. 153-158; C. L. Shartle, *Executive Performance and Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1956); E. A. Fleishman, E. F. Harris y H. E. Burtt, *Leadership and Supervision in Industry* (Columbus: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955).
15. Fleishman *et al.*, *Leadership and Supervision.*
16. G. H. Dobbins y S. J. Platz, "Sex Differences in Leadership: How Real Are They?" *Academy of Management Review,* enero de 1986, pp. 118-127.
17. Seokhwa Yum, Jonathan Cox y Henry P. Sims Jr., "The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and

Follower Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology* 21, núm. 3 (2007), pp. 374-388.
18. *Ibid.*
19. Gary Yukl y Richard Lepsinger, *Flexible Leadership: Creating Value by Adding Balancing Multiple Challenges* (Nueva York: Pfeiffer, 2004).
20. La siguiente discusión se basa en R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1973, pp. 162-180.
21. *Ibid.*, p. 180.
22. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
23. Fred E. Fiedler y M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974).
24. Richard L. Miller, Jeanne Butler y Charles J. Cosentino, "Followership Effectiveness: An Extension of Fiedler's Contingency Model", *Leadership and Organization Development Journal,* junio de 2004, pp. 362-368.
25. Fred E. Fiedler, "How Do You Make Leaders More Effective: New Answers to an Old Puzzle", *Organizational Dynamics,* otoño de 1972, pp. 3-8; Fred E. Fiedler y M. M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness: The LEADER MATCH Concept* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984).
26. G. Graen, J. B. Orris y K. M. Alvares, "Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1971, pp. 196-201.
27. Chester A. Schriesheim, Bennett J. Tepper y Linda A. Tetrault, "Least-Preferred Co-Worker Scale, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta- Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1994, pp. 561-573.
28. Miller, Butler, Consentino, "Followership Effectiveness".
29. Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 1971, pp. 321-39; Robert J. House y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business,* otoño de 1974, pp. 81-98.
30. M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance,* mayo de 1970, pp. 277-298.
31. Robert J. House y G. Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Test", en *Contingency Approaches to Leadership,* ed. J. G. Hunt (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1974).
32. Robert T. Keller, "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1989, pp. 208-212.
33. House y Mitchell, "The Path-Goal Theory", p. 84.
34. House y Dessler, "The Path-Goal Theory".
35. C. Greene, "Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership", *Academy of Management Journal,* marzo de 1979, pp. 22-41.
36. C. A. Schriesheim y A. DeNisi, "Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two-Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1981, pp. 589-597.
37. Publicado originalmente en Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969). En la 6a. edición que discute la disposición.
38. Kevin B. Lowe, "Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership", *Leadership Quarterly,* febrero de 2006, pp. 105-108.
39. John F. Monoky, "What's Your Management Style?" *Industrial Distribution,* junio de 1998, p. 142; Kenneth H. Blanchard y Bob Nelson, "Recognition and Reward", *Executive Excellence,* abril de 1997, p. 15.
40. El análisis de las escalas del comportamiento de un líder está disponible en Blanchard Training and Development Inc., 125 State Place, Escondido, CA 92025. Véase John K. Butler, "Assessing the Situations of the LEAD", *Organization Development Journal,* invierno de 1993, pp. 33-42.
41. William R. Norris y Robert Vecchio, "Situational Leadership: A Replication", *Group and Organization Management,* septiembre de 1992, pp. 331-342; Warren Blank, John R. Weitzel y Stephen G. Green, "A Test of the Situational Theory", *Personnel Psychology,* otoño de 1990, pp. 579-597.
42. Kathleen Boies y Jane M. Howell, "Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes", *Leadership Quarterly,* junio de 2006, pp. 246-257.
43. George Graen, R. Liden y W. Hoel, "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology,* 1982, pp. 868-872.
44. Steve W. J. Kozlowski y Mary L. Doherty, "Integration of Climate and Leadership Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1989, pp. 546-553.
45. Antoinett S. Phillips y Arthur G. Bedeian, "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", *Academy of Management Journal,* agosto de 1994, pp. 990-1001.

Capítulo 12

1. Giles Hust, Leon Mann, Paul Bain, Andrew Pirola-Merlo y Andreas Nichver, "Learning to Lead: The Development and Testing of a Model of Leadership Learning", *Leadership Quarterly,* junio de 2004, pp. 311-327.
2. C. P. Ncek, H. Nouri y J. L. Godwin, "How Self- Leadership Affects the Goal-Setting Process", *Human Resource Management Review,* invierno de 2003, pp. 691-707.
3. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (Nueva York: Knopf, 1987), p. 264.
4. Leonard O. Pellicer, *Caring Enough to Lead: How Reflective Practice Leads to Moral Leadership* (Nueva York: Corwin Press, 2007).
5. Victor Vroom y Philip Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).
6. Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
7. Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, "On the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1978, pp. 151-162; R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1982, pp. 523-532; Arthur G. Jago y

Victor H. Vroom, "Predicting Leader Behavior from a Measure of Behavior Intent", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1987, pp. 715-21; William R. Pasewark y Jerry R. Strawser. "Subordinate Participation in Audit Budgeting Decisions", *Decision Sciences,* marzo/abril de 1994, pp. 281-299.

8. Vroom y Jago, *The New Leadership.* Los autores poseen todos los derechos de los árboles de decisión, casos y software.
9. W. Bohnisch, Arthur G. Jago y G. Reber, "Zur interkulturellen Validitat des Vroom/Yetton Models", *Bebriebsivirtschaft,* 1987, pp. 85-93.
10. C. Margerison y R. Gluf, "Leadership Decision-Making: An Empirical Test of the Vroom and Yetton Model", *Journal of Management Studies,* 1979, pp. 45-55.
11. John B. Kelley, "The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Science", *Academy of Management Review,* 1984, pp. 296-306. Véase también F. William Brown y Kenn Finstuen, "The Use of Participation in Decision Making: A Consideration of the Vroom-Yetton and Vroom-Jago Normative Models", *Journal of Behavioral Decision Making,* septiembre de 1993, pp. 207-219.
12. Glenn D. Reeder, Roos Vonk, Maria J. Ronk, Jaap Ham y Melissa Lawrence, "Dispositional Attribution: Multiple Inferences about Motive-Related Traits", *Journal of Personality and Social Psychology,* abril de 2004, pp. 530-544.
13. Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005).
14. Terence R. Mitchell, S. C. Green y Robert E. Wood, "An Attributional Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation", en *Research in Organizational Behavior,* ed. Barry M. Staw y Larry L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1981).
15. Henry P. Sims Jr. y Peter Lorenzi, *The New Leadership Paradigm* (Newbury Park, CA: Sage, 1992), p. 221; James C. McElroy, "Attribution Theory Applied to Leadership", *Journal of Managerial Issues,* primavera de 1991, pp. 90-106.
16. Terence P. Mitchell y Robert E. Wood, "An Empirical Test of an Attributional Model of Leader's Responses to Poor Performance", en *Academy of Management Proceedings,* ed. Richard C. Huseman, 1979, pp. 94-98.
17. G. H. Dobbins, E. C. Pence, J. A. Organ y J. A. Sgro, "The Effects of Sex of the Leader and Sex of the Subordinate on the Use of Organizational Control Policy", *Organizational Behavior and Human Performance,* diciembre de 1983, pp. 325-343.
18. Mark J. Martinko, ed., *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (Boca Raton, FL: Saint Lucie Press, 1995).
19. Robert E. Ployhart y Ann Marie Ryan, "Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* diciembre de 1997, pp. 308-335.
20. Peter Earley, "Leaders of Followers?" *Education Management and Administration,* octubre de 2003, pp. 353-367.
21. C. N. Greene, "The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinate", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1975, pp. 187-193.
22. Henry L. Tosi, Vilnios F. Misangyi, Angelo Faneeli, David A. Waldman y Frances J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly,* junio de 2004, pp. 405-420.
23. John Sculley, "Sculley's Lessons from inside Apple", *Fortune,* 14 de septiembre de 1987, pp. 108-11. Véase también James C. Collins y Jerry I. Porras, "Building a Visionary Company", *California Management Review,* invierno de 1995, pp. 80-100.
24. Takala Tuomo, "How to Be an Effective Charismatic Leader: Lessons for Leadership Development", *Development and Learning Organizations* 20, núm. 4 (2006), pp. 19-21.
25. Min-Ping Huang, Bor-Shiuan y Li-Fong Chou, "Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes", *International Journal of Manpower* 26, núm. 1 (2005), pp. 35-49.
26. Sus puntos de vista acerca del liderazgo carismático se presentan de forma clara en Jay A. Conger, *The Charismatic Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); Jay A. Conger y Rabindra N. Kanunga, "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior,* septiembre de 1994, pp. 439-452.
27. William L. Gardner y Bruce J. Avolio, "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", *Academy of Management Review,* enero de 1998, pp. 12-58.
28. Jay A. Conger, "The Necessary Art of Persuasion", *Harvard Business Review,* mayo/junio de 1998, pp. 84-95; Bernard M. Bass, *Leadership Performance beyond Expectations* (Nueva York: Academic Press, 1985); Warren G. Bennis y Burt Nanus, *Leaders* (Nueva York: Harper & Row, 1985).
29. R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).
30. C. Lalonde, "In Search of Archetypes in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management,* junio de 2004, pp. 76-88.
31. Badrinnaryan Shankar Pawar y Kenneth K. Eastman, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review,* enero de 1997, pp. 80-109.
32. B. Hedberg, "How Organizations Learn and Unlearn", en *Handbook of Organizational Design,* ed. P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Londres: Oxford University Press, 1980), pp. 3-37.
33. Daniel Sankowsky, "The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power", *Organizational Dynamics,* primavera de 1995, pp. 57-71; Jane M. Howell y Bruce J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?" *The Executive,* mayo de 1992, pp. 43-54.
34. Allan H. Church y Janine Waclawski, "The Relationship Between Individual Personality Orientation and Executive Leadership Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* junio de 1998, pp. 99-125.
35. D. Yankelovich y J. Immerivoki, *Putting the Work Ethic to Work* (Nueva York: Public Agenda Foundation, 1983).
36. J. C. Wofford, Vicki Goodwin y J. Lee Whittington, "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership", *Leadership Quarterly* 9, núm. 1 (1998), pp. 55-84.

37. A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Company Women and Men", *Psychological Bulletin,* julio de 2003, pp. 569-591.
38. Jim Collins, *Good to Great* (Nueva York: Harper Collins, 2001), pp. 32-33.
39. *Ibid.*, pp. 46-47.
40. Bass, *Leadership Performance beyond Expectations.* Deanne N. Den Hartog, Muijap Van, J. Jaap y Paul L. Koopman, "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* marzo de 1997, pp. 19-34. Prueba y extiende la metodología empleada en la identificación de estos dos patrones de liderazgo.
41. Hartog *et al.*, p. 31.
42. Collins, *Good to Great.*
43. D. R. May, A. Y. L. Chan, T. D. Hodges y B. J. Avolio, "The Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics,* agosto de 2003, pp. 247-260.
44. Steven Kerr y John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance,* diciembre de 1978, pp. 376-403; Scott Williams, "Personality and Self-Leadership", *Human Resource Management Review,* verano de 1997, pp. 139-155.
45. *Ibid.*
46. Richard S. Lapidus, James A. Chonko y Lawrence R. Chonko, "Stressors, Leadership Substitutes, and Relations and Supervision", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1997, pp. 255-269.

Capítulo 13

1. Richard E. Kopelman, "Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence", *National Productivity Review,* verano de 1985, p. 239.
2. Randy Hodson, "Group Relations at Work: Solidarity, Conflict, and Relations with Management", *Work and Occupations,* noviembre de 1997, pp. 426-452; Simone Grebner, Achim Elfering, Norbert K. Semmer, Claudia Kaiser-Probst, & Marie-Louise Schlapbach, "Stressful Situations at Work and in Private Life among Young Workers: An Event Sampling Approach", *Social Indicators Research* 64, núm. 1 (junio de 2004), pp. 11-49.
3. Paul Osterman, "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review,* enero de 1994, pp. 173-188.
4. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
5. Susan G. Cohen, Lei Chang y Gerald E. Ledford Jr., "A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and Its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness", *Personnel Psychology,* verano de 1997, pp. 275-308.
6. Barry M. Staw, Robert I. Sutton y Lisa H. Pelled, "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science,* febrero de 1994, pp. 51-71; Rosemary Batt, "Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers", *Industrial Relations* 43, núm. 1 (2004), pp. 103-113.
7. Jean Ann Seago, "Five Pitfalls of Work Redesign in Acute Care", *Nursing Management,* octubre de 1997, pp. 49-50.
8. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources,* 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
9. "Have You Considered Job Sharing as a Retention Tool?" *HR Focus* 83, núm. 9 (septiembre de 2006), pp. 10-12; Charlene Solomon, "Job Sharing: One Job, Double Headache?" *Personnel Journal,* septiembre de 1994, pp. 88-93; Amanda Beeler, "It Takes Two", *Sales and Marketing Management* 155, núm. 8 (2003), p. 38.
10. Sue Shellenbarger, "Time on Your Side: Rating Your Boss's Flexible Scheduling", *The Wall Street Journal,* 25 de enero de 2007, p. D.1; Gomez-Mejia *et al.*, *Managing Human Resources.*
11. Boris B. Baltes, Thomas E. Briggs, Joseph W. Huff, Julie A. Wright y George A. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1999, pp. 496-513.
12. Grant H. Fenner y Robert W. Renn, "Technologyassisted Supplemental Work: Construct Definition and a Research Framework", *Human Resource Management* 43, núm. 2-3 (verano/otoño de 2004), pp. 179-190.
13. Sharon Leonard, "The Baby Gap", *HR Magazine,* julio de 2000, pp. 368-370; Janet Wiscombe, "Tearing Down the 'Maternal Wall,' " *Workforce* 81, núm. 10 (2002), p. 15.
14. Keith Hammonds, Roy Furchgott, Steve Hamm y Paul Judge, "Work and Family", *BusinessWeek,* septiembre de 1997, pp. 96-101.
15. Gillian Flynn y Sarah F. Gale, "The Legalities of Flextime", *Workforce,* octubre de 2001, pp. 62-66.
16. Nigel Bassett-Jones y Geoffrey C. Lloyd, "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?" *The Journal of Management Development* 24, núm. 10 (2005), pp. 929-943; Kenneth W. Thomas y Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review,* octubre de 1990, pp. 666-681.
17. Joan R. Rentach y Robert P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period", *Personnel Psychology,* primavera de 1998, pp. 163-190.
18. Menachem Rosner y Louis Putterman, "Factors behind the Supply and Demand for Less Alienating Work, and Some International Illustrations", *Journal of Economic Studies* 18, núm. 1 (1991), pp. 18-41.
19. Lynn Holdsworth y Susan Cartwright, "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre", *Leadership & Organization Development Journal* 24, núm. 3 (2003), pp. 131-141; Jill Kickul, Scott W. Lester y Jonathon Finkl, "Promise Breaking during Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make a Difference?" *Journal of Organizational Behavior* 23, núm. 4 (2002), pp. 469-488.
20. Frank Shipper y Charles C. Manz, "Employee Self-Management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics,* invier-

no de 1992, pp. 48-61; Michael Weinreb, "Power to the People", *Sales and Marketing Management* 155, núm. 4 (2003), pp. 30-36.

21. Robert J. Vandenberg y Charles E. Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management,* marzo de 1992, pp. 153-167.
22. Sridhar N. Ramaswami y Jagdip Singh, "Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople", *Journal of Marketing* 67, núm. 4 (octubre de 2003), pp. 46-66; Glenn Bassett, "The Case against Job Satisfaction", *Business Horizons,* mayo/junio de 1994, pp. 61-68; Jill Kanin-Lovers y Gordon Spunich, "Compensation and the Job Satisfaction Equation", *Journal of Compensation and Benefits,* enero-febrero de 1992, pp. 54-57.
23. Robert P. Tett y Dawn D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 500-517; Robert Dowless, "Motivating Salespeople: One Order of Empowerment: Hold the Carrots", *Training,* febrero de 1992, pp. 16, 73-74.
24. Frederick P. Morgeson y Michael A. Campion, "Social and Cognitive Sources of Potential Inaccuracy in Job Analysis", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1997, pp. 627-655; James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" *Public Personnel Management,* verano de 1994, pp. 321-340.
25. G. Jonathan Meng, "Using Job Descriptions, Performance and Pay Innovations to Support Quality", *National Productivity Review,* primavera de 1992, pp. 247-255.
26. U.S. Dept. of Labor, *Dictionary of Occupational Titles,* 4a. ed. (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1991).
27. Edward L. Levine, Doris M. Maye, Ronald A. Ulm y Thomas R. Gordon, "A Methodology for Developing and Validating Minimum Qualifications", *Personnel Psychology,* invierno de 1997, pp. 1009-1023.
28. Jai V. Ghorpade, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
29. Los textos sobre la gestión científica son muchos; los trabajos originales y las críticas e interpretaciones subsecuentes amplían su volumen. Resultan especialmente significativos aquellos trabajos de los autores principales incluyendo Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper & Row, 1911); Harrington Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency* (Nueva York: Engineering Magazine, 1913); Henry L. Gantt, *Industrial Leadership* (New Haven, CT: Yale University Press, 1916); Frank B. Gilbreth, *Motion Study* (Nueva York: D. Van Nostrand, 1911); Lillian M. Gilbreth, *The Psychology of Management* (Nueva York: Sturgis & Walton, 1914).
30. Taylor, *Principles,* pp. 36-37.
31. Greg L. Stewart y Kenneth P. Carson, "Moving beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations", *Human Resource Management Review,* verano de 1997, pp. 157-184.
32. Patrick Giblin, "RSI @ Home: Long Computer Sessions Can Lead to Big Problems", *Knight Ridder Tribune Business News,* 18 de mayo de 2006, p. 1; Douglas R. May y Catherine E. Schwoerer, "Employee Health by Design: Using Employee Involvement Teams in Ergonomic Job Redesign", *Personnel Psychology,* invierno de 1994; Larry Reynolds, "Ergonomic Concerns Stiffen Rules Regarding VDT Use", *Personnel,* abril de 1991, pp. 1-2; Connie Vaughn-Miller, "Haven't Got Time for the Pain", *Occupational Health & Safety* 72, núm. 6 (2003), pp. 112-116.
33. Theodore W. Braun, "Ergonomics: The Safety Science of the 1990's" *Risk Management,* octubre de 1994, pp. 54-60.
34. Chi-Sum Wong, Chun Hui y Kenneth S. Law, "A Longitudinal Study of the Job Perception-Job Satisfaction Relationship: A Test of the Three Alternative Specifications", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* junio de 1998, pp. 127-146.
35. Timothy A. Judge, Christine L. Jackson, John C. Shaw, Brent A. Scott y Bruce L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (enero de 2007), pp. 107-127; Patrick H. Raymark, Mark J. Schmit y Robert M. Guion, "Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection", *Personnel Psychology,* otoño de 1997, pp. 723-736.
36. Juan I. Sanchez, Alina Samora y Chockalingam Viswesvaran, "Moderators of Agreement between Incumbent and Non-Incumbent Ratings of Job Characteristics", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* septiembre de 1997, pp. 209-218.
37. J. Richard Hackman y Edward W. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1971, pp. 259-86; J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1975, pp. 159-170.
38. Robert P. Steel y Joan R. Rentach, "The Dispositional Model of Job Attitudes Revisited: Findings of a 10-Year Study", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1997, pp. 873-879.
39. Amy Kates "(Re) Designing the HR Organization", *Human Resource Planning* 29, núm. 2 (2006), pp. 22-31; Gregory B. Northcraft, Terri L. Griffith y Christina E. Shalley, "Building Top Management Muscle in a Slow Growth Environment", *Academy of Management Executive,* febrero de 1992, pp. 32-41.
40. Michael A. Campion, Lisa Cheraskin y Michael J. Stevens, "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1994, pp. 1518-1542; Robert J. Grossman, "Putting HR in Rotation", *HR Magazine* 48, núm. 3 (2003), pp. 50-58.
41. Michael A. Campion y Carol L. McClelland, "Follow- Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1993, pp. 339-351; Michael A. Campion y Carol L. McClelland, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1991, pp. 186-198.
42. Lance Hazzard, Joe Mautz y Denver Wrightman, "Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases", *Personnel Journal,* febrero de 1992, pp. 29-32.
43. Don Nichols, "Taking Participative Management to the Limit", *Management Review,* agosto de 1987, pp. 28-32; Bob

Deierlein, "Team Cuts Costs", *Fleet Equipment,* abril de 1990, pp. 28-30.
44. Charles R. Walker y Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952).
45. J. Richard Hackman, Greg Oldham, Robert Janson y Kenneth Purdy, "New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review,* verano de 1975, pp. 57-71; J. Richard Hackman y Greg Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1975, pp. 159-170.
46. J. Richard Hackman y Greg Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
47. Tom D. Taber y Elisabeth Taylor, "A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey", *Personnel Psychology,* otoño de 1990, pp. 467-500.
48. Michael J. Handel, "Skills Mismatch in the Labor Market", *Annual Review of Sociology* 29 (2003), pp. 135-166; Gary Johns, Jia L. Xie y Yongqing Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management,* diciembre de 1992, pp. 657-676.
49. Ricky W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal,* junio de 1991, pp. 425-435.
50. Larry A. Pace y Eileen P. Kelly, "TQM at Xerox", *International Journal of Technology Management* 16, núm. 4-6 (1998), pp. 326-335; Joseph Fiorelli y Richard Feller, "Re-Engineering TQM and Work Redesign: An Integrative Approach to Continuous Organizational Excellence", *Public Administration Quarterly,* primavera de 1994, pp. 54-63; Anthony L. Patti, Sandra J. Hartmann, Lilliam Fok y Wing M. Fok, "Jobs and People in a Total Quality Management Environment: A Survey of Academicians and Practitioners", *International Journal of Management* 18, núm. 3 (2001), pp. 359-374.
51. Kimberly D. Elsbach y Andrew B. Hargadon, "Enhancing Creativity through 'Mindless' Work: A Framework of Workday Design", *Organization Science* 17, núm. 4 (julio/agosto de 2006), pp. 470-483; Lloyd Dobyns y Clare Crawford-Mason, *Quality or Else: The Revolution in World Business* (Boston: Houghton Mifflin, 1991); E. Craig McGee, "The Convergence of Total Quality and Work Design", *Journal of Quality & Participation,* marzo de 1993, pp. 90-96.
52. John Hollenbeck, Daniel Ilgen, Jeffrey LePine, Jason Colquitt y Daniel Hedlund, "Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams", *Academy of Management Journal,* 1998, pp. 269-282; Bradley Kirkman y Debra Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness, *Academy of Management Journal,* julio de 1997, pp. 730-757; Michael M. Beyerlein, "The Parallel Growth of Team Practices and the Center for the Study of Work Teams", *Team Performance Management* 7, núm. 5/6 (2001), pp. 93-99.
53. Michael Campion, Ellen Papper y Gina Medsker, "Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology,* verano de 1996, pp. 429-452; Michael Campion, Gina Medsker y C. Higgs, "Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology,* 1993, 823-850; J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1975, pp. 159-170; J. Richard Hackman y Edward W. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1971, pp. 259-286.
54. Campion, Medsker y Higgs, "Work Group Characteristics and Effectiveness".
55. Campion, Papper y Medsker, "Replication and Extension".
56. Willem Niepce y Eric Molleman, "Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design?" *Human Relations,* marzo de 1998, pp. 259-287; Satisha Mehra y Surendra P. Agrawal, "Total Quality as a New Global Competitive Strategy", *The International Journal of Quality & Reliability Management* 20, núm. 8/9 (2003), pp. 1009-1025.
57. George S. Easton y Sherry L. Jarrell, "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance:An Empirical Investigation", *Journal of Business,* abril de 1998, pp. 253-307; Tom Christensen, "A High-Involvement Redesign", *Quality Progress,* mayo de 1993, pp. 105-108.
58. Eric Trist, "The Evolution of Sociotechnical Systems", Occasional Paper (Ontario Quality of Working Life Centre, junio de 1981); William M. Fox, "Sociotechnical System Principles and Guidelines", *Journal of Applied Behavioral Science,* marzo de 1995, pp. 91-105.
59. Gensheng Liu, Rachna Shah y Roger G. Schroeder, "Linking Work Design to Mass Customization: A Sociotechnical Systems Perspective", *Decision Sciences* 37, núm. 4 (noviembre de 2006), pp. 519-545; Fred Emery, "Participative Design: Effective, Flexible and Successful", *Journal of Quality and Participation,* enero/febrero de 1995, pp. 6-9.
60. A. B. Shani y James A. Sena, "Information Technology and the Integration of Change: Sociotechnical System Approach", *Journal of Applied Behavioral Science,* junio de 1994, pp. 247-270.

Capítulo 14

1. Margaret R. Davis y David A. Weckler, *A Practical Guide to Organization Design* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1997).
2. Ronald A. Heiner, "Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory on Internal Structures", *Journal of Economic Behavior and Organization,* enero de 1988, pp. 25-44; Michael T. Hannan, Lazlo Polos y Glenn R. Carroll, "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 48, núm. 3 (2003), pp. 399-432.
3. Greg R. Oldham y J. Richard Hackman, "Relationship between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1981, pp. 66-83.
4. James C. Dumville y Francisco A. Torano, "Division of Labor, Efficient? Empirical Evidence to Support the Argument", *SAM Advanced Management Journal,* primavera de 1997, pp. 16-20.

5. Donald J. Campbell, "Task Complexity: A Review and Analysis", *Academy of Management Review,* enero de 1988, pp. 40-52.
6. Alex Taylor III, "GM's Saturn Problem", *Fortune*, 13 de diciembre de 2004, pp. 119-124; James R. Treece y John Templeman, "Jack Smith Is Already on a Tear at GM", *BusinessWeek*, 11 de mayo de 1992, p. 37.
7. Joseph T. Mahoney, "The Adoption of the Multidivisional Form of Organization: A Contingency Approach", *Journal of Management,* enero de 1992, pp. 49-72.
8. Frank Cornish, "Building a Customer-Oriented Organization", *Long-Range Planning,* junio de 1988, pp. 105-107; Lynette Ryals y Simon Knox, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management", *European Management Journal* 19, núm. 5 (2001), pp. 534-542.
9. Michael Maccoby, "Transforming R&D Services at Bell Labs", *Research-Technology Management,* enero-febrero de 1992, pp. 46-49.
10. Jay R. Galbraith y Robert K. Kazanjian, "Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Organizations", *Human Resource Management,* primavera de 1986, pp. 37-54.
11. Robert S. Kaplan y David P. Norton, "How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization", *Harvard Business Review* 84, núm. 3 (marzo de 2006), pp. 100-109; Mohammed K. El-Najdawi y Matthew J. Liberatore, "Matrix Management Effectiveness: An Update for Research and Engineering Organizations", *Project Management Journal,* marzo de 1997, pp. 25-31; Milton Harris y Artur Raviv, "Organizational Design", *Management Science* 48, núm. 7 (2002), pp. 852-866.
12. Paul B. de Laat, "Matrix Management of Projects and Power Struggles: A Case Study of an R&D Laboratory", *Human Relations,* septiembre de 1994, pp. 1089-1119.
13. Christopher A. Barlett y Sumantra Ghosal, "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transactional Solution", *California Management Review,* otoño de 1988, pp. 54-74; James K. McCollum y J. Daniel Sherman, "The Effects of Matrix Organization Size and Number of Project Assignments on Performance", *IEEE Transactions on Engineering Management,* febrero de 1991, pp. 75-78.
14. Manfred Kling y Charles Davies, "Organization Redesign of DND's Material Group: Operation Excellence", *Optimum* 27, núm. 4 (1997), pp. 25-33.
15. Carol Hymowitz, "Today's Bosses Find Mentoring Isn't Worth the Time and Risks", *The Wall Street Journal,* 13 de marzo de 2006, p. B.1; Ann Altaffer, "First-Line Managers: Measuring Their Span of Control", *Nursing Management,* julio de 1998, pp. 36-40; William A. Kahn, "Managing the Paradox of Self-Reliance", *Organizational Dynamics* 30, núm. 3 (2002), pp. 239-256.
16. Pamela L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox", *BusinessWeek,* agosto de 2001, pp. 47-48; Karen E. Mishra, Gretchen M. Spreitzer y Aneil K. Mishra, "Preserving Employee Morale during Downsizing", *Sloan Management Review,* invierno de 1998, pp. 83-95.
17. David H. Freedman, "Corps Values", *Inc.,* abril de 1998, pp. 54-66; Kenneth M. Meier y John Bohte, "Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design", *Public Administration Review* 63, núm. 1 (2003), pp. 61-71.
18. Jeffrey A. Alexander, "Adaptive Change in Corporate Control Practices", *Academy of Management Journal,* marzo de 1991, pp. 162-193.
19. Carolyn G. Friese, Paula J. Fleurant, Sandra S. Hillman y Kathryn T. Ulmen, "Nursing Council: Coordination within Decentralization", *Nursing Management,* marzo de 1998, pp. 40-41.
20. "A Fast Turnaround at Hewlett-Packard; Quick, Easy Wins or Long-Term Promise?" *Strategic Direction* 23, núm. 2 (2007), pp. 25-27; Rainer Feurer, "Aligning Strategies, Processes, and IT: A Case Study", *Information Systems Management,* invierno de 2000, pp. 23-24; Deone Zell, *Changing by Design: Organizational Innovation at Hewlett-Packard* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997).
21. Michel Poitevin, "Can the Theory of Incentives Explain Decentralization?" *The Canadian Journal of Economics,* noviembre de 2000, pp. 878-906; Abraham Seidmann y Arun Sundararajan, "Competing in Information-Intensive Services: Analyzing the Impact of Task Consolidation and Employee Empowerment", *Journal of Management Information Systems,* otoño de 1997, pp. 33-56.
22. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961), son, en gran parte, responsables de los términos *mecánico* y *orgánico*.
23. Henri Fayol, *General and Industrial Management,* trad. J. A. Conbrough (Geneva: International Management Institute, 1929). La traducción más consultada es la de Constance Storrs (Londres: Pitman 1949).
24. James D. Mooney y Allan C. Reiley, *Onward Industry* (Nueva York: Harper & Row, 1939); Revisado en James D. Mooney, *The Principles of Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1947).
25. Henry C. Metcalf y Lyndall Urwick, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Nueva York: Harper & Row, 1940).
26. Lyndall Urwick, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944).
27. Michael Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 3.
28. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization,* trad. A. M. Henderson y Talcott Parsons (Nueva York: Oxford University Press, 1947).
29. *Ibid.*, p. 334.
30. *From Max Weber: Essays in Sociology,* trad. H. H. Gerth y C. W. Mills (Nueva York: Oxford University Press, 1946), p. 214.
31. Rob Preston, "High Five", *InformationWeek,* mayo de 7, 2007, p. 15; Julia Kirby, "Reinvention with Respect: An Interview with Jim Kelly of UPS", *Harvard Business Review,* noviembre de 2001, pp. 116-118; Kent C. Nelson, "Efficiency Wasn't Enough, So We Learned How to Dance", *Computerworld,* 23 de marzo de 1992, p. 33; Richard B. Chase y Nicholas J. Aquilano, *Operations Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 533; Paul Lukas y Maggie Overfelt, "United Parcel Service", *Fortune Small Business* 13, núm. 3 (2003), p. 24.
32. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961); Rensis Likert, *The Human Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

33. K. Gregory Jin, Ron Drozdenko y Rick Bassett, "Information Technology Professionals' Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study", *Journal of Business Ethics* 71, núm. 2 (marzo de 2007), pp. 149-159; Amos Drory y Nurit Zaidman, "Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System", *Journal of Managerial Psychology* 22, núm. 3 (2007), pp. 290-308; Marshall Schminke, "Considering the Business of Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predispositions", *Journal of Business Ethics,* abril de 2001, pp. 375-390; Greg L. Stewart and Kenneth P. Carson, "Moving Beyond the Mechanistic Model", *Human Resource Management Review,* verano de 1997, pp. 157-184.
34. Donald J. McNerney, "Compensation Case Study: Rewarding Team Performance and Individual Skillbuilding", *HR Focus,* enero de 1995, pp. 1, 4.; Dennis H. Pillsbury, "Team Concept Makes Vorpagel #1 for AAL", *Life & Health Insurance Sales,* octubre de 1993, pp. 10-11; Fred Luthans, "A Conversation with Charles Dull", *Organizational Dynamics,* verano de 1993, pp. 57-70.
35. Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review,* abril de 1967, p. 195. Véase Michael Withey, Richard L. Daft y William H. Cooper, "Measures of Perrow's Work-Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale", *Academy of Management Journal,* marzo de 1983, pp. 45-63.
36. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965).
37. *Ibid.*, p. 35.
38. J. J. Rackham, "Automation and Technical Change— The Implications for the Management Process", *Organizational Structure and Design,* ed. Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (Homewood, IL: Richard D. Irwin y Dorsey Press, 1970), p. 299.
39. Joan Woodward, *Management and Technology: Problems of Progress in Industry, núm.* 3 (Londres: Her Majesty's Stationery Office, 1958), pp. 4-30; Gary A. Yukl y Kenneth N. Wexley, eds., *Readings in Organizational and Industrial Psychology* (Nueva York: Oxford University Press, 1971), p. 19.
40. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1967, pp. 1-47; Jay W. Lorsch, *Product Innovation and Organization* (Nueva York: Macmillan, 1965); Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1969); Paul R. Lawrence, "The Harvard Organization and Environment Research Program", en *Perspectives on Organization Design and Behavior,* ed. Andrew H. Van de Ven y William Joyce (Nueva York: Wiley Interscience, 1981, pp. 311-337.
41. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment,* p. 16.
42. Lawrence y Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", pp. 3-4.
43. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), p. 56.
44. Lawrence y Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", pp. 7-8.
45. Sanjib Chowdhury y Grant Miles, "Customer-Induced Uncertainty in Predicting Organizational Design: Empirical Evidence Challenging the Service versus Manufacturing Dichotomy", *Journal of Business Research* 59, núm. 1 (enero de 2006), pp. 121-129; Ruth N. Bolton, P. K. Kannan y Mathew D. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Academy of Marketing Science,* invierno de 2000, pp. 95-108; James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986); Susan A. Mohrman, David Finegold y Janice A. Klein, "Designing the Knowledge Enterprise: Beyond Programs and Tools", *Organizational Dynamics* 31, núm. 2 (2002), pp. 134-150.
46. Martin P. Charns, "Organization Design of Integrated Delivery Systems", *Hospital and Health Services Administration,* otoño de 1997, pp. 411-432.
47. El desarrollo de la teoría relativa al proceso de información y a la estructura de la organización se ha discutido en diferentes fuentes. Las fuentes más publicadas son Jay Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973); Jay Galbraith, *Organization Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
48. Joseph P. Forgas, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* septiembre de 2001, pp. 3-24; Shouhong Wang, "Impact of Information Processing on Organizations", *Human Resources Management,* 16, núm. 2 (1997), pp. 83-90; G. Tomas M. Hult, David J. Ketchen, Jr. y Stanley F. Slater, "Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance", *Academy of Management Journal* 47, núm. 2 (2004), pp. 241-253.
49. Miles H. Overholt, "Flexible Organizations: Using Organization Design as a Competitive Advantage", *Human Resource Planning* 20, núm. 1 (1997), pp. 22-32; Yasin Sankar, "Designing the Learning Organizations as an Information-Processing System", *International Journal of Organization Theory and Behavior* 6, núm. 4 (2003), pp. 501-522.
50. Eric L. Trist, "The Sociotechnical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as Action Research Program", en *Perspectives on Organization Design and Behavior,* ed. A. Van de Ven y W. F. Joyce (Nueva York: John Wiley, 1981); Eric L. Trist y Ken W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations,* 1951, pp. 6-24.
51. Gensheng Liu, Rachna Shah y Roger G. Schroeder, "Linking Work Design to Mass Customization: A Sociotechnical Systems Perspective", *Decision Sciences* 37, núm. 4 (noviembre de 2006), pp. 519-545; Markham T. Frohlich y J. Robb Dixon, "Information Systems Adaptation and the Successful Implementation of Advanced Manufacturing Technologies", *Decision Sciences,* otoño de 1999, pp. 921-957; Thomas G. Cummings, "Self-Regulating Work Groups: A Sociotechnical Synthesis", *Academy of Management Review,* pp. 625-635.
52. Harry Hummels y Jan de Leede, "Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology", *Journal of Business Ethics,* julio de 2000, pp. 75-88.
53. H. Scarbrough, "The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology", *Human Relations,* enero de 1995, pp. 23-31.

54. Matt Nauman, "GM-Toyota Auto Plant in Fremont, Calif., Ranks Near Top in Efficiency", *Knight Ridder Tribune Business,* 10 de junio de 2004, p. 1; General Motors, "General Motors and Toyota Announce All-New Vehicle", sitio web de General Motors, http://www.gm .com/cgi-bin/pr_display.pl?1938, enero de 2001, pp. 1-2.
55. Hummels y de Leede, "Teamwork and Morality".
56. Robert L. Cross, Amin Yan, Meryl R. Louis, "Boundary Activities in "Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure", *Human Relations,* junio de 2000, pp. 841-868; Raymond E. Miles, Charles C. Snow, John A. Malthus, Grant Miles y Henry J. Coleman Jr., "Organizing in the Knowledge Era: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive,* noviembre de 1997, pp. 7-20; Ronald N. Ashkenas, Dave Ulrich, C. K. Prahalad y Todd Jick, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
57. Abbe Mowshowitz, "Virtual Organization: A Vision of Management in the Information Age", *Information Society,* octubre-diciembre de 1994, pp. 267-288; Heather Ogilvie, "At the Core, It's the Virtual Organization", *Journal of Business Strategy,* septiembre/octubre de 1994, p. 29; "Learning from Japan", *BusinessWeek,* 27 de enero de 1992, pp. 52-55, 58-59.
58. Anthony M. Townsend, Samuel DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive,* agosto de 1998, pp. 17-29.
59. William F. Joyce, Victor E. McGee y John W. Slocum, Jr., "Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms", *Decision Sciences,* invierno de 1997, pp. 1-25; Paul R. Sparrow, "New Employee Behaviours, Work Designs and Forms of Work Organization: What Is in Store for the Future of Work?" *Journal of Managerial Psychology* 15, núm. 3 (2000), pp. 202-218.

Capítulo 15

1. Adi Katz y Dov Te'eni, "The Contingent Impact of Contextualization on Computer-Mediated Collaboration", *Organization Science* 18, núm. 2 (marzo/abril de 2007), pp. 261-279; Klaus Krippendorf, "An Epistemological Foundation for Communication", *Journal of Communication,* verano de 1984, pp. 21-36; Beth A. Bechky, "Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, núm. 3 (mayo/junio de 2003), pp. 312-330.
2. M. J. Papa y E. E. Graham, "The Impact of Diagnosing Skill Deficiencies and Assessment-Based Communication Training on Managerial Performance", *Communication Education,* octubre de 1991, pp. 368-384.
3. Estas cinco preguntas se sugirieron previamente en H. D. Lasswell, *Power and Personality* (Nueva York: W. W. Norton, 1948), pp. 37-51.
4. Claude Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1948); Wilbur Schramm, "How Communication Works", en *The Process and Effects of Mass Communication,* ed. Wilbur Schramm (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1953), pp. 3-26. Estos trabajos se consideran clásicos en el campo de la comunicación.
5. Wing Lam, Xu Huang y Ed Snape, "Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter? *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (abril de 2007), pp. 348-363; Susan Ashford, "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1986, pp. 465-487; Sherry E. Moss y Juan I. Sanchez, "Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap", *Academy of Management Executive* 18, núm. 1 (2004), pp. 32-45.
6. "Science and Technology: Gestures of Intent", *The Economist,* 5 de mayo de 2007, p. 89; Dale A. Level, Jr. y William P. Galle, Jr., *Managerial Communications* (Plano, TX: Business Publications, 1988); Erik P. Bucy, "Emotional and Evaluative Consequences of Inappropriate Leader Displays", *Communication Research* 27, núm. 2 (2000), pp. 194-226.
7. Para una revisión detallada de investigaciones relacionadas a la comunicación no verbal, véase B. M. DePaulo, "Nonverbal Behavior and Self-Presentation", *Psychological Bulletin* 11, núm. 2 (1992), pp. 203-243.
8. J. K. Burgoon, T. Birk y M. Pfau, "Nonverbal Behaviors, Persuasion y Credibility", *Human Communication Research,* otoño de 1990, pp. 140-169.
9. Paul Ekman y W. V. Friesen, *Unmasking the Face* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975).
10. Level y Galle, *Managerial Communications,* p. 66.
11. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991).
12. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002); Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Management and Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw- Hill/Irwin, 2004).
13. David Ricks, *Blunders in International Business,* 3a. ed. (Oxford: Blackwell Publishers, 1999).
14. Edward T. Hall y Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1989).
15. *Ibid.*
16. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior.*
17. Hall y Hall, *Understanding Cultural Differences.*
18. *Ibid.*
19. Barnum y N. Wolniansky, "Taking Cues from Body Language (International Business Transactions)", *Management Review,* junio de 1989, pp. 59-60.
20. D. Matsumoto, "American-Japanese Cultural Differences in the Recognition of Universal Facial Expressions", *Journal of Cross-Cultural Psychology,* marzo de 1992, pp. 72-84.
21. Jonny Gifford, "Information on a Plate", *Personnel Today,* 24 de enero de 2006, pp. 28-29; Nicholas Smeed, "A Boon to Employee Communications: Letters of Understanding", *Personnel,* abril de 1985, pp. 50-53.
22. G. F. Kohut y A. H. Segars, "The President's Letter to Stockholders: An Examination of Corporate Communication Strategy", *Journal of Business Communication,* invierno de 1992, pp. 7-21.

23. Randall Poe, “Can We Talk?” *Across the Board,* mayo de 1994, pp. 16-23.
24. J. W. Smither, M. London, R. R. Reilly y R. E. Millsap, “An Examination of an Upward Feedback Program over Time”, *Personnel Psychology,* primavera de 1995, pp. 1-34.
25. Charles E. Beck y Elizabeth A. Beck, “The Manager’s Open Door and the Communication Climate”, *Business Horizons,* enero-febrero de 1986, pp. 15-19.
26. Dennis Tourish y Paul Robeson, *Journal of Management Studies* 43, núm. 4 (junio de 2006), pp. 711-730; Allan D. Frank, “Trends in Communication: Who Talks to Whom?” *Personnel,* diciembre de 1985, pp. 41-47.
27. Para dos excelentes ejemplos de los esfuerzos que realiza una compañìa para mejorar la comunicación (y los fracasos de dichos intentos), véase Ruth G. Newman, “Polaroid Develops a Communications System—But Not Instantly”, *Management Review,* enero de 1990, pp. 34-39; M. M. Petty, James F. Cashman, Anson Seers, Robert L. Stevenson, Charles W. Barker, Grady Cook, “Better Communication at General Motors”, *Personnel Journal,* septiembre de 1989, pp. 40ff.
28. M. Erez, “Interpersonal Communication Systems in Organizations, and Their Relationships to Cultural Values, Productivity, and Innovation: The Case of Japanese Corporations”, *Applied Psychology: An International Review* 41, núm. 1 (1992), pp. 43-64.
29. Don Hellreigel y John W. Slocum, *Organizational Behavior,* 11a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2006).
30. “China Sees 19% Jump in Internet Users”, *The Wall Street Journal,* 20 de julio de 2006, p. 1.
31. “Hot Topic: Web Can Pay Off for Traditional Retailers”, *The Wall Street Journal,* 23 de diciembre de 2006, p. A.7; Mark Veverka, “Get Ready for Dow.com”, *Barron’s,* diciembre de 1999, pp. MW 3-5.
32. John E. Frook, “From the Top—Dave Kepler, CIO, Dow Chemical Co.”, *Internetweek,* septiembre de 1998, pp. 25-28.
33. Sandra E. Lamb, “Office E-Mails and Voice Messaging”, *Business and Economic Review* 53, núm. 1 (octubre- diciembre de 2006), pp. 30-31; Elizabeth Guilday, “Voicemail Like a Pro”, *Training & Development,* octubre de 2000, pp. 68-69.
34. J. Nicholas Hoover, “Beyond E-Mail”, *InformationWeek,* 25 de junio de 2007, pp. 29-30; Elisabeth Goodridge, “Virtual Meetings Yield Real Results”, *Information Week,* octubre de 2001, pp. 6-8.
35. Jason Meserve, “Simplicity Key to Videoconferencing Success”, *NetworkWorld* 20, núm. 33 (18 de agosto de 2003), p. 21.
36. Dan Ilett, “Instant Messaging Poses a Big Risk in Security Matters: Real Time Communications Software Can Tear Holes in Security”, *Financial Times,* 13 de junio de 2007, p. 5; Preston Gralla, *How the Internet Works,* 4a. ed. (Indianapolis, IN: Macmillan Computer Publishing, 1998).
37. http://www.congressonlineproject.org/email.html.
38. Michael Bazeley, “Yahoo’s New Online Phone Calls Near”, *Knight Ridder Tribune Business News,* 7 de diciembre de 2005, p. 1; Elena Malykhina y K. C. Jones, “As VoIP Gets More Useful and Mobile, It Gets Interesting”, *InformationWeek,* 12 de marzo de 2007, p. 30.
39. “Survey: The Shape of Phones to Come”, *The Economist,* marzo de 2001, pp. S24-29.
40. Aaron Ricadela, “E-Business Mania Gives Way to Customer-Focused and Collaborative Efforts”, *Information Week,* septiembre de 2001, pp. 25-28.
41. Jennifer Saranow y Sarmad Ali, “GPS: The Next Generation-Flood of Navigation Devices with New Tools Hits Market”, *The Wall Street Journal,* 5 de octubre de 2006, p. D.1; Erik Sherman, “The 2nd Time Around”, *Newsweek,* noviembre de 2001, pp. 40-43; Darin E. Hartley, “Pick Up Your PDA”, *T _ D* 58, núm. 2 (2004), pp. 22-25.
42. Maija Palmer, “Gadget Lovers Expected to Set the Market Trend”, *Financial Times,* 6 de julio de 2007, p. 21; J. D. Biersdorfer, “Buy a New Device or a New Battery”, *New York Times,* 5 de julio de 2007, p. C.8; Jeremy Caplan, “The iPhone Kick-Starts the Competition”, *Time,* 2 de julio de 2007, p. 36; Stephen Pritchard, “Juggling Functions in a Mobile World”, *Financial Times,* 17 de noviembre de 2006, p. 9; Elena Malykhina, “Get Smart”, *InformationWeek,* 30 de octubre de 2006, pp. 34-40.
43. B. Donabedian, S. M. McKinnon y W. J. Bruns, “Task Characteristics, Managerial Socializations, and Media Selection”, *Management Communication Quarterly* 11, núm. 3 (1998), pp. 372-400.
44. John Tierney, “As the Grapevine Withers, Spam Filters Take Root”, *Nueva York Times,* 22 de mayo de 2007, p.F. l; David Cathmoir Nicloo, “Acknowledge and Use Your Grapevine”, *Management Decision* 32, núm. 6 (1994), pp. 25-30.
45. K. M. Watson, “An Analysis of Communication Patterns: A Method for Discriminating Leader and Subordinate Roles”, *Academy of Management Journal,* junio de 1982, pp. 107-122.
46. Robert Levy, “Tilting at the Rumor Mill”, *Dun’s Review,* diciembre de 1981, pp. 52-54.
47. Lisa A. Burke y Jessica Morris Wise, “The effective care, handling y pruning of the office grapevine”, *Business Horizons* 46, núm. 3 (mayo/junio de 2003), p. 71-76; Akande Abebowale y Funmilayo Odewale, “One More Time: How to Stop Company Rumors”, *Leadership and Organizational Journal* 15, núm. 4 (1994), pp. 27-30.
48. R. L. Rosnow, “Psychology in Rumor Reconsidered”, *Psychological Bulletin,* mayo de 1980, pp. 578-591.
49. Frederick Koenig, *Rumor in the Marketplace* (Dover, MA: Auburn House, 1985).
50. J. Mishra, “Managing the Grapevine”, *Public Personnel Management,* verano de 1990, pp. 213-228.
51. Phillip G. Clampitt y M. Lee Williams, “Decision Downloading”, *MIT Sloan Management Review* 48, núm. 2 (invierno de 2007), pp. 77-82.
52. Fred Luthans y Janet K. Larsen, “How Managers Really Communicate”, *Human Relations* 39, núm. 2 (1986) pp. 161-178. Véase también Larry E. Penley y Brian Hawkins, “Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application”, *Academy of Management Journal,* junio de 1985, pp. 309-326.
53. Joseph Luft, “The Johari Window”, *Human Relations and Training News,* enero de 1961, pp. 6-7. Esta discusión se basa en una adaptación posterior. Véase James Hall, “Communication Revisited”, *California Management Review,* otoño de 1973, pp. 56-67.
54. Walter D. St. John, “You Are What You Communicate”, *Personnel Journal,* octubre de 1985, pp. 40-43; David A. Grif-

fith, "The Role of Communication Competencies in International Business Relationship Development", *Journal of World Business* 37, núm. 4 (2002), pp. 256-265.
55. Owen Hargie y Dennis Tourish, "Communication Skills Training: Management Manipulation or Personal Development?" *Human Relations*, noviembre de 1994, pp. 1377-1389.
56. Michael Laff, "Middle Managers Have Thickest Skin", *T _ D* 60, núm. 10 (octubre de 2006), p. 18-19; Robert E. Kaplan, Wilfred H. Drath y Joan R. Kofodimos, "Why Some Managers Don't Get the Message", *Across the Board*, septiembre de 1985, pp. 63-69.
57. William Hennefrund, "Fear of Feedback", *Association Management*, marzo de 1986, pp. 80-83.
58. Chris Argyris, "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1994, pp. 77-85.
59. Watson, "An Analysis of Communication Patterns", p. 111; John M. Hunthausen, Donald M. Truxillo, Tayla N. Bauer y Leslie B. Hammer, "A Field Study of Frame-of-Reference Effects on Personality Test Validity", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003), pp. 545-551.
60. F. W. Nickols, "How to Figure Out What to Do", *Training*, agosto de 1991, pp. 31-34, 39.
61. Edward Hall, *The Hidden Dimension* (Garden City, NY: Doubleday, 1966).
62. Phillip L. Hunsaker, "Communicating Better: There's No Proxy for Proxemics", *Business*, marzo-abril de 1980, pp. 41-48.
63. Andrew McAfee, "Mastering the Three Worlds of Information Technology", *Harvard Business Review* 84, núm. 11 (noviembre de 2006), pp. 141-149; Liz Thach y Richard W. Woodman, "Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace", *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 30-46; Samuel M. DeMarie y Michael A. Hitt, "Strategic Implications of the Information Age", *Journal of Labor Research* 21, núm. 3 (2000), pp. 419-430.
64. Ernest G. Bormann, "Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulation", *Journal of Communication*, otoño de 1985, pp. 128-138.
65. Peter F. Drucker, "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero/febrero de 1995, pp. 54-62.
66. Robert C. Liden y Terence R. Mitchell, "Reactions to Feedback: The Role of Attributions", *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 291-308.
67. Harriet V. Lawrence y Albert K. Wiswell, "Feedback Is a Two-Way Street", *Training & Development*, julio de 1995, pp. 49-52.
68. M. E. Schnake, Michael P. Dumler, Dan Cochran y Timothy Barnett, "Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superior's Communication Practices", *Journal of Business Communication*, invierno de 1990, pp. 37-50; Merna Skinner, "Training Managers to be Better Communicators", *Employment Relations Today* 27, núm. 1 (2000), pp. 73-81.
69. G. W. Kemper, "Managing Corporate Communication in Turbulent Times", *IABC Communication World*, mayo-junio de 1992.
70. Keith Davis, *Human Behavior at Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980), p. 394.

Capítulo 16

1. Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 6a. ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2005); Bernard M. Bass, *Organizational Decision Making* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983).
2. Danny Samson, *Managerial Decision Making* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988); Paul C. Nutt, *Why Decisions Fail* (San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 2002).
3. Richard L. Daft, "Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management", *Academy of Management Executive* 18, núm. 4 (noviembre de 2004), pp. 117-121; John L. Cotton, David A. Vollrath y Kirk L. Froggatt, "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, enero de 1988, pp. 8-22.
4. Patrick E. Connor, "Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context", *Academy of Management Journal*, marzo de 1992, pp. 218-231.
5. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Nueva York: Harper & Row, 1960), pp. 5-6.
6. Neil M. Agnew y John L. Brown, "Executive Judgment: The Intuition/Rational Ratio", *Personnel*, diciembre de 1985, pp. 48-54.
7. Stephen D. Brookfield, *Developing Critical Thinkers; Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
8. William B. Stevenson y Mary C. Gilly, "Information Processing and Problem Solving: The Migration of Problems through Formal Positions and Networks of Ties", *Academy of Management Journal*, marzo de 1991, pp. 918-928.
9. Weston Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1986, pp. 5-18.
10. Paul C. Nutt, "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1984, pp. 414-450; S. Pokras, *Strategic Problem Solving and Decision Making* (Los Altos, CA: Crisp, 1989).
11. Richard Farson y Ralph Keyes, "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review* 80, núm. 8 (agosto de 2002), pp. 64-69; Norman Augustine, "Is Any Risk Acceptable Today?" *Across the Board*, mayo de 1994, pp. 14-15; Tunia Cherian George, "How FedEx Gets Staff to Deliver", *Businessline*, 2 de septiembre de 2003, p. 1.
12. Russell L. Ackoff, *The Art of Problem Solving* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1987).
13. Allen R. Solem, "Some Applications of Problem-Solving versus Decision-Making to Management", *Journal of Business and Psychology*, primavera de 1992, pp. 401-411.
14. Markus C. Becker y Thorbjorn Knudsen, "The Role of Routines in Reducing Pervasive Uncertainty", *Journal of Business Research* 58, núm. 6 (junio de 2005), pp. 746-757; Dean Tjosvold, "Effects of Crisis Orientation on Managers' Approach to Controversy in Decision Making", *Academy of Management Journal*, marzo de 1984, pp. 130-138.
15. Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Londres: Sage Publications, 1995).
16. Jane Seiling y Gina Hinrichs, "Mindfulness and Constructive Accountability as Critical Elements of Effective Sensemaking: A New Imperative for Leaders as Sensemanagers",

Organization Development Journal 23, núm. 3 (otoño de 2005), pp. 82-88.

17. Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski y Peter M. Senge, "In Praise of the Incomplete Leader", *Harvard Business Review* 85, núm. 2 (febrero de 2007), pp. 92-100.
18. Paul Shrivastava, "Knowledge Systems for Strategic Decision Making", *Journal of Applied Behavioral Science,* invierno de 1985, pp. 95-108; Tilmann Betsch, Susanne Haberstroh, Beate Molter y Andreas Glockner, "Oops, I Did It Again—Relapse Errors in Routinized Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, núm. 1 (2004), pp. 62-74.
19. William Q. Judge y Alex Miller, "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts", *Academy of Management Journal,* junio de 1991, pp. 449-463.
20. David H. Mason, "Scenario-Based Planning: Decision Model for the Learning Organization", *Planning Review,* marzo/abril de 1994, pp. 6-11.
21. Paul J. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review,* invierno de 1995, pp. 25-40.
22. Pino G. Audia y Henrich R. Greve, "Less Likely to Fail: Low Performance, Firm Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry", *Management Science* 52, núm. 1 (enero de 2006), pp. 83-94; Kenneth R. MacCrimmon y Donald A. Wehrung, *The Management of Uncertainty: Taking Risks* (Nueva York: Free Press, 1986); Christian Gollier y Nicolas Treich, "Decision-Making under Scientific Uncertainty: The Economics of the Precautionary Principle", *Journal of Risk and Uncertainty* 27, núm. 1 (2003), pp. 77-103.
23. Para una explicación a detalle de la teoría del juego, véase Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review,* julio/agosto de 1995, pp. 57-71.
24. Jeffrey E. Kottemann, Fred D. Davis y William E. Remus, "Computer-Assisted Decision Making: Performance, Beliefs, and the Illusion of Control", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* enero, 1994, pp. 26-37.
25. Paul Shrivastava e I. I. Mitroff, "Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assumptions", *Academy of Management Review,* enero de 1984, pp. 18-26.
26. Charles R. Schwenk, *The Essence of Strategic Decision Making* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); Sue Myburgh, "Strategic Information Management: Understanding a New Reality", *Informational Management Journal* 36, núm. 1 (2002), pp. 36-41.
27. Cindy Skrzycki, "The Secret Auto-Safety Files", *The Washington Post,* 21 de noviembre de 2006, p. D.1; Kenneth N. Gilpin, "Firestone Will Recall an Additional 3.5 Million Tires", *New York Times,* octubre de 2001, p. C3.
28. Maura Reynolds, "Senate Deal for Asbestos Victims Trust Fund Announced", *Los Angeles Times,* abril de 20, 2005, p. A.31; Cynthia F. Mitchell, "Trustees Named for Manville's Asbestos Fund-Action Puts Concern Closer to Leaving Chapter 11", *The Wall Street Journal,* junio de 1986, p. 1; Andrew Schneider, "Asbestos Remains Major Problem Despite White House Efforts to Bar Litigation", Knight Ridder/Tribune Business News, 1 de febrero de 2004, p. 1.
29. Mitchell, "Trustees Named for Manville's Asbestos Fund".
30. W. Thomas Stephens, "Manville-Asbestos Ethical Issues Shaping Business Practice", *Financier,* enero de 1988, pp. 33-37.
31. George C. Dillon, "Does It Pay to Do the Right Thing?" *Across the Board,* julio/agosto de 1991, pp. 15-19.
32. Stephen Labaton, "Senate Votes to Debate Bill for Asbestos Victims' Fund", *New York Times,* 8 de febrero de 2006, p. C.1; Mary Carmichael, "Asbestos: Still Lurking", *Newsweek,* 22 de marzo de 2004, p. 12.
33. "Lack of Formal Ethics Programs Connected to Workplace Problems", Survey from Society for Human Resource Management (SHRM) and Ethics Resources Center (ERC), www.shrm.org; and Susan J. Wells, "Turn Employees into Saints?" *HR Magazine,* diciembre de 1999, pp. 48-58.
34. Shannon Bowen, "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar", *Journal of Business Ethics* 52, núm. 4 (julio de 2004), pp. 311-324; Terry W. Low, Linda Ferrell y Phylis Mansfield, "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business". *Journal of Business Ethics,* junio de 2000, pp. 185-204.
35. Kathie L. Pelletier y Michelle C. Bligh, "Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization", *Journal of Business Ethics* 67, núm. 4 (septiembre de 2006), pp. 359-374; Low *et al.*, "A Review of Empirical Studies"; Bruce R. Gaumnitz y John C. Lere, "A Classification Scheme for Codes of Business Ethics", *Journal of Business Ethics* 49, núm. 4 (2004), pp. 329-335.
36. Kelly C. Strong y G. Dale Meyer, "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics,* septiembre de 1992, pp. 89-94; Christine A. Hemingway y Patrick W. Maclagan, "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics* 50, núm. 1 (2004), pp. 33-44.
37. Linda Klebe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactional Model", *Academy of Management Review,* julio de 1986, pp. 601-617.
38. Ralph L. Keeney, "Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking", *Sloan Management Review,* verano de 1994, pp. 33-41.
39. P. A. Renwick y H. Tosi, "The Effects of Sex, Marital Status, and Educational Background on Selected Decisions", *Academy of Management Journal,* marzo de 1978, pp. 93-103; A. A. Abdel-Halim, "Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1983, pp. 477-484. Para un estudio intercultural interesante, véase Frank Heller, Peter Drenth, Paul Koopman y Veljko Rus, *Decisions in Organizations: A Three Country Comparative Study* (Newbury Park, CA: Sage, 1988).
40. Mark H. Radford, Leon Mann, Yasuyuki Ohta y Yoshibumi Nakane, "Differences between Australian and Japanese Students in Reported Use of Decision Process", *International Journal of Psychology* 26, núm. 1 (1991), pp. 35-52.
41. Stephen Overell, "Learning to Trust that Gut Feeling: Management Intuition", *Financial Times,* 18 de agosto de 2000, p. 12; Ann Langley, "Between Paralysis by Analysis and Ex-

tinction by Instinct", *Sloan Management Review,* primavera de 1995, pp. 63-76.
42. Adaptado de: Richard L. Daft, *Management,* 5a. ed. (Ft. Worth, TX: Dryden Press, 2000).
43. *Ibid.*
44. Amos Tversky y Daniel Kahneman. "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science,* 1981, pp. 453-458.
45. Peter L. Bernstein, "How We Take Risks", *Across the Board,* febrero de 1997, pp. 23-26; N. S. Fagley y Paul M. Miller, "The Effects of Decision Framing on choice of Risky vs. Certain Options", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* abril de 1987, pp. 264-280; Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica,* 1979, pp. 263-291.
46. Kin Fai Ellick Wong y Jessica Y. Y. Kwong, "Between-Individual Comparisons in Performance Evaluation: A Perspective from Prospect Theory", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 2 (marzo de 2005), pp. 284-294; Pekka Salminen y Jyrki Wallenius, "Testing Prospect Theory in a Deterministic Multiple Decision-Making Environment", *Decision Sciences,* marzo/abril de 1993, pp. 279-295; Glen Whyte, "Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* abril de 1993, pp. 430-456; Tatsuya Kameda y James H. Davis, "The Function of the Reference Point in Individual and Group Risk Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* junio de 1990, pp. 55-77; Fagley y Miller, "The Effects of Decision Framing"; Tversky y Kahneman. "The Framing of Decisions".
47. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Nueva York: Harper & Row, 1957), cap. 1; Richard P. Larrick y Terry L. Boles, "Avoiding Regret in Decisions with Feedback: A Negotiation Example", *Organizational Behavior & Decision Process,* julio de 1995, pp. 87-97.
48. J. Richard Harrison y James C. March, "Decision Making and Postdecision Surprises", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1984, pp. 26-42. Véase también James C. March, *Decisions and Organizations* (Nueva York: Basil Blackwell, 1988).
49. Xin He y Vikas Mittal, "The Effect of Decision Risk and Project Stage on Escalation of Commitment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 2 (julio de 2007), pp. 225-237; Mark Keil, "Escalation of Commitment in Information Systems Development: A Comparison of Three Theories", *Academy of Management Journal,* 1995, pp. 348-355.
50. Kin Fai Ellick Wong y Jessica Y. Y. Kwong, "The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (marzo de 2007), pp. 545-553; Barry M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy-A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance,* junio de 1976, pp. 27-44; Henry Moon, "Looking Forward and Looking Back: Integrating Completion and Sunk-Cost Effects within an Escalation of Commitment Progress Decision", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 1 (2001), pp. 104-113.
51. Dan Fagin, "Lights Out at Shorham", *Long Island History Online,* noviembre de 2001, pp. 1-5, www.lihistory.com/9/hs9shore.htm.
52. Jerry Ross y Barry M. Staw, "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant", *Academy of Management Journal,* agosto de 1993, pp. 701-732.
53. Fagin, "Lights Out at Shorham".
54. Joel Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress", *Academy of Management Review,* enero de 1992, pp. 39-61.
55. *Ibid.*
56. Bill McEvily y Alfred Marcus, "Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal* 26, núm. 11 (noviembre de 2005), pp. 1033-1056; Jeanne M. Logsdon, "Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations", *Journal of Applied Behavioral Science,* marzo de 1991, pp. 23-37.
57. Para ejemplos, véase B. Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multi-Party Problems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
58. Martha L. Maznevski, "Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members", *Human Relations,* mayo de 1994, pp. 531-532; Gerardo Andres Okhuysen, "Structuring Change: Familiarity and Formal Interventions in Problem-Solving Groups", *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (2001), pp. 794-808.
59. Para ejemplos, véase Barry M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review,* octubre de 1981, pp. 577-588; Max H. Bazerman y Alan Appelman, "Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Process,* primavera de 1984, pp. 141-152; Barbara Bird, "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention", *Academy of Management Review,* julio de 1988, pp. 442-453; Warren E. Watson, Larry K. Michaelsen y Walt Sharp, "Member Competence, Group Interaction, and Group Decision-Making: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1991, pp. 803-809.
60. Richard A. Guzzo y James A. Waters, "The Expression of Affect and the Performance of Decision Making Groups", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1982, pp. 67-74; Dean Tjosvold y R. H. G. Field, "Effects of Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1983, pp. 500-506; Fredrick C. Miner, Jr., "Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses/Gains", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* invierno de 1984, pp. 112-124.
61. Diane M. Mackie, M. Cecilia Gastardo-Conaco y John J. Skelly, "Knowledge of the Advocated Position and the Processing of In-Group and Out-Group Persuasive Messages", *Personality and Social Psychology Bulletin,* abril de 1992, pp. 145-151.
62. Kathleen J. Krone, "A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward

Influence Choices", *Communication Quarterly,* invierno de 1992, pp. 1-15.
63. Richard P. McGlynn, Dennis McGurk, Vicki Sprague Effland, Nancy L. Johll y Deborah J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, núm. 1 (enero de 2004), pp. 75-87; R. Brent Gallupe, Lana M. Bastianutti y William H. Cooper, "Unblocking Brainstorms", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1991, pp. 137-142.
64. Norman Dalkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion* (Santa Monica, CA: Rand Corporation, 1969). Este es el trabajo clásico sobre el método Delphi.
65. "Study Spots Global Marketing Trends (Global Marketing 2000: Future Trends and Their Implications, A Delphi Study)", *Marketing News,* 14 de octubre de 1991, p. 9.
66. Véase Andre L. Delbecq, Andrew H. Van de Ven y David H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975), para un trabajo dedicado en su totalidad a las técnicas para la toma de decisiones grupal. Véase también Evan W. Duggan y Cherian S. Thachenkary, "Integrating Nominal Group Technique and Joint Application Development for Improved Systems Requirements Determination", *Information & Management* 41, núm. 4 (2004), pp. 399-411.
67. Leigh Thompson, "Improving the Creativity of Organizational Work Groups", *Academy of Management Executive* 17, núm. 1 (2003), pp. 96-111; Brian Mullen, Craig Johnson y Eduardo Salas, "Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration", *Basic and Applied Social Psychology,* marzo de 1991, pp. 3-23.
68. Delbecq, Van de Ven y Gustafson, *Group Techniques for Program Planning,* p. 18.
69. "Making Good Decisions", *Supervisory Management,* enero de 1995, pp. 10-11.

Capítulo 17

1. Michael A. Beitler, *Strategic Organizational Change* (Nueva York: PPI, 2006).
2. D. Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* (Nueva York: Warner, 2005).
3. Janice A. Klein, *True Change: How Outsiders on the Inside Get Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).
4. Davis Dyer y Daniel Gross, *Generations of Corning: The Life and Times of a Global Corporation* (Nueva York: Oxford University Press, 2001).
5. Robert E. Quinn, *Building the Bridge as You Walk on It: A Guide for Leading Change* (San Francisco: Jossey Bass).
6. Mark Jenkins, Nick Henry y Steven Pinch, "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review,* abril de 2004, pp. 258-271.
7. Kurt Lewin, "Group Decisions and Social Change", en *Readings in Social Psychology,* ed. Eleanor E. Maccobby, Theodore M. Newcomb y Eugene L. Hartley (Nueva York: Hold, Rinehart & Winston, 1985).
8. Klein, *True Change.*
9. Timothy A. Pine, *Enabling Excellence: The Seven Elements Essential to Achieving Competitive Advantage* (Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2007).
10. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies . . . And How to Break Them* (Philadelphia, PA: Wharton School Publishing, 2007).
11. Michael Beer y Anna Elise Walton, "Organization Change and Development", en *Organization Development: Theory Practice Research,* ed. Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr. y Robert A. Zawacki (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1989), p. 73.
12. Ari Ginsberg y Eric Abrahamson, "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates", *Journal of Management Studies,* marzo de 1991, pp. 173-190.
13. Jeanie Daniel Duck, *The Change Monster: The Human Forces That Foil Corporate Transformation and Change* (Nueva York: Crown Business, 2001).
14. *Ibid.*
15. Ralph H. Kilmann, "Toward a Complete Program for Corporate Transformation", en *Corporate Transformation,* eds. Ralph H. Kilmann, Teresa Joyce Covin y Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), pp. 302-329.
16. Ron Zemke, "How Change Really Happens", *Training,* octubre de 2000, pp. 122-126.
17. Morten Levin, "Technology Transfer in Organizational Development", *International Journal of Technology Management* 14, núms. 2, 3, 4 (1997).
18. A. Arora, A. Foster y A. Gambardella, *Markets for Technology* (Boston: MIT Press, 2004).
19. H. G. Berkema, J. A. C. Baum y E. A. Mannix, "Management Challenges in a New Tune", *Academy of Management Journal,* octubre de 2002, pp. 916-30.
20. David A. Garvin, *Learning in Action* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
21. Rich Teerlink y Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
22. *Ibid.*
23. Peter Burrows, "The Radical: Carly Fiorina's Bold Management Experiment at HP", *BusinessWeek,* 19 de febrero de 2001, pp. 70-80.
24. Gordon L. Lippitt, Peter Longseth y Jack Mossop, *Implementing Organizational Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 53-74.
25. S. Kudyba, ed., *Managing Data Mines* (Hershey, PA: Idea Group, 2004).
26. La relación que existe entre la profundidad de una organización y el cambio que se pretende realizar es comúnmente llamado *profundidad de intervención.* Hemos decidido llamarla *grado del cambio pretendido* para enfatizar los aspectos asociados con el cambio en vez de aquellos relacionados a la intervención. Véase Roger Harrison, "Choosing the Depth of Organizational Intervention", *Journal of Applied Behavioral Science,* abril-mayo de 1970, pp. 181-202, para el debate original del concepto; véase también Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr., *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

27. John Arnes, Trevor Slack y C. R. Henings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *Academy of Management Journal*, febrero de 2004, pp. 15-39.
28. Mark Hoogendoom, Catholijn Jonker, Martijn Schut y Jan Treur, "Modeling Centralized Organization of Organizational Change", *Computational & Mathematical Organization Theory* 13, núm. 2 (junio de 2007), pp. 147-184.
29. Richard L. Daft, *Organizational Theory and Design* (Cincinnati, OH: South-Western, 2000).
30. Denise M. Rousseau y S. A. Tijoriwala, "What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1999, pp. 514-528.
31. Oreg Shaul, "Personality, Context and Resistance to Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 1 (marzo de 2006), pp. 73-101.
32. Alain Verbeke, *Moving Toward the Virtual Workplace* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004).
33. Carole A. Beatty y Brenda Barker, *Building High Performance Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
34. Peter Senge, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1999).
35. Donald L. Kirkpatrick, *How to Manage Change Effectively* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 101-106.
36. John P. Kotter, "Leading Change: The Eight Steps to Transformation", in *The Leader's Change Handbook*, ed. J. A. Conger, G. M. Spreitzer y E. E. Lawler III (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), pp. 87-99.
37. Beatty y Barker, *Building High Performance Teams.*
38. David A. Whetten y Kim S. Cameron, *Developing Management Skills* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004).
39. W. B. Swann Jr., J. T. Polzer, D. C. Seyle y S. J. Ko, "Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-Views in Diverse Groups", *Academy of Management Review*, enero de 2004, pp. 9-27.
40. Carol Saunders, Craig Van Slyke y Douglas R. Vogel, "My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams", *Academy of Management Executive*, febrero de 2004, pp. 19-31.
41. T. B. Anderson, *Technological Change and the Evolution of Corporate Innovation* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2001).
42. M. A. Schilling y H. K. Steensma, "The Use of Modular Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1149-1168.
43. Theresa Morris, "Internal and External Sources of Organizational Change: Corporate Form and Banking Industry", *The Sociological Quarterly* 48, núm. 1 (invierno de 2007), pp. 119-140.
44. F. Levy y R. J. Murnane, *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004).
45. Jan P. Muczyk y Bernard Reimann, "MBO as a Complement to Effective Leadership", *Academy of Management Executive*, mayo de 1989, pp. 131-138.
46. J. M. Watkins y B. J. Mohr, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (Nueva York: John Wiley, 2001).
47. J. D. Ludema, D. Whitney, T. J. Griffin, B. J. Mohr, *The Appreciative Inquiry Summit. A Practitioner's Guide for Leading Large Scale Change* (San Francisco: Barrett-Koehler).
48. Watkins y Mohr, *Appreciative Inquiry.*
49. M. O. Carlson, K. S. Reinhardt y G. E. Humphrey, *Weaving Science Inquiry and Continuous Improvement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).
50. Joanne C. Preston y Kenneth L. Murell, "The Efficacy of Appreciative Inquiry Is Building Relational Capital in a Transnational Strategic Alliance", *Academy of Management Proceedings*, pp. E1-E5.
51. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: Harper Collins, 1993).
52. J. Stringham y D. R. Workman, *The Unemployment Survival Guide* (Nueva York: Gibbs Smith, 2004.
53. A. Ross, *No Caller: The Human Workplace and Its Hidden Costs* (Philadelphia: Temple University, 2004).
54. D. Roth, "10 Companies That Get It: Southwest Airlines", *Fortune*, 8 de noviembre de 1999, p. 115.
55. Matthew Mariani, "Telecommuters", *Occupational Outlook Quarterly*, otoño de 2000, pp. 10-17.
56. N. B. Kurlard y D. E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, otoño de 1999, pp. 53-68.
57. J. Robinson, *Work to Live: The Guide to Getting a Life* (Nueva York: Trade Perigee).
58. N. H. Woodward, "TGI Thursday", *HR Magazine*, julio de 2003, pp. 72-76.
59. *Ibid.*
60. Sarah Fister Gale, "Formalized Flextime: The Perk That Brings Productivity", *Workforce*, febrero de 2001, pp. 39-42.
61. Arnis *et al.*, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change".
62. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York: Doubleday, 1990).
63. G. L. Stewart, Charles C. Manz y H. P. Sims Jr., *Team Work and Group Dynamics* (Nueva York: Wiley, 1999).
64. Harold J. Leavitt, *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
65. J. Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt, "Hot Groups 'With Attitude': A New Organizational State of Mind", *Organizational Dynamics*, primavera de 1999, pp. 63-73.
66. N. M. M. Lorenze y R. T. Riley, *Managing Technological Change* (Nueva York: Springer-Verlag, 2004).
67. Joanne Martin, *Organizational Culture: Mapping The Terrain* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
68. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).
69. *Ibid.*
70. Stewart *et al.*, *Team Work and Group Dynamics.*
71. Schein, *Organizational Culture and Leadership.*
72. William G. Dyer, "Team Building: A History of the Past, Present, and Future OD", *Academy of OD Newsletter*, invierno de 1989, pp. 7-8.
73. Senge, *The Fifth Discipline.*
74. www.buckman.com, consultado el 8 de abril de 2007.
75. Darlene Russ-Eft y Hallie Preskell, *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change* (Nueva York: Pereus Books, 2001).
76. Senge, *The Fifth Discipline.*

77. Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).

Apéndice A

1. F. Lee, A. C. Edmondson, S. Thomke y M. Worline, "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations", *Organizational Science,* mayo-junio de 2004, pp. 310-326.
2. C. S. George Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968).
3. J. D. Mooney, *The Principles of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1939).
4. Teresa Brannick y David Coghlan, "In Defense of Being Native: The Case for Insider Research", *Organizational Research Methods,* enero de 2007, pp. 59-74.
5. M. L. Mitchell y J. M. Jolley, *Research Design Explained* (Pacific Grove, CA: Wadsworth, 2001).
6. Donald P. Schwab, *Research Methods for Organizational Studies* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1999).
7. John Brockman, *Doing Science* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), p. 155.
8. Edward E. Lawler III, A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, G. E. Ledford Jr. y T. G. Cummings, *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
9. G. P. Hodgkinson, A. J. Maule y N. J. Brown, "Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures", *Organizational Research Methods,* enero de 2004, pp. 3-26.
10. D. Remenyi, B. Williams, A. Money y E. Swartz, *Doing Research in Business and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
11. Kathleen M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review,* octubre de 1989, pp. 532-550.
12. J. Carpenter, G. W. Harrison y J. A List, *Field Experiments in Economics* (Nueva York: JAI Press, 2005).
13. A. H. Church y J. Waclawski, *Designing and Using Organizational Survey* (Hampshire, U.K.: Gower 1998).
14. David Klahr y Herbert Simon, "Studies of Scientific Discovery: Complementary Approaches and Convergent Findings", *Psychological Bulletin,* abril de 1999, pp. 524-543.
15. Kimberly Kempf-Leonard, *Encyclopedia of Social Measurement* (San Francisco, Elsevier, 2004).
16. *Ibid.*
17. Véase un recuento sobre los estudios clásicos de Hawthorne en F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Boston: Harvard Business School, 1939). El propósito original de los estudios, que fueron conducidos en la Chicago Hawthorne Plant of Western Electric, era investigar la relación entre la productividad y las condiciones físicas de trabajo.
18. Karl E. Weick, "Laboratory Experimentation with Organizations: A Reappraisal", *Academy of Management Review,* enero de 1977, pp. 123-127.
19. J. P. Campbell, "Labs, Fields, and Straw Issues", en *Generalizing from Laboratory to Field Settings,* ed. Edwin A. Locke (Lexington, MA: Lexington Books, 1986), pp. 269-274.
20. James L. Price y Charles W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement* (Marshfield, MA: Pitman, 1986).
21. R. H. Helmstader, *Research Concepts in Human Behavior* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1970); D. W. Emery, *Business Research Methods* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980).
22. Larry V. Hedges y Therese D. Pagott, "The Power of Statistical Tests in Meta-Analysis", *Psychological Methods,* septiembre de 2001, pp. 203-217.
23. Katherine J. Kline, Amy Buhl Conn y Joann Speer Sorra, "Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 2001, pp. 811-824.
24. Leland Wilkinson, "Statistical Methods in Psychology Journals: Guidelines and Explanations", agosto de 1999, pp. 594-604.
25. R. Adcock y D. Collier, "Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research", *American Political Science Review,* septiembre de 2001, pp. 529-546.
26. N. K. Denzin y Y. S. Lincoln, eds., *The Handbook of Qualitative Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2005).
27. P. Chamberlayne, J. Bornat y T. Wengraf, eds., *The Turn to Biographical Methods in the Social Sciences* (Londres: Routledge, 2000).
28. *Ibid.*
29. John Van Maanen, J. M. Dobbs Jr. y R. R. Faulkner, *Varieties of Qualitative Research* (Beverly Hills, CA: Sage, 1982).
30. Barbara Czarniawska, *Narratives in Social Science Research* (Londres: Sage, 2004).

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Abreviación del camino, 437
Aclaración del camino, 321
Actitud
  condición común de, 236
  definición de, 99
  encuestas de, 161
Actitudes
  fuentes de las, 100
  inconsistencia de, 101
  innovadoras, 116
Actividades
  interpersonales, 15
  offshore, 56
Acuerdos de trabajo flexibles, 361, 363
Adaptación eficaz, socialización de, 44
Administración
  científica, 166, 368, 369, 374, 484
  de la calidad total, 379, 410
  de la diversidad, 93
  de la función
    etapa de, 43
    socialización eficaz de la, 45
  del cambio, 472
  del conocimiento, 51
  económica, 334
  escuela clásica de la, 15
  método de contingencia en la, 6
  por excepción, 348, 349
  por objetivos, 19
  principio de excepción de la, 440
  transcultural, 56
Administrador(es)
  conducta ética del, 301
  de cuentas globales, 3
  de una organización, 309
  eficacia del, 449
  expatriado(s), 74, 174, 194
  global, 57
Afabilidad, 112
Afecto, 99
Afiliación, necesidad de, 230
Agente(s) de cambio, 474
  externo, 474
  externos-internos, 475
  interno, 474
Agotamiento laboral, 202
Agresividad, 369
Agrupación de puestos, 483
Ajuste persona-ambiente, concepto de, 210
Alcance del
  cambio, 494
  puesto, 370, 375
Alta
  aversión al riesgo, 460
  cohesión, 237
  eficacia personal, 113
  instrumentalizada, 144
Alternancia de puestos, 378
Alternativa, seleccionar una, 455
Ambiente
  externo, 5
    de la organización, 9
  social y político, 479
Ampliación del puesto, 375
Análisis
  ABC de la conducta
  de la motivación, 125
  de los escenarios, 454
  de puestos, 90, 367
    métodos de, 367
  del contenido, 515
  funcional
    de la conducta, 160
    del puesto, 367
Ansiedad posterior a la decisión, 461
Antecedentes culturales, 92
Apertura a la experiencia, 112, 206
Aplanamiento en las organizaciones, 245
Apple Computer, 111, 286
Aprendizaje
  como consecuencia de la conducta, 157
  de la cultura organizacional, 29
  definición de, 156
  indirecto, 156
  organizacional, 479, 496
  social, 156, 162, 171
Arbitraje, 276
Ascensos, 176
Asertividad, 72
Asignación de recursos en la organización, 290
Asistentes digitales personales, 430
Aspectos
  de la personalidad, 206
  formales de la organización, 482
  informales de la organización, 482
Astucia organizacional y de negocios, 312
Atracción, 230
Atribución, 97
  de disposición, 97
  de facultades, 164, 473, 491
  fundamental, error de, 99
  prejuicio de, 98
  sesgos en la, 99
  situacional, 98
  teoría de la, 97
Atribuciones del líder, 342
Atributos de los procesos mentales, 166
AT&T, 363
Aumento psicológico de estrés laboral, 198
Ausentismo, 8, 107, 118, 134, 145, 161, 162, 172, 178, 492
Autoadministración, 250
Autocontrol, 156, 164
Autodirección, 250, 379
  comportamiento de, 164
  definición de, 164
  del comportamiento, 164
  eficaz, 164
Autoempleo, 107
Autoliderazgo, concepto de, 335
Automatización, 479
Automotivación, 200
  comportamiento de, 171
Autonomía, 130
Autoridad
  características de la, 287
  concepto de, 287
  delegación de, 397
  dual, sistema de, 394
  jerarquía de la, 287
Autorreforzamiento, 162
Autorregulación, 116, 164
  modelo Kanfer de, 164
AVON México, 488

B

B. F. Goodrich, 211
Baby boomers, 124
Baja
  aversión al riesgo, 460
  cohesión, 237
  eficacia personal, 113
  instrumentalidad, 144
Banca de tiempo libre, 181
Bandura, Albert, 156
Barreras a la comunicación, 435, 439
Bases interpersonales de poder, 287
Bienestar, programas de, 211
Biorrealimentación, 216
Boeing, 243
Bono de equipo, 183
Buenos soldados corporativos, 201
Burocracia, concepto de, 400

C

Calidad
  de la decisión, 337
  de la toma de decisiones, 13
  de vida en el trabajo, 362
  total, administración de la, 379, 410
Calvert Group, 42
Cambio(s)
  alcance del, 494
  cultural, 38
  de actitud, 101
  de conductas, técnicas de, 484
  de la estructura de la organización, 279
  de puesto, 484
  en la naturaleza de los puestos, 483
  en el comportamiento, 38
  en los grupos, 268
  entre los grupos, 269
  estructural, 482
  fase de
    fuerzas del, 494
    monitoreo del, 494
  momento oportuno del, 494
  tecnológico, 486
Canal de comunicación informal, 431
Capacidad(es), 90
  de acción, 310
  de comunicación, 396
  de enfrentar la incertidumbre, 293
  de supervisión, 310
  de sustitución, 292, 294
  definición de, 142
  del líder, 310
  intelectual, 8
  para manejar la incertidumbre, 312
Capacitación
  cruzada, 375
  de comunicación intercultural, 419
  de los empleados, 486
  de un administrador expatriado, 77

de repatriación, 78
documental, 77
en el desarrollo de equipos, 278
en la diversidad, 485
formal, 156
intercultural, 77
interpersonal, 77
transcultural, 60
Características
de la autoridad, 287
de la fuerza laboral, 92
de los líderes globales, 312
del líder, 310-312
del pensamiento grupal, 237
Carisma, 344, 349
de una persona, 288
Castigo, 159, 161
Caterpillar, 211, 243
Causa de reciprocidad, 344
Causas de eficacia
grupal, 15
individual, 15
organizacional, 15
Centro de control, 207
de una persona, 322
del individuo, 112
externo, 322
interno, 322
Certidumbre, 454, 460
Chantaje, 162
Choque cultural, 76, 78
Ciclo
de choque cultural, 76
total de insumo-proceso-producto, 21
Ciencias de la conducta, 6, 505
Citicorp, 42
Ciudadanía organizacional, 141, 148
conductas de, 141
Ciudadanos
de terceros países, 73
del país anfitrión, 73
del país de origen, 73
locales, 73
Cliente(s)
departamentalización por, 393
global, 3
satisfacción de los, 107, 248
Clima de liderazgo, 492-493
Coca-Cola Company, 93
Codificación, proceso de, 422
Cognición, 100
Cohesión, 236
Colectivismo
en el grupo, 72
social, 72
Colgate-Palmolive Company, 40, 74
Comercio electrónico, 479
Compañeros de trabajo, 104
Compartir el poder, 286
Compatibilidad cultural, 37
Compensación, 487
efecto de, 192
ejecutiva, 175
Competencia, 8
de ganar-perder, 266
de trabajo en equipo, 59
global, 473
Competitividad global, 55
Componentes afectivos, cognitivos y de comportamiento, teoría de los, 99-100
Comportamiento(s), 100
autodirección del, 164
autodirigido, 380
automotivado, 380
concepto de, 89
de autodirección, 164
de automotivación, 171
determinantes inconscientes del, 109
humano, 89
intergrupal, 251
organizacional, 5
modificación del, 158, 162
preferidos, 91
procesos de, 12
requeridos, 91
Compra de acciones, opción de, 155
Compromiso
con la decisión, 337
de la meta, 166
organizacional, 179
Comunicación
ascendente, 427
barreras a la, 435-439
capacidad de, 396
cultural, 38
de dos sentidos, procesos de, 423
definición de, 420
descendente, 427
diagonal, 428
eficaz, 420
en dos sentidos, 441
elementos de la, 421-423
fallas en la, 8, 423
horizontal, 427
intercultural, 424
interpersonal, 432
no verbal, 423, 425
proceso de, 13, 420
transcultural, 60, 61
Comunicador, 422
Concepto de
ajuste persona-ambiente, 210
autoliderazgo, 335
autoridad, 287
burocracia, 400
comportamiento, 89
creatividad, 115
decisión, 452
diferenciación, 406
diversidad, 92, 246
eficacia personal, 157
estrés, 193
ética, 457
eustrés, 194
expectativa, 142
función, 251
incertidumbre ambiental, 407
indagación, 487
individualismo, 63
integración, 407
inteligencia, 310
emocional, 116
instrumentalidad, 141
justicia
distributiva, 147
en los procesos, 148
organizacional, 147
maquiavelismo, 114
motivación, 126
necesidad, 127
percepción selectiva, 96
personalidad, 206
poder, 11, 286
rasgos, 109
sistema, 19
tecnología, 486
valencia, 141
Conciencia
cultural, 49
de la diversidad, 49
personal, 116
Condición
común de actitud, 236
de hacer-su-mejor-esfuerzo, 167, 169
Condicionamiento operativo, 157
meta del, 161
Condiciones limitantes del cambio, 492-494
Conducta(s), 156, 479
abusiva en el sitio de trabajo, 297
análisis
ABC, de la, 160
funcional de la, 160
aprendida, mantenimiento de la, 474
aprendizaje como consecuencia de la, 157
ciencias de la, 6
consenso de la, 342
consistencia de la, 342
de ciudadanía organizacional, 141
de las personas, 5
de los individuos, 23
de proximidad, 439
de respaldo, 325
directiva, 325
distintiva, 342
ética del administrador, 301
humana, 6
modificación de la, 158, 160
ordinaria, 515
política, 296
proxémica, 439
Conexión emocional, 312
Confiabilidad, 510
Confianza
entre los miembros del equipo, 249
mutua, 442
personal, 311
Conflicto(s)
de funciones, 196, 252, 253
efectos del, 253
de procesos, 263
de relaciones, 263
de tareas, 262
del establecimiento de metas, 170
dentro de los criterios, 302
disfuncional, definición de, 260
entre los criterios, 302
entre funciones, 252
entre trabajo y familia, 196
funcional, definición de, 260
intergrupal, 10, 251, 260-267
disfuncional, 267-269
técnicas para resolver un, 270-272
interpersonal, 260, 261
intrafunción, 252
intragrupal, 262
línea-especialización, 267, 268
persona-función, 252
Congruencia, 42, 44
Conjunto de
funciones, 252
complejo, 252
valores, 102
Conocimiento
administración del, 51
pago por, 403
personalizado, 51
Consecuencias psicológicas del estrés, 201
Consejeros administrativos, 300
Consenso, 98
de la conducta, 342
Consistencia, 98
de la conducta, 342
Construcción social de la realidad, 487
Contacto requerido, 395
Contagio emocional, 117
Contenido
del puesto, 367
percibido del puesto, 372
Contingencias, 403
del reforzamiento, 158
Contracultura, 37
Contrato
de transición, 118
psicológico, 117, 118
violación al, 118
relacional, 118
respuesta a la violación del, 118
Contribuciones, 146
Control de la variación, 410
Corporación
global, 55, 73
multinacional, 55, 73

Correo
de voz, 429
electrónico, 241, 419, 429
Creatividad, concepto de, 115
Crecimiento personal, 177
Credibilidad de la fuente, 437
Criterio(s) de
eficacia, 313
los factores abrumadores, 302
Cuasiexperimento, 510
Cuentas globales, administrador de, 3
Cuestionario(s), 514
de los 16 factores de personalidad de Cattell, 109, 112
de satisfacción de Minnesota, 105
Cultura, 8
burocrática, 36
colectivista, 67
de clan, 36
de la organización, 8
de mercado, 37
de Nike, 29
definición de, 30
del ser, 64
empresarial, 36
en los empleados, efecto de la, 33
espiritual, 40
etapa de
adaptación a la, 77
fascinación por la, 76
fuerte, 33
individualista, 67
nacional, 61, 63
organizacional, 30, 63, 199, 492, 493
aprendizaje de la, 29
negativa, 8
positiva, 8
orientada a resultados, 64
Culturas
de tiempo
monocrónicas, 425
policrónicas, 425
dimensiones que distinguen a las, 63-65
femeninas, 66
integración de, 38
masculinas, 66
Cumplimiento de las tareas, 177

D

Datos cualitativos, 514
Decisión
ansiedad posterior a la, 461
calidad de la, 337
compromiso con la, 337
concepto de, 452
eficacia de la, 337, 338
implementación de la, 455
prueba de la fortaleza de una, 455
Decisiones
no programadas, 450
proceso de toma de, 452-456
programadas, 450
Decodificación, 423
Deficiencias de necesidades, 128, 129
Definición de
actitud, 99
aprendizaje, 156
autodirección, 164
capacidad, 142
comunicación, 420
conflicto
disfuncional, 260
funcional, 260
cultura, 30
disposición, 323
espiritualidad, 40
estímulo de estrés, 193
estrés, 193
fuerza, 142
grupo, 228
liderazgo, 308
motivación, 139
organización, 5
pensamiento grupal, 237
personalidad, 108
psicológica, 324
respuesta de estrés, 193
valores, 102
violación al contrato psicológico, 118
Delegación de autoridad, 397
Dell Computer, 30
Demandas de trabajo-hogar, 363
Denunciar irregularidades, 300
Departamentalización, 391
funcional, 391
geográfica, 392
por cliente, 393
Departamentos, organización en, 391
Depresión, 201
Desarrollo
de alternativas, 454
de equipos, 276
capacitación en el, 278
proceso del, 277
organizacional (DO), 482
Descentralización de la autoridad, 397-398
Desempeño, 157
evaluación de, 18
individual, 9
laboral, 104, 179, 365
eficaz, 361
organizacional, 9, 262
Desviación egoísta, 99
Determinantes inconscientes del comportamiento, 109
Diagnóstico cultural, programa de, 30
Diez mandamientos para saber escuchar, 443
Diferenciación, concepto de, 406
Diferencias
de estatus, 436
de estilo interpersonal, 432
de percepción, 95, 432
en las metas, 266
individuales, 87, 89, 90-94
Dificultad de la meta, 166, 168
Digital Equipment, 243
Dimensión
social del proceso de producción, 410
técnica del proceso de producción, 410
Dimensiones
de la diversidad, 48
que distinguen a las culturas, 63-65
Dinamismo de Confucio, 70
Diseño(s)
de contingencia, teoría del, 404
de investigación, 506
del puesto, 12, 361
organizacional, 12, 389
modelo mecánico del, 399-402
modelo orgánico de, 402-403
único de investigación, 511
Disonancia cognitiva, 101, 461
Disposición
a correr riesgos, 249
atribución de, 97
definición de, 323
laboral, 323
psicológica, 324
Distancia al poder, 67, 71
Diversidad, 48, 485
administración de la, 93
capacitación en la, 485
concepto de, 92, 246
cultural, 91, 92
de grupo, 246, 247
de la categoría social, 246
de las tareas, 379
de proveedores, 93
dimensiones de la, 48
en los valores, 246
formas secundarias de, 48
informativa, 246
División
del trabajo, 390
en departamentos, 404
laboral, 404
Dominancia, 63, 66
cultural, 59
de la tecnología de cómputo, 370
del flujo de trabajo, 292, 294

E

Echo Boomers, 124
Economías
de escala, 59
globales de escala, 58
Efecto(s)
cognitivos del estrés, 202
conductuales del estrés, 202
de compensación, 192
de la cultura en los empleados, 33
de pereza social, 240
de Thorndike, ley del, 159
del conflicto de funciones, 253
Pigmalión, 157
Ringelmann, 240
Eficacia
criterios de, 313
de la decisión, 337, 338
del administrador, 449
general, 338
grupal, 14
causas de, 15
individual, 14
causas de, 15
organizacional, 14, 365, 404
causas de, 15
de McDonald's, 26
personal, 113, 207
concepto de, 157
Ego, 109
Electrolux, 58
Elementos de
la comunicación, 421-423
los programas de asistencia a empleados, 211
Empatía, 116, 441
Empleado(s)
efecto de la cultura en los empleados, 33
facultamiento de los, 366
grado de especialización de los, 396
herencia cultural de los, 174
motivado, 127
prestaciones para los, 175
Empowerment, 106. *Véase* Atribución de facultades
Empresa(s)
de inicio, 259
revitalización de las, 362
viabilidad financiera de una, 19
Encuesta(s)
de actitud(es), 161, 480
electrónica, 514
Énfasis descriptivo, 515
Enfoque
científico, 506
de la teoría de sistemas, 19
de los terceros interesados, 21
de metas, 18
de proyecto multifuncional, 396
monocrónico, 419
policrónico, 419
Enriquecimiento del puesto, 375, 376, 378, 483
Entrevistas, 514
de evaluación de desempeño, 508
Equidad, 146
teoría de motivación basada en la, 146

Equipo(s), 229
autodirigido, 339, 402
bono de, 183
confianza entre los miembros del, 249
de trabajo, 241
autodirigido, 243, 246
multifuncionales, 242
del chico bueno/chico malo, 274
eficaces, requisitos para formar, 249-251
eficaz, 245
en la organización, uso de, 248
interfuncionales, 60
liderazgo de, 338
multiculturales, 59
multifuncional eficaz, 243
para la solución de problemas, 241
prácticamente independientes, 243
trasnacionales diversos, 276
virtuales, 61, 241
a nivel global, 419
formación de, 242
globales, 60
Error de atribución fundamental, 99
Escala
de satisfacción Brayfield-Rothe, 104, 105
de rostros de MG, 105
economías de
economías globales de, 58
Escalamiento del compromiso, 461
Escucha selectiva, 437
Escuela
clásica de la administración, 15
de negocios de Harvard, 127
Especialización
horizontal, 390
personal, 390
vertical, 390
Especificidad de la meta, 166
Espiritualidad, definición de, 40
Estabilidad emocional, 112, 206
Establecimiento de metas, 165
teoría del, 165
Estado emocional de una persona, 97
Estatus
de una posición, 233
diferencias de, 435
incongruencias del, 267
jerarquías de, 267
Estereotipo(s), 96
negativos, 269
Estilo
administrativo, 487
tipo A, 434
tipo B, 434
tipo C, 434
tipo D, 435
de liderazgo, 492
del líder, 317
interpersonal, 433
Estima, necesidad de, 230
Estimados de probabilidad, 339
Estimulación intelectual, 349
Estimular la competencia, 280
Estrategias de(l)
diseño de puestos, 374
intensificación, 298
presentación personal, 298
Estrés
agudo, 194, 205
concepto de, 193
consecuencias psicológicas del, 201
crónico, 194, 205
de corta duración, 194
de larga duración, 194
definición de, 193
estímulo de, 193
respuesta de, 193
efectos
cognitivos del, 202
conductuales del, 202
en el trabajo, 194, 195
factores con probabilidad de provocar, 194
fuentes potenciales de, 193, 194
individual, prevención del, 215
insuficiencia cardiaca por, 202, 207
laboral, 195
aumento psicológico de, 198
moderadores del, 195
no laboral, 195
organizacional
manejo del, 209
prevención del, 209
resultados fisiológicos del, 202
técnicas cognitivas del manejo del, 215
Estructura(s)
de puestos, 388
del grupo, 232
inicio de, 314
organizacional, 7, 12, 17, 388
cambio de la, 279
organizacionales innovadoras, 116
Estudio(s)
de campo, 507
de caso, 506
de tiempos y movimientos, 369, 400
Hawthorne, 484, 492, 493, 506
longitudinales, 509
Etapa(s) de
adaptación, 42
a la cultura, 77
resultados de la, 43
administración de la función, 43
descubrimiento, 488, 489
diseño, 488, 489
entrega, 488, 489
fascinación por la cultura, 76
la administración del cambio personal, 472
socialización, 41
sueños, 488, 489
Ética, concepto de, 457
Euroadministradores, 74
Evaluación del desempeño, 18, 44
Evasión a la incertidumbre, 66, 71
Expatriado(s), 73
virtual, 54
Expectativa(s)
concepto de, 142
de esfuerzo-desempeño, 142, 144
de la motivación, teoría de las, 139
desempeño-resultado, 179
Experiencia(s)
apertura a la, 112
laborales, 100
Experimento, 509
de campo, 509
de laboratorio, 509
verdadero, 510
Expresiones corporales, 424
Extinción, 159, 161
Extroversión-introversión, 112
Exxonmobil, 111

F

Factor(es)
con probabilidad de provocar estrés, 194
de comportamiento, 13
de conducta individuales, 457-462
de grupo y organizacionales, 458
de higiene, 133
estructurales, 13
externos a la persona, 129
internos de la persona, 129
que influyen en los experimentos, 511
relaciones líder-miembro, 317
situacional de estructura de las tareas, 317
situacionales, 97
del liderazgo, 317
sustitutos del liderazgo, 351
Facultades, atribución de, 164
Facultamiento, 473, 491
de los empleados, 366
Fallas en la comunicación, 8, 423
Fase(s)
de conflicto del grupo, 232
de fuerzas del cambio, 494
de la relación mentor-aprendiz, 47
de monitoreo del cambio, 494
de reconocimiento, 480
del diagnóstico del problema, 480
Fayol, Henri, 400
Federal Express, 4, 245
Feminidad, 66
Fibromialgia, 198
Filtrado de la información, 435
Flujo de trabajo
dominancia del, 292, 294
rapidez del, 292, 294
Ford Motor Company, 3, 47, 55, 137, 162
Formación de equipos, 484
virtuales, 242
Formas secundarias de diversidad, 48
Fórmulas de Scanlon, 183
Freud, Sigmund, 109
Frontera de espacio de la persona, 425
Fuentes
de las actitudes, 100
potenciales de estrés, 193, 194
Fuerza(s)
ambientales, 5, 479
definición de, 142
económicas, 479
internas, 479
laboral
características de la, 92
diversa, 92, 93
motivación de la, 126
Función(es)
complejo, conjunto de, 252
concepto de, 251
conflicto de, 196, 252, 253
conflicto entre, 252
conjunto de, 252
de control, 18
de dirección, 17
de liderazgo, 236
de organización, 16
de planeación, 16
del trabajo administrativo, 15
efectos del conflicto de, 253
esperada, 233
múltiples, 251, 252
percibida, 233
psicosociales de un mentor, 46
profesionales de un mentor, 46
realizada, 233
Fundación para la Investigación del Comportamiento Humano, 505

G

Ganancias, participación en las, 181, 183
Generación, 192
baby boomers, 192
de la post-guerra, 192
Internet, 124
X, 124
Y, 124
General Electric (GE), 3, 155, 187, 241, 243
General Motors, 4, 245
Gentileza, 206

Gestos
adaptadores, 424
emblemas, 424
ilustradores, 424
reguladores, 424
Globalización, 3, 55, 387
de los negocios, 55, 56
Grado de especialización de los empleados, 396
Grupo(s)
autodirigidos, 335
básicos de naciones, 70
cohesivo, 236
de amistad, 229
de control, 512
de interés, 229
de mando, 229, 484
de tarea, 229, 484
definición de, 228
diversidad de, 246, 247
eficaz, líder de, 236
especiales, jerga de, 436
estructura del, 232
experimental, 512
fase de conflicto del, 232
formales, 10, 228
incentivos de, 231
informales, 10, 228, 229
liderazgo en los, 235
maduración del, 232
metas de, 231
proceso de desarrollo de, 231-232

H

Habilidad social, 116
Habilidades, 90
de pensamiento, 90, 91
interpersonales, 8, 245
para resolver problemas, 245
técnicas, 245
Herencia cultural de los empleados, 174
Hewlett-Packard, 42, 103
Hipercompetencia, 387
Hipótesis, 506, 509, 510
Home Depot, 245
Honda Motors, 35, 111
Horario
flexible, 363, 492
reducido, 361
Humanitarismo, 125

I

IBM, 3, 211
Iceberg organizacional, 481, 482
Id, el, 109
Identidad
de las tareas, 379
organizacional, sentido de, 33
Identificar los síntomas como problemas, 453
Igualdad de género, 72
Ilusión de invulnerabilidad, 237
Ilustración del consumidor, 515
Implementación de la decisión, 455
Importancia de las tareas, 379
Improshare, 182, 183
Incentivos de grupo, 231
Incertidumbre, 292, 454, 460
ambiental, concepto de, 407
capacidad de enfrentar la, 293
Incompatibilidades interpersonales, 263
Incongruencias, 42
del estatus, 267
Inconsistencia de actitudes, 101
Indagación
apreciativa, 487
concepto de, 487
Indicador de Tipo Myers-Briggs, 110, 111, 112
Índice
de descripción del puesto, 104
de los Atributos Requeridos para las Tareas, 373
descriptivo de puestos, 105
Individualismo, concepto de, 63
Individualismo-colectivismo, 67
Individuo(s)
centro de control del, 112
conducta de los, 23
mapa cognitivo del, 94
Inducción analítica, 515
Inequidad, 146
Información, riqueza de, 430
Inflexión vocal, 424
Influencia, 287
de las necesidades, 97
interpersonal, 10
Información
filtrado de la, 435
tecnología de la, 3
regulación del flujo de, 440
y comunicación, tecnologías de la, 60
Inicio de estructura, 314
Instrumentación, 512
Inteligencia, 310
Intensidad de la meta, 166
Interacción interpersonal, 230
Internet, 479
Insatisfacción laboral, 107, 133
Insatisfactores, 133
Instrumentalidad(es), 143
concepto de, 141
desempeño-resultado, 144
Insuficiencia cardiaca por estrés, 202, 207
Insumos
humanos, 21
no humanos, 21
Integración
concepto de, 407
de culturas, 38
por planes, 407
Inteligencia, 90
emocional, concepto de, 116
Intención, 165
Intenciones, noción de las, 165
Interdependencia(s)
común, 264
globales, 54
laboral, 264
recíproca, 264
secuencial, 264
Interferencia cultural, 29
Internet, 428
Intervención, 481
Interventor, 474
Intranet, 428
Inventario de la Personalidad Multifacética de Minnesota, 110, 112
Investigación de Hofstede, 66

J

Jerarquía(s)
de estatus, 267
de la autoridad, 287
de las necesidades de Maslow, modelo de, 130
descendente, 3
Jerga de grupos especiales, 436
Johari Windows (ventana Johari), 433
Juego
de denuncia de irregularidades, 300
de formación de coaliciones, 300
de la contrainsurgencia, 299
de la insurgencia, 299
del administrador de línea contra el consejero administrativo, 300
del patrocinio, 300
Jugar a la política, 299
Juicio(s) de
la responsabilidad, 342
valor, 437, 459
Jung, Carl, 111
Juntas de diagnóstico, 484
Justicia
en los procesos, concepto de, 148
distributiva, 301
concepto de, 147
principio de la, 147
organizacional, concepto de, 147

K

Karoshi, 201
Keiretsu, 410

L

Lealtad de grupo, 237, 238
Legislación internacional, 58
Lenguaje, 39
complejo, 442
simplificación del, 442
Ley del efecto de Thorndike, 159
Líder(es)
capacidades del, 310
características del, 310-312
carismáticos
basados en crisis, 346
visionarios, 345
de grupo eficaz, 236
de respaldo, 321
directivo, 321
eficaz, 308
estilo del, 317
global, 312
orientado al logro, 321
participativo, 321
rasgos de personalidad del, 310
transformadores, 335
Liderazgo
autocrático, 268
carismático, 344
centrado en
el puesto, 313
los empleados, 313
corporativo, 334
de consideración, 314
de contingencia para la eficacia, modelo del, 317
de dos factores, teoría de, 314
de equipos, 338
de inicio de estructura, 314
de intercambio entre líder y miembro, teoría de, 326
de nivel *5*, 351
definición de, 308
eficaz, 11
en los grupos, 235
factores
situacionales del, 317
sustitutos del, 351
función de, 236
gestor, 348
orientado a las
relaciones, 317
tareas, 317
por atribución, teoría de, 343
situacional, teorías de, 316
teoría de rasgos del, 310
transformacional, 137
transformador, 349
Lincoln Electric, método de, 127
Lluvia de ideas, 232, 465
reglas básicas de la, 465
Localizadores alfanuméricos, 430
Lockheed, 243
Logro, 177
L'Oréal, 58

M

Maduración, 512
del grupo, 232
Manejo
de conflictos, 269
de la impresión, 298
del conocimiento, 497
del estrés organizacional, 209

Manipulación, 292
Manufactura
de procesos, 404
de producción en masa, 404
por pedidos de trabajo, 404
tecnología de, 405
Mantenimiento de la conducta aprendida, 474
Maquiavelismo, concepto de, 114
Maquiavelo, Nicolás, 114
Mapa cognitivo del individuo, 94
Mary Kay, 39
Masculinidad, 66
Masculinidad-feminidad, 66
Maslow, Abraham, 130
Matriz Welch, 187
McDonald's, 26, 29
eficacia organizacional de, 26
Medición
de la satisfacción laboral, 104
del comportamiento de la personalidad, 111, 112
Medio, 422
Meditación
Sikh, 216
trascendental, 216
Zen, 216
Menor carga de trabajo, 361
Mensaje(s), 422
sin intención, 422
Mensajería instantánea, 429
Mentor, 45
funciones
psicosociales de un, 46
profesionales de un, 46
Mercado(s)
de vendedores de talento, 125
emergentes, 58
financieros globales, 58
global, 58
mundial homogéneo, 55
Merck, 49
Meta(s)
asignadas, 166
compromiso con la, 166
concepto de, 165
conscientes, 165
de grupo, 231
del condicionamiento operativo, 161
dificultad de la, 166, 168
enfoque de, 18
específicas, 167
especificidad de la, 166
intensidad de la, 166
programa de establecimiento de, 166
vagas, 167
Meticulosidad, 112
Método(s)
científico, el, 6
conductual, 482
cualitativos, 514
de análisis de puestos, 367
de alterar la variable humana, 271
de confrontación para resolver problemas, 270
de contingencia en la administración, 6
de la negociación, 272
de Lincoln Electric, 127
del compromiso, 271
estructural, 482
etnográfico, 514
tecnológico, 482
Microsoft, 3, 35. 37, 241
Miembros
externos del grupo, 326
internos del grupo, 326
Mitos e historias, 39
Modelo
ADKAR, 472
de características del puesto, 376
de cinco etapas, 232
de jerarquía de la necesidades de Maslow, 130
de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, 112
del liderazgo de contingencia para la eficacia, 317
del punto de equilibrio, 232
mecánico del diseño organizacional, 399-402
Kanfer de autorregulación, 164
orgánico de diseño organizacional, 402-403
Modelo de liderazgo
de Conger, 345
de Vroom-Yetton, 336
de Vroom-Yetton-Jago, 336
del camino-meta, 321
situacional de Hersey-Blanchard, 323
Moderador, 195, 206
Moderadores del estrés, 195
Modificación
de la conducta, 158, 160
del comportamiento organizacional, 158
Modo operante ABC, 158, 160
Módulos de trabajo, 376
Momento oportuno del cambio, 494
Motivación, 116, 157, 311
análisis de la, 125
basada en la equidad, teoría de, 146
concepto de, 126
de la fuerza laboral, 126
de logro, 136
definición de, 139
ERG de Alderfer, teoría de, 131
individual, 9
personal, 164
teoría de la, 9
teorías de
contenido de la, 129
proceso de la, 129
Motivadores, 133
Muestras de afecto, 424
Múltiples interesados, teoría de, 22

N

National Cash Register Company (NCR), 126
Necesidad
alta de logro, 311
concepto de, 127
de afiliación, 230
de estima, 230
de poder, 289
de socializar, 230
débil de afiliación, 311
Necesidades
aprendidas, 135
de McClelland, teoría de las, 135
de crecimiento, 131
de estima, 130
de existencia, 131
de pertenencia, 130
de realización personal, 130
de relación, 131
de seguridad, 130
deficiencias de, 128, 129
fisiológicas, 130
influencia de las, 97
Negociación(es)
grupales, 273
internacionales, 273
transcultural, 273
Negocios
electrónicos (*e-business*), 428
globalización de los, 56
Nestlé, 3, 35
Nexters, 124
Nike, 29
cultura de, 26
Nivel de
desarrollo de los seguidores, 326
desempeño, 105
Noción de las intenciones, 165
Nokia, 30
Nordstrom, 42
Normas, 234
formales, 234
informales, 234

O

Objetivos, administración por, 19
Objeto del rumor, 431
Observación, 513
Observadores participantes, 514
Offshoring, 55, 56, 106
Opción de compra de acciones, 155
Operadores, 157
Operantes, 157
Oportunidades de ascenso, 103
Organigrama, 7, 388
Organización
administrador de una, 309
asignación de recursos en la, 290
aspectos
formales de la, 482
informales de la, 482
cultura de la, 8
definición de, 5
divisional, 393
en aprendizaje, 496-498
en departamentos, 391
formal, 492, 493
matricial, 394
orientada al aprendizaje, 497
reducción del tamaño de la, 489
sistema de recompensas de la, 10
uso de equipos en la, 248
valores de la, 32
Organización Mundial de la Salud, 201
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 62
Organizaciones
aplanamiento en las, 245
etnocéntricas, 73
mecánicas, 402
orgánicas, 402
sin fronteras, 410
virtuales, 410
Orientación
al desempeño, 72
al futuro, 72
del poder socializado, 311
humanitaria, 72
Outsourcing, 55, 56, 93

P

Pago, 102
basados en habilidades, programas de, 181, 182
equitativo, 148
excesivo, 148
por conocimiento, 403, 487
Papel informativo, 15
Participación
en las ganancias, 181, 183
individual, 487
Participantes en juegos, 299
Patrón de conducta
tipo A, 207
tipo B, 207
Pausa organizacional, 116
Peculiaridad, 98
Penalidad por el tiempo que tome la decisión, 337
Pensamiento
grupal
características del, 237
definición de, 237
teoría del, 238
habilidades de, 90, 91
Pepsico, 138
Percepción, 94, 157

prejuiciosa, 96
selectiva, concepto de, 96
Pereza social, efecto de, 240
Permisos largos, 361
Persona(s), 146
centro de control de una, 322
conducta de las, 5
estado emocional de una, 97
externalizadoras, 112
factores
externos a la, 129
internos de la, 129
frontera de espacio de la, 425
internalizadoras, 112
Personal
recortes de, 199
rotación de, 145
Personalidad, 94
aspectos de la, 206
concepto de, 206
definición de, 108
del individuo, 459
medición del comportamiento de la, 111, 112
modelo de las cinco grandes dimensiones de la, 112
pruebas de, 110
teorías
de los rasgos de la, 109
humanistas de la, 110
psicodinámicas de la, 109
Persuasión manipuladora, 292
Pfizer Inc., 30, 31, 37, 364
Plan de acción, 484
Plan Rucker, 182, 183
Plan Scanlon, 182, 183
Planes, integración por, 407
Poder
ascendente, 291, 292
bases interpersonales de, 287
compartir el, 286
concepto de, 11, 286
de coerción, 288
de comunicar, 286
de experto, 288, 290
de la información, 291
de la subunidad, 292-294
de manejar, 286
de movilizar, 286
de recompensas, 287, 290
de superar, 286
del puesto, 317
en la toma de decisiones, 291
estructural, 290
legítimo, 287
necesidad de, 289
para castigar, 288
personal, 286, 288, 291
referente, 288, 290
subordinado, 292
Polaroid, 181
Política organizacional, 199
Posicionamiento global, sistemas de, 430
Positivismo general, 99
Potencial de disonancia, 461
Prejuicio de atribución, 98
Presentación personal, estrategias de, 298
Presión
del tiempo, 437
para conformarse, 237
Prestaciones
adicionales estilo cafetería, 180
para los empleados, 175
Prevención del estrés
individual, 215
organizacional, 209
Principio(s)
básicos de la teoría de las expectativas, 142
de autoridad y responsabilidad, 400
de cadena de mando, 400
de especialización, 400
de excepción de la administración, 440
de la justicia distributiva, 147
de la unidad de dirección, 400
de Pollyana, 99
Privacidad de la información, 488
Probabilidad subjetiva, 142
Problemas
de crisis, 453
de oportunidad, 453
de percepción, 453
de rutina, 453
en los procesos, 479
equipos para la solución de, 241
habilidades para resolver, 245
identificar los síntomas como, 453
relacionados con las personas, 484
semánticos, 435
Procedimientos
de investigación cualitativa, 514
específicos, 450
operativos estándar, 450
Procesador de información, 342
Proceso(s), 7
administrativo, 15
cognitivo, 94
concepto de justicia en los, 148
de codificación, 422
de comportamiento, 12
de comunicación, 13, 420
de dos sentidos, 423
de desarrollo de grupos, 231-232
de las cuatro etapas, 488, 489
de socialización, 41, 43, 210
de toma de decisiones, 452-456
del desarrollo de equipos, 277
Delphi, 465
mentales, atributos de los, 166
organizacionales, 389
Procter & Gamble, 49, 58, 162, 181
Productos
singularización de, 55
universales, 55
Profesiones de asistencia, 202
Profundidad del
cambio pretendido, 482
puesto, 370
Programa *Six Sigma*, 369
Programa(s) de
asistencia a empleados (PAE), 211
elementos de los, 211
bienestar, 211
capacitación, 44
Leader match, 320
diagnóstico cultural, 30
equilibrio entre trabajo y familia, 192
establecimiento de metas, 166
motivación basados en recompensas, 172
orientación, 44
pago basados en habilidades, 181, 182
promoción de la salud, 211
reclutamiento, 44
Propiedades
objetivas del puesto, 372
subjetivas del puesto, 372
Proximidad, 230
Proyecto
GLOBE, 71
multifuncional, enfoque de, 396
Prueba de
la fortaleza de una decisión, 455
percepción temática, 135
Pruebas, 512
de personalidad, 110
proyectivas, 111, 112
psicológicas, 510
Puesto(s), 102
agrupación de, 483
alcance del, 370, 375
alternancia de, 378
ampliación del, 375
análisis de, 367
análisis funcional del, 367
cambios en la naturaleza de los, 483
compartido, 361, 363
contenido del, 367
contenido percibido del, 372
contexto del, 368
cuestionario de análisis del, 368
diseño del, 12, 361
enriquecimiento del, 375, 376, 378, 483
estructura de, 388
métodos de análisis de, 367
modelo de características del, 376
profundidad del, 370
propiedades
objetivas del, 372
subjetivas del, 372
rediseño del, 362
relaciones del, 371
requisitos del, 367
resultados
extrínsecos del, 366
intrínsecos del, 366
rotación de, 374, 378
Punto(s) de
equilibrio, modelo del, 232
giro de la relación mentor-aprendiz, 47
referencia, 61
vista de derrame de la vida personal y laboral, 192

R

Rapidez del flujo de trabajo, 292, 294
Rasgos
concepto de, 109
de personalidad del líder, 310
Realimentación, 21, 423, 441
Realismo, 42, 43
Realización personal, 110
Receptor, 423
Reciprocidad, causa de, 344
Recompensa(s)
autoadministrada, 177
contingente, 348, 349
de la organización, sistemas de, 10
de tiempo libre, 181
equitativo, sistema de, 178
extrínsecas, 10, 167, 164, 172, 173, 174, 177, 376
financieras, 174
interpersonales, 175
intrínsecas, 10, 172, 173, 174, 177, 179, 376
no financieras, 159
programas de motivación en, 172
valor de la, 174
Reconocimiento, 176
Recortes de personal, 199
Recursos
humanos, 21
naturales, 21
Redes de negocios, 410
Rediseño del puesto, 362
Reducción de tamaño de la organización, 489
Reforzamiento, 158
contingencias del, 158
financiero, 159
negativo, 159, 161
positivo, 158, 161
Región de información
el punto ciego, 433
la arena, 433
la fachada, 433
lo desconocido, 433
Reglas, 450
Regulación del flujo de información, 440
Reindustrialización, 362
Relación
alternativa-resultado, 454

cruzada, 395
de dependencia, 291
directa
de grupo, 395
individual, 395
esfuerzo-desempeño, 157
líder-seguidor, 311
mentor-aprendiz
fases de la, 47
puntos de giro de la, 47
Relaciones
del puesto, 371
intergrupales, 199
intragrupales, 199
líder-miembro, 317
líder-seguidor, 344
Reparto de utilidades, 180, 182
Repatriación, 78
capacitación de, 78
Requisitos
del puesto, 367
para formar equipos eficaces, 249-251
Resistencia al cambio, 473, 475-478, 493
Respaldo
de evaluación, 208
de información, 208
emocional, 208
social, 208
Responsabilidad individual, 127
Respuesta a la violación del contrato relacional, 118
Resultados
de la etapa de adaptación, 43
de primer nivel, 141
de segundo nivel, 141
extrínsecos del puesto, 366
fisiológicos del estrés, 202
intrínsecos del puesto, 366
planeados, 455
reales, 455
Revistas académicas, 503
Revitalización de las empresas, 362
Riesgo(s), 454, 460
disposición a correr, 249
Riqueza de información, 430
Rituales, 39
Rotación de
personal, 145
puestos, 374, 378
Rogers, Carl, 110
Ruido, 423
Rumor
externo, 431
fantasma, 432
interno, 431
maligno, 432
objeto del, 431
Rumores anticipatorios, 432

S

Salud, programas de promoción de la, 211
Satisfacción
de los clientes, 107, 248
laboral, 102, 105, 106, 133, 366, 375
medición de la, 104
Satisfactores, 133
Scanlon
fórmulas de, 183
plan, 182, 183
Segmentación del sistema organizacional, 406
Seguridad laboral, 106
Selección, 43
Seleccionar una alternativa, 455
Sensibilidad, 485
Sentido de
identidad organizacional, 33
pertenencia, 236
Sentimiento de unanimidad, 237
Sesgos en la atribución, 99
Siemens, 4
Simbolismo, 156
Símbolos comunes, 435
Simplificación del
lenguaje, 442
trabajo, 483
Síndrome del túnel carpiano, 370
Sinergia, 14
Singularización de productos, 55
Sistema(s)
abstractos, 20
concepto de, 19
conceptuales, 20
concretos, 20
de autoridad dual, 394
de información corporativos, 451
de manufactura flexibles, 486
de posicionamiento global (GPS), 430
de recompensas
de la organización, 10
equitativo, 178
individuales, 172
organizacional, segmentación del, 406
sociotécnicos, teoría de, 409
teoría de, 20
1, 402
4, 402
Skinner, B. F., 157, 160
Sobrecarga
cualitativa de trabajo, 196
cuantitativa de trabajo, 196
Socialización
anticipatoria, 41
eficaz, 43
concepto de, 41
de adaptación eficaz, 44
eficaz de la administración de la función, 45
etapas de, 41
proceso de, 41, 43
Socializar, necesidad de, 230
Sociedad, valores de la, 32
Sociedades comunitarias, 63
Solución conjunta de problemas, 274
Subculturas, 37, 61, 63, 100
Sumitomo, 4
Superego, 109
Supervisor, 103
Supervivencia organizacional, 13
Suposiciones básicas, 30

T

Táctica(s)
del mordisqueo, 274
del poder de la competencia, 274
específicas de negociación, 274
políticas, 297
Talleres de concientización, 49
Tareas
cumplimiento de las, 177
diversidad de las, 379
identidad de las, 379
importancia de las, 379
Taylor, Frederick W., 166, 368
Técnica(s)
cognitivas del manejo del estrés, 215
de bolas bajas, 275
de cambio de conductas, 484
de dividir la diferencia, 275
de evasión, 270
de expansión de recursos, 270
de grupo nominal (*nominal group technique*, NGT), 466
de metas superordinarias, 270
de relajación, 215
de suavizar, 270
sistemáticas de investigación de campo, 507
Tecnología(s), 404
concepto de, 496
de cómputo, 479
dominancia de la, 370
de conferencias, 429
de la información, 3
y la comunicación, 60, (TIC), 482, 451
de manufactura, 405
electrónicas, 419
Teleconferencias, 241
Teléfonos inteligentes, 430
Tendencia a moralizar, 237
Tensor, 193
Tensores, 194
grupales, 198-200
individuales, 196-197
interactivos, 200
laborales, 196-200
no laborales, 200
organizacionales, 198-200
Teoría(s)
de cogniciones de referencia, 148, 149
de contingencia estratégica, 292
de la atribución, 97
de la justificación personal, 462
de la motivación, 9
de las expectativas
de la motivación, 139
principios básicos de la, 142
de las necesidades aprendidas de McClelland, 135
de los componentes afectivos, cognitivos y de comportamiento, 99-100
de los rasgos de la personalidad, 109
de motivación
basada en la equidad, 146
ERG de Alderfer, 131
de múltiples interesados, 22
de proceso de la motivación, 129
de prospecto, 460
de rasgos del liderazgo, 310
de sistemas, 20
enfoque de la, 19
sociotécnicos, 409
del arrepentimiento, 461
del camino-meta, 322
del contenido de la motivación, 129
de los dos factores de Herzberg, 133
del diseño de contingencia, 404
del establecimiento de metas, 165
del pensamiento grupal, 238
humanistas de la personalidad, 110
psicodinámicas de la personalidad, 109
sociotécnica, 380
X, 59
Y, 59
Teorías del liderazgo
de dos factores, 314
de intercambio entre líder y miembro, 326
DM, 315
por atribución,343
situacional, 316
Terceros interesados, enfoque de los, 21
Tiempo
flexible, 361, 363
libre
banca de, 181
recompensa de, 181
presión del, 437
Toma de decisiones, 15
administrativas, 13
calidad de la, 13
colaborativa, 462
defectuosa, 239
ética, 457
Trabajadores fanáticos, 201
Trabajo(s)
a distancia, 361, 363, 491

administrativo, 23
funciones del, 15
autogratificante, 349
calidad de vida en el, 362
división del, 390
en equipo, competencia de, 59
equipos de, 241
estrés en el, 194, 195
módulos de, 376
monótono, 198
sobrecarga
cualitativa de, 196
cuantitativa de, 196
y familia, programas de equilibrio entre, 192
Trabajo-hogar, demandas de, 363
Tramo de control, 395
Transferencia de conocimiento, 61
Tratado de Libre Comercio de América del Norte, 55
Tratamiento experimental, 513

U

Unión Europea, 55
United Parcel Service (UPS), 401
Uso de equipos en la organización, 248
Utilidades, reparto de, 180, 182

V

Valencia
cero, 142
concepto de, 141
negativa, 142
positiva, 142
Validez, 510
Valor de la recompensa, 174
Valores, 30, 32, 459
administrativos, 459
centrales, 33, 34
compartidos, 103
conjunto de, 102
culturales, 273
de la organización, 32
de la sociedad, 32
definición de, 102
personales, 32
Variable(s)
de interacción, 459
de personalidad, 459
de situación, 459
dependiente, 506
independiente, 506
Variación de encogimiento, 515
Vendedores de talento, mercado de, 125
Veteranos, 124
Viabilidad financiera de una empresa, 19
Vida personal y laboral, punto de vista de derrame de la, 192
Videoconferencias, 241
Violencia, 269
Visión de túnel, 454
Voice over Internet protocol (VOIP), 430

W

Wal-Mart, 39, 113
Walt Disney, 4, 30, 33, 35
Weber, Max, 400
World Wide Web (www), 428

X

Xerox Corporation, 211, 245, 363, 364

Z

Zen, meditación, 216
Zona
íntima, 439
personal, 439
pública, 439
social, 439